



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Estilo gerencial y satisfacción laboral en las instituciones  
educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de  
la UGEL N° 2, 2015**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
DOCTOR EN EDUCACIÓN**

**AUTOR:**

**Mgr. Denis Teodolfo Morales Saavedra**

**ASESOR:**

**Dr. Noel Alcas Zapata**

**SECCIÓN:**

**Educación e Idiomas**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**Gestión y calidad educativa**

**PERÚ - 2017**

Página del jurado

Dr. César Humberto Del Castillo Talledo  
Presidente

Dra. Milagritos Leonor Rodríguez Rojas  
Secretaria

Dr. Noel Alcas Zapata  
Vocal

### **Dedicatoria**

A mi esposa Flor de María Máximo Sandoval y mis hijas Alicia, Cinthya y Diana por brindarme su apoyo incondicional. Y a la memoria de mis padres José Celestino Morales Ramos y Alicia Saavedra Lucumi.

### **Agradecimiento**

A la Universidad César Vallejo y sus docentes especialmente de posgrado por apoyarme en mi desarrollo profesional.

### **Declaratoria de autenticidad**

En calidad de autor del proyecto de investigación titulado Estilo gerencial y satisfacción laboral en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL n° 2015 y como estudiante del IV ciclo del doctorado declaro:

Que ejecuté el proyecto de investigación durante el desarrollo de la experiencia curricular de Desarrollo del Trabajo de Investigación del Doctorado.

Que soy el responsable de su formulación y como tal constituye su propiedad intelectual.

Que fueron construidos los elementos del proyecto empleados durante su desarrollo, citando adecuadamente la autoría de los referentes teóricos, métodos, técnicas e instrumentos empleados ya sea directamente o adaptados en el proyecto.

Que los datos obtenidos fueron fidedignamente proporcionados por los integrantes de la muestra y en el contexto geográfico establecido.

Que la descripción que se presenta de los datos así como el tratamiento estadístico al que fueron sometidos, son veraces y se deja a disposición la base de datos para su comprobación cuando se considere necesario.

Que el desarrollo del trabajo fue realizado dentro del marco ético que corresponde a la Investigación social, con respeto a las normas y derechos de la persona.

Por tanto, la tesis elaborada y presentada constituye una investigación auténtica e inédita, la cual quedará debidamente registrada en la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo.

Denis Teodolfo Morales Saavedra

DNI 06710348

## **Presentación**

Señores miembros del Jurado:

El presente estudio tiene el propósito dar a conocer la investigación sobre Estilo gerencial y satisfacción laboral en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL n° 2, 2015. Por ello se buscó demostrar la relación entre las variables de estudio, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el grado académico de Doctor en Educación.

La investigación presentó como propósito determinar la relación del estilo gerencial y satisfacción laboral en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL n°2, 2015.

El estudio se desarrolla en siete capítulos: el primer capítulo presenta la introducción, en el segundo capítulo se expone el marco metodológico, en el tercer capítulo presentamos los resultados, en el cuarto capítulo se expone la discusión, en el quinto capítulo presentamos las conclusiones, en el sexto las sugerencias y en el sétimo capítulo las referencias bibliográficas.

Señores miembros del jurado esperamos que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

## Índice

	Pág.
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
<b>Resumen</b>	xi
<b>Abstract</b>	xii
<b>I. Introducción</b>	15
1.1 Antecedentes	16
1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística	21
1.3 Justificación	47
1.4 Problema	48
1.5 Hipótesis	49
1.6 Objetivos	49
<b>II. Marco metodológico</b>	50
2.1. Variables	51
2.2. Operacionalización de variables	51
2.3. Metodología	52
2.4. Tipos de estudio	53
2.5. Diseño	54
2.6. Población, muestra y muestreo	55
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	56
2.8. Métodos de análisis de datos	58
<b>III. Resultados</b>	60
<b>IV. Discusión</b>	78
<b>V. Conclusiones</b>	82
<b>VI. Recomendaciones</b>	84
<b>VII. Referencias bibliográficas.</b>	86
<b>Anexos</b>	91

<b>Matriz de consistencia</b>	92
<b>Instrumentos</b>	93
<b>Base de datos</b>	97

## Índice de tablas

		Pág.
Tabla 1	Dimensiones e Indicadores de la Variable Independiente estilo gerencial	52
Tabla 2	Dimensiones e Indicadores de la variable satisfacción laboral	52
Tabla 3	Distribución de la población de estudio	55
Tabla 4	Estadísticos de fiabilidad	57
Tabla 5	Niveles del estilo gerencial en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015	61
Tabla 6	Niveles de la satisfacción laboral en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015	62
Tabla 7	Niveles del estilo gerencial y la satisfacción laboral en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015	63
Tabla 8	Determinación del ajuste de los datos para el modelo de estilo gerencial y la satisfacción laboral en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015	65
Tabla 9	Determinación de las variables para el modelo de regresión logística ordinal	65
Tabla 10	Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinal del estilo gerencial y la satisfacción laboral en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015	66
Tabla 11	Pseudo coeficiente de determinación de las variables	67
Tabla 12	Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinal del estilo gerencial en la en el reconocimiento en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015	69

Tabla 13	Pseudo coeficiente de determinación de las variables	70
Tabla 14	Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinal del estilo gerencial en la en la realización en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015	72
Tabla 15	Pseudo coeficiente de determinación de las variables	73
Tabla 16	Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinal del estilo gerencial en la fuerza de la cultura en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015	75
Tabla 17	Pseudo coeficiente de determinación de las variables	76

**Índice de figuras**

	Pág.
Figura 1 La satisfacción laboral de acuerdo a Herzberg (1959)	37
Figura 2 Niveles de frecuencias del estilo gerencial en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015	61
Figura 3 Distribución porcentual de la satisfacción laboral en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015	62
Figura 4 Niveles de frecuencia entre el estilo gerencial y la satisfacción laboral en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015	64
Figura 5 Representación del área COR del estilo gerencial y la satisfacción laboral en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015	68
Figura 6 Representación del área COR del estilo gerencial y el reconocimiento en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015	71
Figura 7 Representación del área COR del estilo gerencial en la realización en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015	74
Figura 8 Representación del área COR del estilo gerencial en la fuerza de la cultura en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015	77

## Resumen

La investigación presentó como propósito determinar la relación del estilo gerencial y satisfacción laboral en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02,2015.

Dicho estudio empleó la metodología explicativa, de diseño no experimental, transversal. La población estuvo constituida por los docentes de la UGEL 02. Se utilizó el muestreo no probabilístico de carácter censal. Para construir, validar y demostrar la confiabilidad de los instrumentos se ha considerado la validez de contenido, mediante la Técnica de Opinión de Expertos y su instrumento es el informe de juicio de Expertos de las variables de estudio; se utilizó la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario, con preguntas tipo Escala de Likert. Para la confiabilidad de los instrumentos se usó Alpha de Cronbach. Las encuestas nos permitieron determinar la relación entre el estilo gerencial y la satisfacción laboral en las instituciones educativas. Una aproximación desde la perspectiva docente.

Concluyéndose que el comportamiento de la satisfacción laboral del personal se debe al 41.2% del estilo gerencial en cuanto a lo innovador, creador, facilitador, mentor, director y monitor en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015

Palabras Claves: Estilo gerencial y satisfacción laboral

## **Abstract**

The research presented aimed at determining the relationship between managerial style and job satisfaction in educational institutions of secondary level of Rimac district of UGELs No. 02.2015.

The study methodology jobs explanatory design in experimental traverse. The population consisted of teachers from UGELs 02. We used non-probability sampling character census. To build, validate and demonstrate the reliability of the instruments has been considered the validity of content, through the Technical Expert opinion and report tool is the expert judgment of the study variables; used the technique of the survey and the survey instrument, type questions Likert Scale. The reliability of the instruments used Cronbach's Alpha. The survey allowed us to determine the relationship between quality management and organizational performance in educational institutions. An approach from the perspective of teaching.

Concluding that the behavior of the job satisfaction of staff is due to the 41.2% of the managerial style in terms of innovation, creator, facilitator, mentor, director and instructor in educational institutions of the secondary level of the Rimac district of UGELs No. 02 Lima 2015

Keywords: management style and job satisfaction

## Resumo

Finalidade pesquisa apresentada determinar a relação entre estilo de gestão e satisfação no trabalho em instituições de ensino de nível secundário distrito de Rimac de UGELs No. 02,2015.

Tal uso metodologia de estudo explicativo, design não-experimental, cruz. A população foi composta por professores de 02. UGELs amostragem não probabilística foi utilizado caráter censitário. Para construir, validar e demonstrar a confiabilidade dos instrumentos foi considerada a validade de conteúdo pela Expert Opinion técnica e seu instrumento é o julgamento do relatório Especialistas das variáveis de estudo; foi utilizada a técnica de estudo e do seu instrumento o questionário, com perguntas Escala Likert. Para confiabilidade do instrumento foi utilizado Cronbach Alpha. As pesquisas nos permitiram determinar a relação entre gestão da qualidade e desempenho organizacional nas instituições de ensino. Uma abordagem a partir da perspectiva de ensino.

Concluiu-se que o comportamento de satisfação no trabalho dos funcionários é devido ao 41,2% do estilo de gestão em termos de inovação, criador, facilitador, mentor, diretor e instrutor em instituições de ensino de nível secundário distrito de Rimac de UGELs N ° 02 Lima 2015

Palavras-chave: estilo de gestão e satisfação no trabalho

## **I. Introducción**

## **1.1. Antecedentes**

### **1.1.1. Antecedentes internacionales**

Alcon (2014), llevó a cabo una investigación descriptiva en Venezuela que tenía como objetivo principal describir las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de 19 docentes de escuelas básicas del sector de Caño Nuevo. Las habilidades gerenciales se dividieron en habilidades conceptuales, habilidades técnicas y habilidades humanas. En relación a las habilidades conceptuales, el 47% percibe que su director nunca es responsable, el 63% que nunca es puntual, el 68% que nunca es productivo, el 52% que nunca es eficaz y el 63% que nunca es eficiente. Con respecto a las habilidades técnicas, el 63% piensa que su director nunca es comunicativo, el 78% que nunca toma buenas decisiones y el 68% que nunca trabaja en equipo. En lo relativo a las habilidades humanas, el 63% piensa que su director no es un buen líder, el 52% que nunca los motiva, el 63% que nunca tiene compromiso y el 58% que nunca tiene buen sentido de la pertinencia. La satisfacción laboral se dividió en dimensión factores sociales y dimensión factores institucionales. En el contexto de los factores sociales, el 68% no está satisfecho con su ambiente laboral, el 63% no está satisfecho con la manera de manejar los conflictos, y el 68% no está satisfecho con las relaciones interpersonales. Con respecto a la dimensión factores institucionales, el 52% no estuvo satisfecho con el reconocimiento y el 63% no estuvo satisfecho con la empatía. El autor concluyó que las habilidades gerenciales cumplen un rol muy importante en relación con la satisfacción laboral que perciben los docentes, para que estos, mantengan un buen desempeño, trabajen motivados y se comprometan con la institución.

Chiang, Gómez y Salazar (2014) en Chile, realizaron una investigación correlacional que tuvo como objetivo evaluar la relación entre la satisfacción laboral y el estilo de liderazgo de 145 docentes provenientes de instituciones públicas y privadas. La media de la satisfacción laboral general fue de 3.8, la media de la satisfacción con el ambiente físico e trabajo fue 3.79, la media de la satisfacción con la forma en que realiza su trabajo fue de 3.89, la media de la satisfacción con las oportunidades de desarrollo fue 3.69, la media de la satisfacción con la relación subordinado-supervisor fue 3.77, la media de satisfacción con la remuneración fue 3.46, la media de la satisfacción con la capacidad de decidir autónomamente fue

de 4.1 y la media de la satisfacción con el reconocimiento que recibe de las autoridades fue de 3.55. Con respecto a los estilos de liderazgo, el liderazgo directivo obtuvo una media de 3.65, liderazgo persuasión 3.69, liderazgo participación 3.61 y liderazgo delegación 3.01. Se encontró una correlación positiva entre la satisfacción en la forma en que realiza su trabajo y los estilos de liderazgo persuasión y participación. Los autores concluyeron que, los estilos de liderazgo persuasión y participación propician un incremento de la satisfacción laboral.

González y González (2012) en Venezuela, ejecutaron un estudio descriptivo con el objetivo de determinar los estilos de liderazgo en un grupo de profesores. Se determinó que el estilo transformacional y el autocrático en suma tiene un porcentaje alto y muy alto de 66.7%; mientras que, el estilo *laissez faire* es de 91.6% que resultó de la suma de bajo y muy bajo. La media del estilo de liderazgo *laissez faire* fue 1.56 y equivalente a 83.3% bajo, el estilo autocrático obtuvo una media de 3.43 equivalente a 50% alto, el estilo transaccional tuvo una media de 7.81 equivalente a 50% bajo y el estilo transformacional tuvo una media de 24.08 equivalente a 41.7% nivel alto. Los autores concluyeron que los estilos de liderazgo transformacional y autocrático fueron los predominantes.

Aguilar, Magaña y Guzmán (2015) en México realizaron una investigación descriptiva que tuvo como finalidad determinar la satisfacción laboral de 234 profesores investigadores universitarios. Se encontró que el 26.9% de los docentes estaba insatisfecho, el 23.9% poco satisfecho, 24.2% satisfecho y el 24.8% muy satisfecho. Se observó mayor satisfacción en su dimensión logro en aquellos docentes que tenían entre 1 y 10 años laborando, y menos satisfacción en aquellos que tenían entre 11 y 20 años. En la dimensión condiciones de trabajo, los más satisfechos fueron los que tenían entre 21 y 30 años trabajando, y los menos satisfechos los que tenían entre 11 y 20 años trabajando. En relación a las oportunidades de promoción, se observó mayor satisfacción en los que tenían entre 21 y 30 años de labor, y menor satisfacción en los que tenían entre 31 y 35 años. En cuanto al reconocimiento, se encontró mayor satisfacción en los que tenían entre 21 y 30 años de trabajo y menor satisfacción en los que tenían entre 31 y 45 años. En la dimensión compensación, los que tenían entre 21 y 30 años trabajando estaban más

satisfechos que aquellos que tenían entre 1 a 10 años. Asimismo, los solteros y los que no tenían cargos administrativos se mostraron menos satisfechos que los casados y los que tenían cargos administrativos en todas las dimensiones respectivamente. Los autores concluyeron que la mayoría de docentes se encuentran insatisfechos con su trabajo.

### **1.1.2. Antecedentes nacionales**

Ramírez (2011), en la investigación trabajó con una muestra de 225 docentes tuvo como objetivo establecer la relación entre desempeño gerencial del director y la satisfacción docente, la investigación fue de tipo correlacional, método inductivo deductivo, aplicó como técnica la encuesta, como instrumento el cuestionario tipo escala Likert. Concluye: a) hipótesis general: el desempeño gerencial de los directores de la I.E.P. del nivel primario del distrito de Comas inciden significativamente en la satisfacción del personal docente siendo las funciones interpersonales y las funciones decisorias que inciden significativamente en la satisfacción docente b) se confirma la hipótesis 1: el desempeño de las funciones interpersonales de los directores inciden significativamente en la satisfacción del personal docente siendo los indicadores de representación ( $p=0,000<0,05$ ), Liderazgo ( $P=0,000<0,05$ ) y Enlace ( $P=0,000<0,05$ ) que incide significativamente a la satisfacción docente. c) Se corrobora la hipótesis 2: El desempeño de las funciones informativas de los directores inciden significativamente en la satisfacción del personal docente. Siendo el indicador difusor ( $P=0,000<0,05$ ) que incide significativamente en la satisfacción docente. d) Se confirma la hipótesis: El desempeño de las funciones decisorias de los directores inciden significativamente en la satisfacción del personal docente. Siendo el indicador manejo de problemas ( $P=0,000<0,05$ ) que incide significativamente en la satisfacción del docente. e) De acuerdo a las dimensiones de la variable desempeño gerencial, los indicadores que inciden significativamente en la variable dependiente satisfacción docente son: Representación ( $P=0,000<0,05$ ), Liderazgo ( $P=0,000<0,05$ ) y Enlace ( $P=0,000<0,05$ ) de las funciones interpersonales, difusor ( $p=0,000<0,05$ ) de las funciones informativas y manejo de problema ( $P=0,000<0,05$ ) de las funciones decisorias.

Quispe y Quispe (2013) en su investigación desempeño del director y la satisfacción laboral docente en la instituciones educativas del nivel secundaria, distrito de Quilmana - Cañete 2013, tuvo como problema general ¿Cuál es la relación que existe entre el desempeño del director y la satisfacción laboral docente y el objetivo general fue: determinar la relación entre el desempeño del director y la satisfacción laboral docente nivel de educación secundaria de las instituciones educativas del distrito de Quilmana de Cañete, año 2013. El tipo de investigación fue básica de naturaleza descriptiva – correlacional, el diseño fue no experimental de corte transversal-correlacional la muestra estuvo conformada por 72 docentes del nivel secundaria. Se aplicó las técnicas de la encuesta en cuestionario tipo escala Likert para ambas variables. La confiabilidad del instrumento se determinó por el Alfa de Cronbach. Para el análisis datos recolectados, se utilizó el paquete estadístico para ciencias sociales SPSS (Statistical Package for the social sciences) versión 22. En la investigación, se ha encontrado que existe una correlación moderada, de,  $\rho = .010$  entre el desempeño del director y la satisfacción laboral docente de las instituciones educativas del distrito de Quilmana. Con un nivel de significación del  $\alpha = 0.05$  frente a  $p = 0.001$  y  $0.000$

Ruiz (2011) en su investigación trabajó con una muestra de 175 docentes y tuvo como objetivo determinar la influencia y estilo de liderazgo de los directores en la eficacia de las instituciones educativas Santo “Domingo de Guzmán” de Lima norte la investigación fue de tipo básica, método inductivo deductivo, aplicó la técnica del cuestionario, instrumento un cuestionario tipo multifactorial de liderazgo (multifactor leadership questionnaire MLQ). Concluyó: a) el estilo de liderazgo del director se correlaciona con eficacia en forma moderada positiva con el estilo de liderazgo transformacional (0,57) en las instituciones educativas del consorcio “Santo Domingo”. b) la dimensión de liderazgo transformacional y la dimensión de liderazgo transaccional influyen significativamente en la eficacia de las instituciones educativas según el resultado estadístico de ( $P=0,000 < 0,05$ ).

Castillo y Yangaly (2013) en su investigación gestión de recursos humanos y satisfacción laboral docente en las instituciones educativas públicas integradas del distrito de San Vicente de Cañete, año 2013, tuvo como problema general:

¿Cómo se relaciona la gestión de recursos humanos y la satisfacción laboral docente en las Instituciones Educativas Públicas Integradas del distrito de San Vicente de la UGEL 08 de la Provincia de Cañete? y el objetivo general fue: Determinar la relación de la Gestión de recursos humanos y la satisfacción laboral docente en las Instituciones Educativas Públicas Integradas del distrito de San Vicente de la UGEL 08 de la Provincia de Cañete. El tipo de investigación fue básica de naturaleza descriptiva – correlacional, el diseño fue no experimental de corte transversal-correlacional. La muestra estuvo conformada por 180 docentes del nivel secundaria. Se aplicó la técnica de la encuesta con cuestionario tipo escala de Likert para ambas variables. En la investigación, se ha encontrado que existe grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman  $\rho = 0.674$  es decir significa que existe una moderada relación entre las variables, frente al  $p < 0.05$ , existiendo suficiente condición para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, por lo que, existe relación significativa entre la Gestión de recursos humanos con la satisfacción laboral docente de las Instituciones Educativas Públicas Integradas del distrito de San Vicente de la UGEL 08 de la Provincia de Cañete.

Paredes (2015) en Trujillo, realizó una tesis que tuvo como objetivo principal de medir la influencia del liderazgo gerencial en la satisfacción laboral, para lo cual ejecutó un estudio descriptivo transversal que incluyó una muestra de 50 colaboradores de una municipalidad. Se encontró a través de la rejilla de Blake y Mouton que los gerentes tenían un estilo de liderazgo autoridad y cumplimiento y que mostraban mayor preocupación por la producción que por las relaciones interpersonales. Además, con respecto a la satisfacción laboral, la dimensión trabajo intelectual estimulante tuvo una media de 2.6 que representó una mayoría insatisfechos, la dimensión recompensas equitativas tuvo una media de 2.5 mayoría insatisfechos, dimensión condiciones favorables de trabajo tuvo una media 3.5 que representaba trabajadores medianamente insatisfechos y la dimensión colegas cooperadores tuvo una media de 2.8 insatisfechos. La satisfacción laboral general tuvo una media de 2.8 que representó a trabajadores insatisfechos. El autor concluyó que el liderazgo gerencial influye sobre la satisfacción laboral.

## **1.2. Fundamentación científica**

### **1.2.1. Bases teóricas de la variable estilo gerencial del director**

#### **Definición de estilo gerencial del director**

El nuevo paradigma surge de la preocupación por incorporar al sector público aquellas técnicas y conceptos que han tenido éxito en el sector privado, de incorporar el espíritu empresarial en la administración pública. Para ello se requiere de una gran dosis de creatividad y adaptabilidad al marco jurídico del sector y a un sistema de valores radicalmente diferente al sector privado.

En este contexto, Navarro afirmó:

Por gerencia pública se entiende el proceso de guiar o dirigir organizaciones o instituciones públicas hacia el logro de su misión y los objetivos que éstas se han propuesto en políticas, programas y proyectos, en un ambiente complejo que requiere una negociación constante con actores y grupos Internos y externos a la organización, haciendo un uso eficiente y eficaz de los recursos. (Navarro 2013, p.4)

De lo anterior se deduce que el gerente, en nuestro caso el director, debe asumir una serie de roles y llevar a cabo una serie de intervenciones que aseguren el cumplimiento de la misión, los objetivos y las metas institucionales plasmados en el Proyecto Educativo Institucional y Plan Anual de Trabajo, lo que implica el dominio de funciones técnicas como políticas, donde el papel de la negociación como acto político que es, resulta fundamental para el desarrollo

Entre las principales funciones que se le atribuye es: liderar la organización; innovar y ser agente de cambio; interpretar y formular políticas; ejecutar, evaluar y supervisar las políticas, programas y proyectos de la organización; diseñar las estructuras organizacionales; negociar dentro y fuera de la organización; manejar conflictos: servir de coordinador y enlace de las actividades intra y multiorganizacionales; ser vocero, representar y defender los programas de la organización; ser estrategia de la organización y organizar las bases externas de

apoyo; gestor de los recursos humanos y financieros de la organización; buscar, manejar y difundir información; evaluar el desempeño; ser instructor de sus colaboradores; tomar decisiones; ser analista político y diseñar escenarios y estrategias; identificar los problemas sociales de la comunidad de usuarios a los que sirve su organización; forjar la cultura organizacional (sistema de valores compartidos); motivar a sus colaboradores y a todos los recursos inteligentes de la organización y gerenciar la calidad del trabajo de su organización.

El gran reto del gerente no solo es aprovechar el potencial de todos los actores sociales en el desarrollo de las políticas del sector, sino diseñar instrumentos y procedimientos que les permitan a todos los actores convertirse en sujetos políticos activos en la definición, gestión y control de las políticas sociales. Muchos fracasan por la incapacidad de reconocer los factores sociales y de visualizar a las personas como seres que contribuyen a su propio desarrollo.

### **Modelos gerenciales**

En la administración no se tiene el control del laboratorio que si tienen las ciencias exactas de modo que el cambio es continuo, la búsqueda de formas para mejorar y la toma de decisiones es dinámica y continua. Así, para Drucker (1999, p. 50), "el universo social no tiene leyes naturales como si existen en las ciencias físicas. Por consiguiente, está sujeto a cambios continuos". Además, Drucker expresa que existen siete supuestos sobre la organización que están desactualizados y que es importante que se tomen en consideración:

Solo existe una única manera correcta de organizar una empresa; los principios gerenciales se aplican únicamente a organizaciones empresariales; solo existe una manera correcta de dirigir a la gente; las tecnologías, los mercados y los usos finales son fijos y casi nunca se traslapan. Es decir, que cada industria tiene una tecnología específica y un mercado específico; el alcance de la gerencia se define legalmente como de aplicación exclusiva a los activos y empleados de una organización; la función de la gerencia es dirigir la empresa y no concentrarse en lo que

sucede por fuera de la compañía. Es decir, la gerencia tiene un enfoque interno y no externo; las fronteras nacionales definen la ecología de la empresa y de la gerencia" (Drucker, 1999, p. 50).

Para Drucker cada uno de esos supuestos es equivocado, por lo que aferrarse a ellos puede significar el fracaso del negocio y de la carrera gerencial. Lo que se debe reconocer es la capacidad de aprovechamiento de cada uno.

Así mismo, desde que Fayol, Ford y Taylor defendieron y convencieron de que la gerencia es el grupo pensante que debe definir los sistemas de trabajo y el resto de trabajadores se les pagaba para que produjeran de acuerdo con lo establecido, obligó a revisar tan arraigado paradigma.

Las condiciones actuales y los pronósticos futuros demandan más que solo el esfuerzo parcial de un funcionario; con la introducción de las propuestas de "trabajo en equipo" se avanzó en el reconocimiento de la importancia de la participación de cada miembro de una organización y que la idea del trabajo va mucho más allá que la sola forma de generar ingresos.

Por ello, y a pesar de la preponderancia que el modelo de globalización pone sobre el funcionamiento de los conceptos empíricos, de "trabajo en equipo" y "procesos en equipos", se redimensiona el papel de la gerencia y se le imprimen nuevos requerimientos dentro del modelo imperante.

Por consiguiente, la persona educada tiene que estar preparada para trabajar simultáneamente en dos culturas, la del intelectual que se concentra en las palabras y en las ideas, y la del gerente que se concentra en las personas y en el trabajo (Drucker, 1994, pp. 233-234).

Entre los principales modelos planteados para superar las posturas dicotómicas planteadas por Drucker, tenemos las siguientes:

## **Empowerment y Learning Organization (Empoderamiento y organización del aprendizaje)**

El empowerment y Learning organization se definió como "un proceso que pretende la construcción, desarrollo e incremento del poder de la organización, a través de la cooperación, participación y trabajo en conjunto" (Jofre, 1999, p. 17).

Significa otorgar facultades a los trabajadores, es decir, liberar el conocimiento y energía de los trabajadores para que compartan información y tomen decisiones eficaces en equipo. El propósito último es mejorar continuamente la organización a la que pertenecen.

El concepto de Organización de Aprendizaje que precisó Garvin (1993), no sólo a una organización especializada en la creación, adquisición y transferencia de conocimientos, sino también a modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos y puntos de vista. El corazón y el alma de la organización de aprendizaje radican en la creación de nuevos resultados y nuevas ideas o conocimientos de aprendizaje continuo.

Aunque el debate sobre la naturaleza y la importancia de la organización de aprendizaje ha crecido y diversificado en los últimos años, el subyacente básico concepto sigue siendo el mismo: se sostienen las organizaciones a través de su capacidad de aprendizaje con el fin de lograr el objetivo de la supervivencia y el crecimiento, organizaciones tienen que ser competitivos e innovador. Por lo tanto, para seguir siendo competitivas e innovadoras, las organizaciones necesitan para aumentar su dominio de los conocimientos a través del aprendizaje. Organizaciones que mantienen en la práctica de aprendizaje, o volver a aprender, se puede llamar a las organizaciones de aprendizaje.

En la literatura de gestión, organización de aprendizaje tiende a referirse a ambas organizaciones diseñado para permitir el aprendizaje (es decir, tienen la capacidad de aprender) y las organizaciones dentro de la cual aprendizaje ya está ocurriendo.

El gran reto para la gerencia que reconoce las ventajas de una organización basada en el aprendizaje constante, que valora la capacidad de adaptación a los nuevos patrones de competencia visibles en el mercado, consiste en liderar el cambio hacia una cultura empresarial que reconoce y valora el compromiso con el mejoramiento continuo, donde cada participante se apropia de una visión y una misión compartidas por los altos ejecutivos en toda la organización.

Este proceso demanda mucho entusiasmo, claridad en los objetivos y metas tanto de corto como de más largo plazo, lo que se puede calificar como parte de una estrategia dual, que atiende las actividades diarias dentro de una agenda adecuadamente elaborada y que aborda los procesos de planificación para el largo plazo. Este proceso tiende a ser muy lento, requiere colaboradores con alto grado de compromiso, que permita una estructura organizacional muy flexible, ausente de tanto control sobre la gente, y promueva la creación de espacios para el estímulo de la creatividad y la innovación, dos elementos esenciales para lograr una ventaja competitiva sostenida.

A nuestro criterio, el término que mejor se ajusta a esta forma de trabajo es el de "organización inteligente", sin embargo, el más utilizado es el de empowerment. La organización inteligente es aquella basada en el conocimiento y en la habilidad para aprender; es precisamente esta habilidad para aprender más nítidamente que el competidor lo que podrá mantener una ventaja competitiva y hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso.

El camino hacia el crecimiento basado en la participación efectiva de los trabajadores, va más allá de la creatividad por sí sola; este proceso de participación debe ser planeado de forma que no se convierta en una frustración por parte de quienes creen que el solo hecho de estimular la creatividad es suficiente.

Para Arturo Jofre (1999, p. 26),

...el empowerment se basa en dos columnas: un fuerte cambio en el pensamiento directiva y la creación de un clima que permita un alto grado de

compromiso del empleado con su organización. Tratar de construir una organización inteligente basada en la desconfianza y en el uso exclusivo de la autoridad formal es un error que no puede subsanarse con políticas administrativas, aun siendo las que normalmente se aplican en este tipo de enfoque.

Lo anterior implica un reto para la gerencia, dado que el cambio empieza desde arriba e impacta la selección y capacitación del personal. Por lo tanto, la gerencia debe realizar un esfuerzo por construir una visión compartida con todos los componentes de la organización; además, debe tratar de crear un alto grado de compromiso del empleado con la empresa; asimismo, crear con sus actuaciones una relación de confianza que involucre a los directivos y a los empleados; incentivar la toma de decisiones por parte de los empleados y crear un sistema de comunicación en doble vía.

Para ello podría poner en funcionamiento los "equipos autodirigidos" que se asemejan a células que reaccionan de manera inteligente a las necesidades del cliente. Estos equipos deben tener la libertad de organizarse y dirigir su propio trabajo de acuerdo con las metas que se han fijado en la organización. Son responsables de los resultados y de la evaluación de su trabajo.

### **Benchmarking**

Otro enfoque gerencial comúnmente utilizado es el benchmarking. Spendolini afirmó que es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. (Spendolini, 2013, p.2)

Este enfoque implica captar las mejores ideas, prácticas, procedimientos, estrategias y técnicas que utilizan otras empresas, preferiblemente líderes, y que han sido exitosas; implica compararnos con esas empresas o unidades de negocios e implantar en nuestra organización las que mejor se adapten.

Lo importante de este enfoque es la actitud siempre alerta que debe tener la gerencia con respecto al entorno. Debe haber un monitoreo continuo de todos los elementos del entorno que puedan afectar la organización.

A lo largo de los años, el benchmarking ha demostrado ser un enfoque de enormes ventajas para cualquier tipo de organización, por lo que ignorarlo sería una falta de visión competitiva por parte de los gerentes y ejecutivos. En realidad, la industria costarricense puede tener empresas funcionando con niveles de excelencia mundial, por lo que, muchas veces, no es necesario inventar aspectos que ya han sido inventados y puestos en práctica con éxito en otras organizaciones.

### **El modelo del proceso de Benchmarking de cinco etapas**

De acuerdo al Ministerio de Salud del Perú – MINSA este modelo se presenta en cinco etapas: (Spendolini 2013, pp 5-6)

Determinar ¿a qué se le va a hacer benchmarking? La primera etapa del proceso es identificar a los clientes para la información del benchmarking y sus necesidades y definir los asuntos específicos a los cuales se les va a hacer benchmarking. Definido esto, se procede a identificar y a asegurar los recursos necesarios (por ejemplo, tiempo, presupuesto, personal) para llevar a cabo una exitosa investigación.

Formar un equipo de benchmarking. Aunque el benchmarking puede ser conducido por individuos, la mayor parte de los esfuerzos de benchmarking son actividades de equipo. El proceso de escoger, orientar y dirigir un equipo es la segunda etapa importante del proceso de benchmarking. Los papeles y las responsabilidades específicas se les asignan a los miembros del equipo. Se introducen herramientas de manejo de proyectos para garantizar que las tareas de benchmarking sean claras para todas las personas involucradas y para que las etapas clave del proyecto sean identificadas.

Identificar a los socios del benchmarking. La etapa del proceso es identificar fuentes de información que se utilizarán para recopilar la información de benchmarking. Estas fuentes son empleados de organizaciones en que se

practica el benchmarking, asesores, analistas, fuentes gubernamentales, literatura de administración y marketing, informes de otras organizaciones y bases de datos computarizadas por nombrar algunas. También se incluye en esta etapa el proceso de identificación de las mejores prácticas industriales y organizacionales.

Recopilar y analizar la información de benchmarking. Durante esta etapa del proceso, se seleccionan los métodos específicos de recopilación de la información. Es importante que los responsables de esta actividad sean expertos en estos métodos. Se contactan los socios del benchmarking, y se recopila la información de acuerdo con el protocolo establecido, y luego se resume para hacer el análisis. La información se analiza de acuerdo con las necesidades del cliente original, y se producen recomendaciones para la acción.

Actuar. Esta etapa del proceso está influenciada por las necesidades del cliente original y por lo usos de la información de benchmarking. La acción que se realiza puede oscilar entre producir un solo informe o producir un conjunto de recomendaciones para la implementación real del cambio, basado, al menos en parte, en la información recopilada durante la investigación de benchmarking. Se incluyen cualesquiera pasos siguientes actividades apropiadas de seguimiento, incluyendo la continuación del proceso de benchmarking.

## **Reingeniería**

Termino que fue acuñado por Michael Hammer y James Champy. Para Hammer y Stanton (1995, p. 3), reingeniería "es repensar de manera fundamental los procesos de negocios y rediseñarlos radicalmente, con el fin de obtener dramáticos logros en el desempeño".

Lo que se busca con ella es dar un gran paso en lo que la empresa ha venido haciendo. Significa revisar los procesos con los que se han estado ejecutando las labores y replantearlos desde cero. Es decir, hay que realizar cambios drásticos. Estos cambios son fundamentales en un entorno cada vez más competitivo y

globalizado. Los clientes cada vez son más exigentes con los servicios, buscan productos y servicios a su medida, con la mejor calidad y el mejor precio. A lo anterior hay que agregar la presión de la competencia, la paulatina eliminación de las distorsiones del mercado, el avance tecnológico y la automatización de los sistemas. Lo anterior podría llevar a cuestionarse la forma en que han venido realizando sus actividades.

Para Hammer y Champy (1994, p. 37), "el único elemento absolutamente indispensable en todo proyecto de reingeniería es que se dirija a un proceso y no a una función. Mientras se cumpla este requisito, prácticamente todo lo demás se reduce a técnica -lo que equivale a decir que es buena si funciona para usted, y malo en caso contrario".

De acuerdo con Lefiero (1998, p. 35), los aportes más valiosos de la reingeniería son dos:

Mostrar que es anacrónico seguir organizando las empresas como un conjunto de especialidades técnicas, en las que cada uno organiza la parte del trabajo de su unidad y toma las decisiones que son necesarias, basadas solo en las razones de su especialidad, son tener a la vista su efecto en la calidad y en la velocidad del proceso con que se elabora cada producto que se vende al cliente. Para superar esa inconsistencia, plantea la necesidad de organizar la empresa por procesos, esquema en que hay una sola cabeza que toma decisiones y lo hace con la mirada fija en su efecto en el cliente. Si los procedimientos que usa la empresa no se actualizan permanentemente con las últimas tecnologías disponibles, se corre el riesgo de que se presente un competidor que las tiene incorporadas a los suyos y obtenga de ellas tales ventajas, que amenace sacar del mercado a las empresas que no las tienen".

## Calidad Total

Deming (citado por Jofre, 1999, p. 120) señala que "la calidad significa ofrecer a bajo coste productos o servicios confiables que satisfagan a los clientes, creando un compromiso con la innovación y mejora continua en la empresa".

La calidad debe ser permanente y un imperativo que refuerce una ventaja competitiva. Si una organización no ofrece calidad está condenada al fracaso, y si como un todo, tampoco ofrece un producto de alta calidad y con precios competitivos, los clientes irán buscando otras opciones.

De acuerdo con Deming (1997), los puntos básicos para desarrollar calidad se podrían resumir en 14: 1) Crear constancia de propósito para la mejora de productos, 2) adoptar una nueva filosofía, 3) dejar de confiar en la inspección masiva, 4) fin a la práctica de hacer negocios con base solo en el precio, 5) mejorar constantemente el sistema de producción y servicios, 6) instituir la capacitación, 7) instituir el liderazgo, 8) eliminar el temor, 9) derribar las barreras que hay entre las áreas, 10) eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas para la fuerza laboral, 11) eliminar las cuotas numéricas, 12) remover las barreras que impiden el orgullo de un trabajo bien hecho, 13) instituir un programa vigoroso de educación y autodesarrollo del personal, 14) tomar medidas para llevar a cabo la transformación". (Citado por Jofre, 1999, p. 120)

El sistema ISO, este concibe la calidad como la totalidad de partes y características de un producto que influyen en la aptitud para satisfacer las necesidades de los clientes. Por lo tanto, calidad es cumplir con las especificaciones que hace el cliente de determinado producto. De acuerdo con las normas ISO, el aseguramiento de la calidad son todas las acciones planeadas para brindar la confianza de que un producto o servicio va a satisfacer determinados requerimientos de calidad en forma adecuada.

## **Dimensiones del estilo gerencial del director**

El papel de los líderes es facilitar los procesos de cambio. No convertirse en víctimas o en obstáculos de los mismos. Los directivos que deseen transformar sus organizaciones deben evaluar primero su propia disposición personal para desaprender y aprender, necesitan considerar seriamente sus capacidades para convertirse en verdaderos ejemplos de personas visionarias, con coraje, convicción y abiertas a asumir retos creativos.

Desde esta perspectiva, las dimensiones de esta variable de investigación y siguiendo a Fuentes (2007), citado por Giovannone (2011), consideramos que estas son:

### **Entrenador**

De acuerdo a Vidal, Cordón y Ferrón (2011) se define coaching o entrenador “como un proceso donde un orientador y un individuo o un reducido grupo de personas, se comprometen a colaborar para alcanzar un conjunto de objetivos”. (p.2).

Esta técnica de formación y aprendizaje fomenta de forma directa el desarrollo personal, permitiendo indirectamente el crecimiento organizacional. Es un proceso directo, interactivo y confidencial mediante el cual un agente (el director gerente), actúa como entrenador y una persona (o grupo reducido de personas) buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos, realizando cambios fundamentales utilizando sus propios recursos y habilidades.

Useche (2002, p. 4) afirmó que:

El coaching proviene del idioma inglés y del término coach, que en español significa preparador o entrenador, y es quien dirige y moviliza a los equipos deportivos hacia jornadas competitivas, para que mediante el establecimiento de interacciones e interrelaciones efectivas, “roles, estructuras, valores, políticas, técnicas, profesión o exigencia internacional se sitúen en un ámbito más variado, y multifuncional” (Cagigal 1983) hagan ganadores de campeonatos, locales, regionales o mundiales. Para alcanzar

la plenitud personal y profesional y desarrollar el talento de personas y equipos, son tres los requisitos básicos por los que apostamos saber, querer y hacer.

Lo que se quiere es ampliar los conocimientos (saber), desarrollar el compromiso (querer) y potenciar la actuación (hacer) de todos los trabajadores de una organización.

El coaching desde una perspectiva epistemológica considera que las empresas buscan lo mismo que los equipos deportivos: ser los mejores y los líderes en su área, y es a partir de esa visión que empezaron a transponer conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo, instrumentos de medición, estilos de liderazgo y formas de seleccionar al personal en el ámbito empresarial. (Useche 2002, p. 5)

Desde esta perspectiva tiene como objetivo capacitar a los trabajadores nuevos procedimientos, enseñarles nuevas aptitudes, incrementar su desempeño, desarrollando la capacidad de acción, modificando la actividad del trabajador para trazar el curso de su carrera profesional y ayudar a los trabajadores a tener más confianza en sí mismos, para resolver problemas y tomar decisiones acertadas, creando un entorno en el cual los empleados estén dispuestos a compartir sus ideas con su superior inmediato (Salazar y Molano, 2000 y Cook, 2000).

En el coaching se relacionan e integran diversos elementos, como: el recurso humano, conformación y desarrollo de procesos organizacionales, comunicación interna, sistema de información-comunicación y la participación activa del cliente, para dinamizar y activar el intercambio de información con el medio circundante, y mediante la interrelación de elementos se genera una retroalimentación, es decir, “el retorno de información sobre el resultado de un proceso o actividad (...) o funcionamiento de un sistema para mantener el desempeño del sistema o controlar el sistema o proceso” (Cook, 2000, 142).

## **Gestor**

Según Carrillo (2002), la administración en general es:

...la conducción racional de las actividades de una organización con o sin ánimo de lucro; esto implica una planeación de la organización por medio de la dirección y control de actividades diferenciadas para culminar en la ejecución y acción de las actividades propuestas. (p.2)

Entre las principales características que desarrolla el gestor educativo son:

Productor, es decir desarrollar habilidades técnicas que le permitan desarrollar capacidades en la solución de problemas, calcular los recursos, planear la aplicación, desarrollar estrategias, diagnosticar situaciones, etcétera. Un punto muy importante dentro de la administración son las habilidades que todo buen administrador debe poseer, tales como la capacidad para utilizar conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para cumplir tareas específicas de acuerdo con su institución, experiencia y educación.

Facilitador, es decir entrenador eficaz, poseer habilidades en las relaciones humanas, la cual consiste en la capacidad de discernimiento para trabajar con personas, habilidad para comunicarse y comprender sus actitudes y motivaciones, fundamentalmente, para aplicar un liderazgo eficaz.

Coordinador, es decir desarrollar la habilidad conceptual para comprender la complejidad total de la organización y la adaptación del comportamiento de la persona dentro de ella.

## **Creativo**

La creatividad está dirigida a la búsqueda de alternativas a la situación existente o a la formulación de soluciones que den respuesta a problemas que se puedan presentar. La predisposición a encontrar nuevas soluciones y al cambio, se entiende que para la mejora, implica, además, la existencia de una actitud creativa.

Crea Bussines Idea (2009) afirmó que la creatividad está relacionada con la utilización de mecanismos y métodos que no responden a esquemas y lógicas tradicionales. La mente creativa es aquella que busca métodos diferentes y es capaz de reinterpretar la realidad bajo el prisma de nuevos marcos lógicos. Todo ello, con el fin de encontrar nuevas formas de acercarse a la realidad y de dar respuestas creativas eficaces a los problemas que puedan surgir.

Es por ello que el gestor educativo debe ser innovador dando respuestas a la problemática educativa; corredor, en la medida que sea eficiente y desarrolle el principio de inmediatez en la solución de los problemas y productor o generador de soluciones en búsqueda del logro de los objetivos institucionales.

### **1.2.2. Bases teóricas de la satisfacción laboral**

#### **Definición de satisfacción laboral**

Tzeng (1997) definió la satisfacción laboral como la percepción del personal sobre aspectos relacionados a los factores de la cultura de la organización. Describe al factor afiliación como la percepción de cultura en donde se favorece la participación de los miembros en la toma de decisiones, la sensación de familia, amabilidad y respeto a cada miembro como adulto. Considera que el reconocimiento es la impresión de la cultura de la organización que favorece y da a cada una de las personas la atención y la retroalimentación sobre su trabajo.

Explica el factor de realización como la sensación de la cultura que favorece la excelencia, el pensamiento innovador, hacer el trabajo correctamente y con productividad. Por ultimo considera a la fuerza de la cultura como la opinión que tienen los miembros respecto las expectativas de la organización, la dirección, las políticas y los valores para una comunicación clara entre los miembros de la organización.

Para Weinert (1985, pp 297-298) en relación a la satisfacción laboral, tiene interés por varias razones, que tienen relación con el desarrollo histórico de las

Teorías de la Organización, las cuales han experimentado cambios a lo largo del tiempo. Dicho autor propone las siguientes razones:

Posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo. Posibilidad y demostración de la relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas horarias. Relación posible entre satisfacción y clima organizativo. Creciente sensibilidad de la dirección de la organización en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores en relación con el trabajo, el estilo de dirección, los superiores y toda la organización.

Robbins y Coulter (1996, p.181) coincide con Weinert a la hora de definir la satisfacción en el puesto, centrándose básicamente, al igual que el anterior, en los niveles de satisfacción e insatisfacción sobre la proyección actitudinal de positivismo o negativismo, definiéndola “como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él”.

Robbins y Coulter (1996, pp.192-197) también nos “indicó que los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen y el ajuste personalidad – puesto. Por otra parte, el efecto de la satisfacción en el puesto en el desempeño del empleado implica y comporta satisfacción y productividad, satisfacción y ausentismo y satisfacción y rotación”.

Para Gibson y Otros (1996, p 138), citados por Caballero (2002, p.5) la satisfacción en el trabajo es una predisposición que los sujetos proyectan acerca de sus funciones laborales. El propio autor la define como:

El resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de

trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios. Aunque son muchas las dimensiones que se han asociado con la satisfacción en el trabajo, hay cinco de ellas que tienen características cruciales”.

Siguiendo las indicaciones del propio autor, destacamos:

Salario: La cantidad recibida y la sensación de equidad de esa paga.

Trabajo: El grado en el que las tareas se consideran interesantes y proporcionan oportunidades de aprendizaje y de asunción de responsabilidades.

Oportunidad de ascenso: La existencia de oportunidades para ascender.

Jefe: La capacidad de los jefes para mostrar interés por los empleados.

Colaboradores: El grado de compañerismo, competencia y apoyo entre los colaboradores.

Para finalizar, teniendo en cuenta las aportaciones de los diferentes autores, diremos que la satisfacción laboral nace en el contexto laboral, desde la implicación de los distintos aspectos, que de una forma u otra influyen en el estado de ánimo y situación emocional de la persona, proyectándose desde aquí situaciones y perspectivas positivas o negativas, según los agentes implicados en el quehacer laboral.

### **Teorías de la satisfacción laboral**

Sobre la conducta generada por los individuos como consecuencia de la satisfacción en el trabajo, se han generado una serie de teorías donde se va a describir dos teorías que han contribuido de manera más importante al desarrollo de los modelos de la satisfacción en el trabajo:

#### **La teoría de los dos factores” de Herzberg**

De acuerdo a Caballero (2002, p. 6) afirma que Herzberg (1967):

....establece que la satisfacción laboral y la insatisfacción en el trabajo

representan dos fenómenos totalmente distintos y separados entre sí en la conducta profesional. Este modelo viene a decir que la persona trabajadora posee dos grupos de necesidades: unas referidas al medio ambiente físico y psicológico del trabajo (“necesidades higiénicas”) y otras referidas al contenido mismo del trabajo (“necesidades de motivación”). Si se satisfacen las “necesidades higiénicas”, el trabajador no se siente ya insatisfecho (pero tampoco está satisfecho = estado neutro); si no se satisfacen estas necesidades, se siente insatisfecho. El individuo sólo está satisfecho en el puesto de trabajo cuando están cubiertas sus “necesidades de motivación”. Si no se cubren estas necesidades, no está satisfecho (pero tampoco está insatisfecho = estado neutro) (ver figura 1).

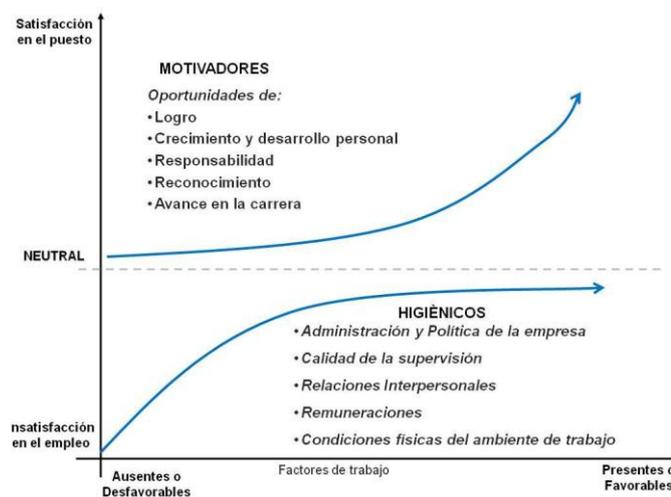


Figura 1: La satisfacción laboral de acuerdo a Herzberg (1959)

En la figura 1 permite describir el hallazgo le permitió a Herzberg establecer uno de los principios más importante en el campo de la motivación laboral: la satisfacción y la insatisfacción son conceptos distintos e independientes. Cuando mucho, los factores de higiene no producen satisfacción alguna y pueden generar insatisfacción. Por el contrario, los motivadores dan origen a satisfacciones y, en el peor de los casos, no crean insatisfacción. (Giovannone 2011, p.24)

De acuerdo con Herzberg, los factores higiénicos y motivacionales son independientes y no se encuentran vinculados entre sí. Los factores responsables por la satisfacción profesional de las personas son totalmente desligados y distintos de los factores responsables por la insatisfacción profesional. Lo opuesto de la satisfacción profesional no es la insatisfacción, sino la ausencia de satisfacción profesional. También lo opuesto de la insatisfacción profesional es su ausencia y no la satisfacción.

Herzberg (1959) propuso la "Teoría de los dos factores", donde estos factores son los siguientes:

**Los factores de higiene son:**

Sueldo y beneficios  
Política de la empresa y su organización  
Relaciones con los compañeros de trabajo  
Ambiente físico  
Supervisión  
Status  
Seguridad laboral  
Crecimiento  
Madurez  
Consolidación

**Los factores de satisfacción**

Logros  
Reconocimiento  
Independencia laboral  
Responsabilidad  
Promoción

## **Dinámica de higiene**

Siguiendo a Giovannone, (2011) la dinámica de la higiene de acuerdo a los factores de Herzberg (1959) son los siguientes:

Los factores de higiene se enfocan en el contexto en el que se desarrolla el trabajo y las condiciones que lo rodean. La dinámica subyacente de higiene es evitar la ansiedad que puede producir el ambiente.

Cuando los factores higiénicos se deterioran a un nivel inferior del que los empleados consideran aceptable, entonces se produce insatisfacción laboral. Los factores de higiene afectan directamente las actitudes laborales, principalmente la satisfacción y la insatisfacción.

Cuando estos factores han sido satisfechos o llevados a niveles que los empleados consideran aceptables, no habrá insatisfacción, pero tampoco una actitud positiva destacable.

La gente está insatisfecha en un entorno negativo, pero raramente se encuentran satisfechos por uno bueno. Se debe crear un sistema común de sistemas integrados de higiene.

La prevención de la insatisfacción es tan importante como el fomento de una satisfacción satisfactoria.

Los factores higiénicos operan independientemente de los factores motivadores. Un individuo puede estar altamente motivado en su trabajo y estar insatisfecho con su entorno laboral y prever los factores higiénicos y motivadores para crear incentivos.

Todos los factores de higiene son igual de importantes, aunque su frecuencia difiera considerablemente.

Las mejoras de los factores de higiene tienen efectos a corto plazo. Cualquier mejora resulta en la eliminación a corto plazo, o prevención, de insatisfacciones.

Las necesidades de higiene (o de mantenimiento) son cíclicas por naturaleza y vuelven a un punto de inicio. Esto lleva al síndrome ¿Qué has hecho por mí últimamente?

Las necesidades higiénicas tienen un punto cero cada vez mayor y ninguna respuesta definitiva.

### **Teoría de Mc Gregor**

De acuerdo a Gonzales (2004, p.73) afirmó McGregor (1969), que existe un conflicto básico entre las necesidades de los individuos y las de la organización, ninguna de las partes puede ser satisfecha a plenitud. La teoría de McGregor (1969), es normativa y aporta una descripción interesante de una filosofía de la organización basada en el humanismo y en el intento de integrar las necesidades individuales y organizacionales. Propone una administración participativa o consultiva en la que los individuos participan o son consultados en las decisiones que deben tomarse con respecto a ella.

Asimismo manifiesta que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como: El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el stress que pueda sentir el empleado en la organización. Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles. La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo. Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo. La estructura con sus macro y micro dimensiones y los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

### **Teoría de Edgar Shein “El Hombre Complejo”**

Shein (1996, p. 164) expresó que “El hombre como un sistema complejo de valores, percepciones, características personales, y necesidades opera

como un sistema capaz de mantener su equilibrio interno frente a las demandas hechas por las fuerzas externas del ambiente. Este sistema interno se desarrolla en respuesta a la necesidad urgente del individuo por solucionar los problemas que surgen de su confrontación con el sistema externo, sea con la familia, los amigos, la organización en donde actuar". De lo citado podremos inferir que por naturaleza el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades básicas, las mismas que cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas.

Los directivos de las organizaciones tienen una gran responsabilidad en determinar el clima psicológico y social que impere en ella. Las actividades y el comportamiento de la alta gerencia tienen un efecto determinante sobre los niveles de motivación de los individuos en todos los niveles de la organización, por lo que cualquier intento para mejorar la satisfacción laboral debe empezar con un estudio de la naturaleza de la organización y de quienes crean y ejercen el principal control sobre ella. Los factores de esta relación que tienen una influencia directa sobre la motivación de los empleados, incluyen la eficiencia y eficacia de la organización y de su operación, la delegación de autoridad y la forma en la cual se controlan las actividades de los trabajadores.

### **La teoría de adaptación al trabajo**

Tiene por base la interacción entre el individuo y el ambiente de trabajo (Dawis y Lofquist, 1984). Según los autores, los individuos procuran desarrollar y mantener una cierta correspondencia con el ambiente de trabajo, de acuerdo con un proceso continuo y dinámico, al cual designan adaptación al trabajo.

Destacan dos tipos de correspondencias. La primera se caracteriza por el grado de correspondencia entre atributos individuales (las capacidades y competencias propias y las exigencias de la función, asumiendo la designación de resultados satisfactorios). El segundo tipo se refiere al grado de correspondencia entre el contexto de trabajo y las necesidades individuales.

Según esta teoría y de acuerdo con sus autores, es posible enunciar los siguientes presupuestos:

1. La adaptación de la persona al trabajo resulta de los niveles de los resultados satisfactorios y de la satisfacción del individuo con relación al trabajo;
2. Los resultados satisfactorios dependen de la relación entre las competencias y capacidades individuales y, las competencias y capacidades necesarias para el desempeño de la función, implicando una relación entre el sistema de recompensas y las necesidades individuales;
3. La satisfacción en el trabajo depende de la relación entre las necesidades individuales y el sistema de recompensas, implicando la relación entre las competencias individuales y las competencias requeridas;
4. Las relaciones entre los resultados satisfactorios y las competencias requeridas por la función son mediadas por la satisfacción en el trabajo.
5. Las relaciones entre la satisfacción en el trabajo y las necesidades aumentadas son mediadas por los resultados satisfactorios;
6. Los niveles inadecuados de satisfacción o de resultados satisfactorios pueden contribuir a la salida del individuo de la organización (despido o abandono de la organización);

### **Dimensiones de la satisfacción laboral**

De acuerdo a Dawis, y Lofquist (1984), los principales factores que influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores son:

#### **Reconocimiento**

En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los trabajadores para que se sientan satisfechos con el mismo y debe estar de acorde con sus expectativas. En la percepción influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario.

Satisfacción con el salario: Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los trabajadores reciben a cambio de su labor, factor que ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo.

Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos: Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. Un factor que es la percepción de una política clara, justa y libre de ambigüedades, que favorecerá la satisfacción. Los resultados de la falta de satisfacción pueden disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo.

Condiciones favorables de trabajo: A los trabajadores les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

En lo que se refiere a la orientación del líder formal, desean un director que les aclare los requerimientos de su rol y que se pueda actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente. De manera general un director comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

### **Realización**

Los trabajadores prefieren trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción.

Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la

libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

### **Fuerza de cultura**

Holland (1997) llegó a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos.

Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosos en el trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y otros factores...).

La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa.

La Cultura Organizacional de la institución, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas.

De acuerdo a House y Mitchell, (1974, p.29) influyen factores como el que tratamos en el siguiente punto:

Colegas que brinden apoyo – Satisfacción con la supervisión. El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del director es uno de los principales determinantes de satisfacción. Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión que los trabajadores con líderes más tolerantes y considerados están más

satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados.

Cabe resaltar sin embargo que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes.

### **Marco conceptual**

**Administrar:** Es planear, organizar, dirigir y controlar todos los recursos de un ente económico para alcanzar fines claramente determinados (Chiavenato, 2002).

**Comunicación Empática.** Para desarrollar esta tarea es necesario ser activo y permanecer centrado en el contenido y sin distraerse en la manera en que se exprese. Se escucha, ante todo, con toda la persona. Se escucha haciendo silencio dentro de sí, evitando dejarse llevar por los prejuicios, evitando distracciones y estando atentos a lo que complementa el lenguaje hablado. La escucha empática implica interesarse realmente por los problemas de la otra persona y actuar de caja de resonancia sin intentar resolver dichos problemas (Fundación de altos estudios en ciencias comerciales, 2012).

**Creatividad e Innovación.** La creatividad, está ubicada en el hemisferio derecho del cerebro. Desde ahí se origina nuestra creatividad. Que significa crear, extraer, inventar, una idea nueva. La innovación es la persona que cambia algo introduciéndole características nuevas (Rinaudo, 2002)

**Cultura participativa:** Es más que estar presentes, más que movilizar, más que intercambiar criterios, más que opinar; Participar significa sensibilizarse, tomar parte, implicarse, decidir, actuar comprometidamente (Lacasa, 2010)

**Comunicación:** Etimológicamente la palabra comunicación proviene del latín y quiere decir “compartir con” la buena comunicación es un aspecto fundamental para

el buen desenvolvimiento de una organización, ya que la misma se establece en todos los momentos y en todos los procesos de la vida laboral. (Berlo, 1999)

Condiciones laborales: Son características del ambiente físico cómodo y que permitirá un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado. Por el contrario, entornos físicos peligrosos e incómodos tales como, la suciedad, el entorno polvoriento, la falta de ventilación, la inadecuación de las áreas de descanso y las condiciones de mantenimiento de los sanitarios, son aspectos que entre otros pueden producir insatisfacción, irritación y frustración (Moreiro, J. y Caridad, M; 1998)

Equipo de trabajo: El equipo se refiere a un conjunto de personas interrelacionadas que se van a organizar para llevar a cabo una determinada tarea, mientras que el grupo se refiere a ese conjunto de personas sin considerar la tarea para la que han formado un conjunto, considerándolo en su totalidad. (Palomo, 2010)

Estrategias: Son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada. (Santesmases, 2007)

Relaciones interpersonales. “Las relaciones interpersonales consisten en la interacción recíproca entre dos o más personas. Involucra los siguientes aspectos: la habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar, la solución de conflictos y la expresión auténtica de uno o una” (Hargreaves, 1997)

Trabajo en Equipo. Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida. (Castolo, 2009)

### **1.3. Justificación**

#### **Justificación teórica:**

Esta investigación ofrece un panorama sobre los aspectos implicados en las variables de estudio. Se presenta una visión general de la complejidad del fenómeno, y se plantea la necesidad de crear espacios de entrenamiento dirigidos a los profesionalencargados de abordar los procesos de aprendizaje, donde se incluyan estrategias tanto cognoscitivas como vivencial-introspectivas con componentes afectivo-experienciales.

#### **Justificación práctica:**

A nivel práctico el presente estudio se justifica en la medida que se pretende determinar la relación directa que existe entre las variables de estudio, estableciendo el cambio de actitud que presentan los docentes a través de una gestión de aula innovadora. Para el ámbito educativo, el estudio es importante en la medida que la gestión eficaz ejercida por el director y percibida por los docentes que faciliten mejorar el logro de los objetivos institucionales.

#### **Justificación metodológica**

En la investigación se obtendrá nueva información sobre las variables de estudio, la elaboración y aplicación de instrumentos, así como el procesamiento de datos acopiados a través de cuestionarios, listas de cotejo, fichas de observación, entre otros. En efecto, se permitirá el manejo de métodos, técnicas, instrumentos y procedimientos apropiados para atender aiosamente los retos planteados en el presente estudio.

#### **Justificación epistemológica:**

Para formar un buen profesor ha de experimentar un proceso de formación científico-didáctico conjunto, donde realice prácticas que le permitan reflexionar críticamente sobre sus planteamientos didácticos, su propia actuación en el aula, su imagen de ciencia o sobre cómo se aprende introduciéndole en la investigación. Siguiendo un modelo constructivista en la formación de profesores, resulta imprescindible que los nuevos docentes evidencien, cuestionen y analicen sus propias ideas sobre qué y cómo enseñar. De este modo se pondrá de manifiesto

el sentido común del pensamiento docente. Paso inicial para promover cambio conceptual, metodológico y actitudinal.

#### **1.4. Problema:**

##### **1.4.1. Problema general**

¿Cómo influye el estilo gerencial del director en la satisfacción laboral en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015?

##### **1.4.2. Problemas específicos**

###### **Problema específico 1.**

¿Cómo influye el estilo gerencial del director en el reconocimiento en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015?

###### **Problema específico 2.**

¿Cómo influye el estilo gerencial del director en la realización en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015?

###### **Problema específico 3.**

¿Cómo influye el estilo gerencial del director en la fuerza de la cultura en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015?

#### **1.5. Hipótesis**

##### **1.5.1. Hipótesis general**

El estilo gerencial del director influye en la satisfacción laboral de las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015.

### **1.5.2. Hipótesis específicas**

#### **Hipótesis específica 1**

El estilo gerencial del director influye en el reconocimiento de las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015.

#### **Hipótesis específica 2**

El estilo gerencial del director influye en la en la realización de las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015.

#### **Hipótesis específica 3.**

El estilo gerencial del director influye en la en la fuerza de la cultura de las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015.

### **1.6. Objetivos**

#### **1.6.1. Objetivo general**

Demostrar la influencia del estilo gerencial del director en la satisfacción laboral en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015

#### **1.6.2. Objetivos específicos**

##### **Objetivo específico 1.**

Demostrar la influencia del estilo gerencial del director en el reconocimiento en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015.

##### **Objetivo específico 2.**

Demostrar la influencia del estilo gerencial del director en la realización en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015.

##### **Objetivo específico 3.**

Demostrar la influencia del estilo gerencial del director en la fuerza de la cultura en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015.

## **II. Marco metodológico**

## **2.1. Variables**

Para este estudio se identificaron las siguientes variables:

### **Variable Independiente: Estilo Gerencial**

... se entiende el proceso de guiar o dirigir organizaciones o instituciones públicas hacia el logro de su misión y los objetivos que éstas se han propuesto en políticas, programas y proyectos, en un ambiente complejo que requiere una negociación constante con actores y grupos Internos y externos a la organización, haciendo un uso eficiente y eficaz de los recursos. (Navarro 2013, p.4)

### **Variable dependiente: satisfacción laboral**

Tzeng (1997) define la satisfacción laboral como la percepción del personal sobre aspectos relacionados a los factores de la cultura de la organización

## **2.2. Operacionalización de variables**

### **Variable Independiente estilo gerencial**

De acuerdo a García (2007), los factores que presenta el estilo gerencial son el creativo, entrenador y gestor, para lo cual lo asumimos en esta investigación, conjuntamente con el instrumento propuesto:

Tabla 1

*Dimensiones e Indicadores de la Variable Independiente estilo gerencial*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles y Rangos
Creativo	• Innovador	1-10-22- 25	Favorable (32 – 74)
	• Corredor	3- 13- 18- 27	
	• Productor	5-15-23-30	
Entrenador	• Coordinador	2-9-21-28	Medianamente favorable (75 – 117)
	• Facilitador	6-11-24-31	
	• Mentor	8-16-20-29	
Gestor	• Director	7-12- 19 -26	Desfavorable (118 – 160)
	• Monitor	4-14-17-32	

**Variable dependiente:**

De acuerdo a Dawis y Lofquist (1984), los principales factores que influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores son reconocimiento, realización y fuerza de cultura, para lo cual lo asumimos en nuestra investigación, con el instrumento adaptado

Tabla 2

*Dimensiones e Indicadores de la variable satisfacción laboral*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles y rangos
Reconocimiento	• Identidad	1,2,3,4,5,6,7,8	Bajo (25 -58)
	• Compromiso		
	• Aceptación		
Realización	• Reconocimiento	9,10,11,12,13, 14,15,16,17,18	Moderado (59 – 93)
	• Creatividad		
	• Logro		
Fuerza de cultura	• Trabajo en equipo	19,20,21,22,23 24,25	Alto (94 – 125)
	• Compromiso		

**2.3. Metodología**

Para Hernández, Fernández & Baptista (2010), el método de investigación es cuantitativo porque “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de

comportamiento, y establecer una serie de conclusiones respecto de las hipótesis”.  
(p. 4)

Por lo tanto, el presente estudio de investigación utiliza el enfoque cuantitativo porque recoge información empírica de las variables de estudio, incluyendo para ello, la formulación de hipótesis que se traducen en variables, las que a su vez pueden ser resultados cuantificables mediante el análisis estadístico.

#### **2.4. Tipo de estudio**

Nuestro estudio de investigación es de tipo descriptivo porque busca recopilar datos e información sobre características y dimensiones de nuestras variables de estudio.

Hernández, Fernández & Baptista (2010), afirman que:

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren (p. 80).

Asimismo, nuestra investigación es de nivel explicativo porque busca establecer relaciones entre las variables de estudio, es decir, se trata de conocer si una de nuestras variables está relacionada con la otras; para después cuantificar y analizar la relación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis que luego serán sometidas a prueba.

Hernández Fernández & Baptista (2010), sostiene que “Los estudios de tipo explicativo tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular”. (p. 81).

Enfoque cuantitativo: El enfoque es cuantitativo tal como lo manifiesta Epiquién y Diestra (2013, p. 31), que se caracteriza por la recolección de datos y el análisis correspondiente para probar la hipótesis utilizando la medición numérica, es decir la utilización de la estadística para probar la exactitud del comportamiento de la población en investigación.

La investigación científica se concibe como un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno; la investigación de enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

## **2.5. Diseño**

### **Diseño correlacional causal**

Este estudio es correlacional causal, dado que existe dependencia de variables con respecto a otras. Al respecto Hernandez, Fernandez y Baptista (2014) afirmaron que: "Describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, ya sea en términos correlacionales, o en función de la relación causa-efecto" (p. 158).

### **Diseño no experimental**

Este estudio tiene diseño no experimental, dado que el investigador no ha manipulado los datos de las variables. En ese sentido, Hernandez, et al (2014) afirmaron que: "En cambio, en la investigación no experimental estamos más cerca de las variables formuladas hipotéticamente como "reales" y, en consecuencia, tenemos mayor validez externa (posibilidad de generalizar los resultados a otros individuos y situaciones comunes)" (p. 163).

### **Diseño transversal**

Este diseño es transversal o transeccional, porque los datos de cada una de las variables se recogieron en un solo momento. Al respecto Hernandez, et al (2014) afirmaron que: "Diseños transeccionales (transversales) Investigaciones que recopilan datos en un momento único" (p. 155).

## 2.6. Población, muestra y muestreo

### 2.6.1 Población de estudio

La población del presente trabajo de investigación está constituida por los docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac.

Cada institución educativa es un conglomerado y se encuestó a todos los docentes.

Tabla 3

*Distribución de la población de estudio*

Nº	Instituciones Educativas	Total
1	Institución Educativa Esther Cáceres Salgado	22
2	Institución Educativa María Parado de Bellido	45
3	Institución Educativa Lucie Rinning	24
4	Institución Educativa Ricardo Bentín	42
5	Institución Educativa Leoncio Prado	32
6	Institución Educativa 2002	22
7	Institución Educativa 3004	18
8	Institución Educativa Paz Soldán	12
	Total	217

Fuente: UGEL 02 Rímac

Para dicha selección de la población, se tomó en cuenta que las instituciones educativas cuenten con los siguientes criterios: Que las instituciones educativas sean públicas y que cuenten con nivel secundaria.

### **Muestra**

La muestra es el subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de ésta. Hernández, et al (2006, p. 173). Para nuestro caso se realizó una muestra intencionada.

## **Muestreo**

El muestreo del presente estudio fue no aleatorio.

### **2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **Técnica de la Encuesta.**

En el estudio se usará la técnica de la Encuesta, por la modalidad de estudio y el tiempo de aplicación, así como por la efectividad en recolectar datos de fuentes primarias, al respecto se utilizó como instrumento dos Cuestionarios, uno para cada variable.

#### **Técnica de Análisis documental**

Por las características de la investigación, el análisis documental fue una de las técnicas privilegiadas, tanto a nivel de las experiencias y a nivel teórico, ello debido a que en el campo podemos encontrar información significativa, que hará viable la investigación, su trámite además tiene sentido en cuanto lo que más nos preocupa que son las bases que la sustentan para poder contrastarla con una nueva alternativa que presentan las nuevas tendencias respecto al conocimiento de la competencia del estilo gerencial y la satisfacción laboral.

#### **Técnica de procesamiento de datos.**

Se utilizaron como herramienta las tablas de procesamiento de datos para tabular, y procesar los resultados de las encuestas a los sujetos de la muestra.

#### **Instrumento 1. Escala de estilo gerencial**

El instrumento estuvo elaborado en la modalidad del Tipo Escala de Likert, la misma que fue construida en base a las dimensiones e indicadores de la variable 1, estilo gerencial, que se aplicará a los docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac.

Objetivo: El objetivo del instrumento es recolectar datos de fuentes directas en razón de la determinación de la relación entre las variables en estudio.

## **Instrumento 2. Escala de satisfacción laboral**

Del mismo modo, el instrumento estuvo elaborado en la modalidad del Tipo Escala de Likert basado en las dimensiones de la variable número 2, satisfacción laboral, que se aplicará a los docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac.

Objetivo: El objetivo del instrumento es recolectar datos de fuentes directas en razón de la determinación de la relación entre las variables en estudio.

### **Validez**

Cabe precisar que los instrumento fueron sometidos a juicio de expertos para determinar su validez y confiabilidad. La participación de expertos en la evaluación de los instrumentos correspondió a doctores intencionalmente, que por sus conocimientos y experiencia en investigación educativa juzgaron en forma independiente la bondad de los ítems del instrumento, en base a la relevancia o congruencia de contenido, la claridad de la redacción y su sesgo.

### **Confiabilidad**

Análisis de fiabilidad

Tabla 4

Estadísticos de fiabilidad

Variables	Alfa de Cronbach	N <sup>a</sup> de ítems
Estilo gerencial	0.942	32
Satisfacción laboral	0.827	25

Los instrumentos y sus respectivas dimensiones reportan un fuerte índice de confiabilidad, por lo tanto, se dictamina que es aplicable para el estudio.

## 2.8. Método de análisis de datos

“Las distribuciones de frecuencia pueden presentarse en forma de Histogramas o gráficas de otro tipo” (Hernández et al. 2006, p. 498)

Se presentó la información recopilada en forma gráfica con los valores correspondientes a cada variable.

Seguidamente se procedió a la elaboración de la base de datos y procesamiento de datos. Se empleará una PC y el programa informático SPSS, versión 22.0 para Windows. Los análisis se realizaron con un nivel de significancia estadística de  $p < .05$  y con la finalidad de analizar la descripción de las variables, de acuerdo a los objetivos planteados.

Varianza ( $S^2$ ): Se define como la desviación estándar. Entonces para calcular la varianza, previamente haremos uso de los métodos para calcular la desviación estándar y este valor se eleva al cuadrado para obtener la varianza (Luis Alberto Pérez Novoa, 2011. P. 156).

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

Donde:

- x = promedio aritmético del conjunto de datos en estudio.
- $x_i$  = dato, valor u observación
- n = tamaño de la muestra
- $\Sigma$  = sumatoria de los datos.

Asimismo, en el análisis inferencial se empleó el análisis de regresión logística ordinal.

**Significancia (p valor):** indica si existe significancia estadística, es decir si los resultados obtenidos se deben al azar o a la relación entre variables.

Si  $p \text{ valor} \geq \alpha$  (significancia = 0,05), entonces se acepta la  $H_0$  (nula)

Si  $p \text{ valor} < \alpha$  (significancia = 0,05), entonces se rechaza la  $H_0$  (nula)

Ejemplo:  $0,863 > 0,05$ , entonces se acepta la  $H_0$ .

Para Cook (2004), citado por Hernández et al (2010) la conversión de variables ordinales requiere un proceso de estructuración de niveles de modo tal que la tendencia específica se determine en el análisis descriptivo de cada una de las variables, así como del contenido en general, Amon (1998) sostiene que el análisis de variables con índice de escala continua precisa un establecimiento de baremo para determinar las tendencias de opinión.

Para este caso se determina las características de análisis de cada variable en función a los valores obtenidos de los cuestionarios según el índice de recolección de datos.

### **III. Resultados**

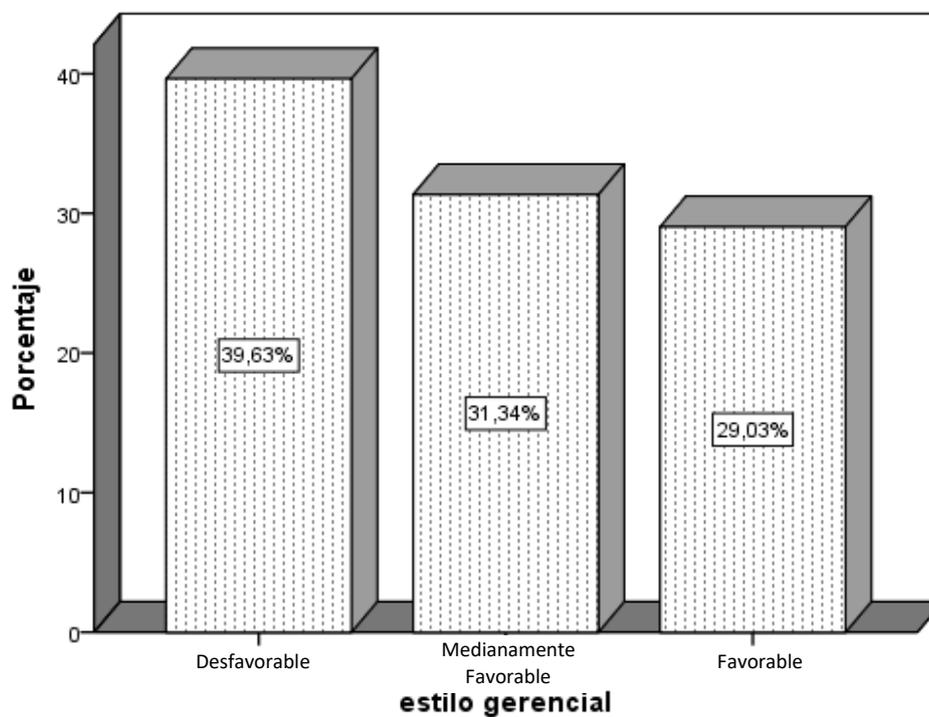
### 3.1 Descripción de resultados

#### Resultados descriptivos de la variable estilo gerencial

Tabla 5

*Niveles del estilo gerencial en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015.*

Estilo gerencial				
Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Desfavorable	86	39,6	39,6	39,6
Medianamente favorable	68	31,3	31,3	70,9
Favorable	63	29,0	29,0	100,0
Total	217	100,0	100,0	



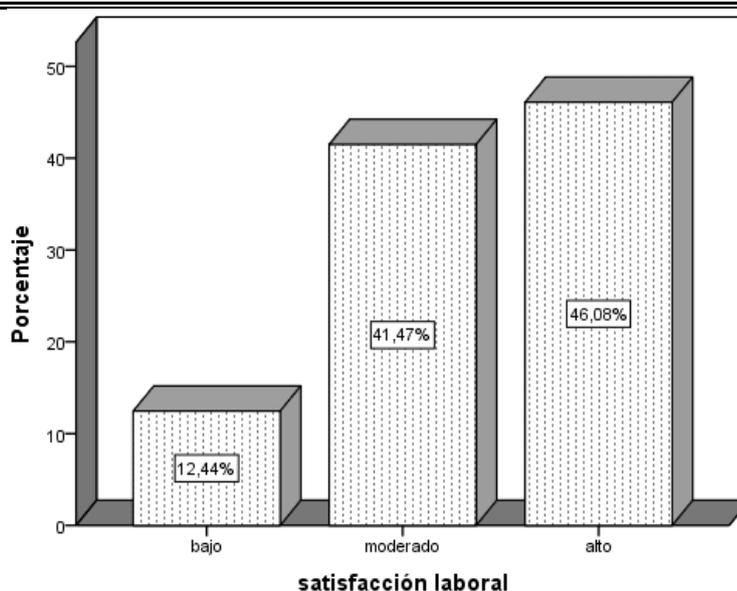
*Figura 2. Niveles de frecuencias del estilo gerencial en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015.*

Los resultados de frecuencia que se muestran en la tabla 5 y figura 2, por niveles del estilo gerencial en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N°02, de los cuales se tiene que el 39.63% de los encuestados manifiestan que el nivel del estilo gerencial es desfavorable, mientras que el 31.34% de los encuestados manifiestan que el nivel del estilo gerencial es medianamente favorable y el 29.03% de los encuestados manifiestan que el nivel del estilo gerencial es favorable.

Tabla 6

*Niveles de la satisfacción laboral en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015.*

satisfacción laboral				
Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	27	12,4	12,4	12,4
Moderado	90	41,5	41,5	53,9
Alto	100	46,1	46,1	100,0
Total	217	100,0	100,0	



*Figura 3. Distribución porcentual de la satisfacción laboral en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015.*

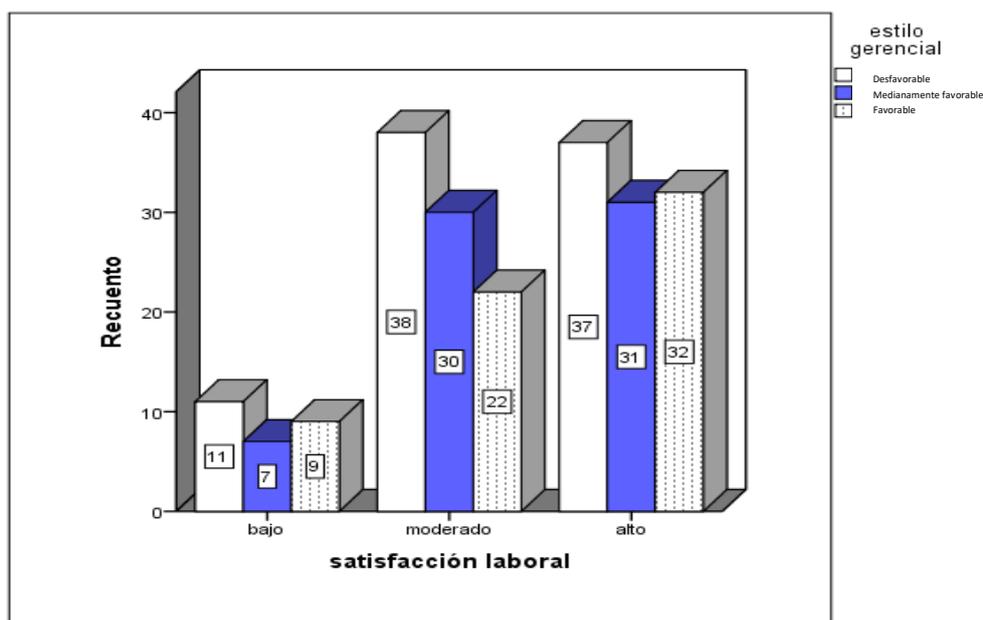
Asimismo, en cuanto al resultado mostrado por niveles de la satisfacción laboral en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02, se tiene que el 12.44% de los encuestados manifiestan que el nivel de la satisfacción laboral es bajo, mientras que el 41.47% de los trabajadores manifiestan que presentan un nivel moderado en cuanto a la satisfacción laboral y el 46.08% de los encuestados se encuentran o presentan alto nivel de satisfacción laboral.

Tabla 7

*Niveles del estilo gerencial y la satisfacción laboral en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015.*

**Tabla cruzada satisfacción laboral \*estilo gerencial**

		Estilo gerencial			Total	
		Desfavorable	Medianamente favorable	Favorable		
Satisfacción laboral	Bajo	Recuento	11	7	9	27
		% del total	5,1%	3,2%	4,1%	12,4%
	Moderado	Recuento	38	30	22	90
		% del total	17,5%	13,8%	10,1%	41,5%
	Alto	Recuento	37	31	32	100
		% del total	17,1%	14,3%	14,7%	46,1%
Total	Recuento	86	68	63	217	
	% del total	39,6%	31,3%	29,0%	100,0%	



*Figura 4.* Niveles de frecuencia entre el estilo gerencial y la satisfacción laboral en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015.

De los resultados conjuntos que se muestran entre el estilo gerencial y la satisfacción laboral en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02, se tiene que el 5.1% de los encuestados manifiestan que el nivel del estilo gerencial es desfavorable por lo que el nivel de satisfacción laboral es bajo, mientras que el 13.8% de los encuestados manifiestan que el nivel del estilo gerencial es medianamente favorable por lo que el nivel de la satisfacción laboral es moderado y el 14.7% de los encuestados manifiestan que el nivel del estilo gerencial es favorable por lo que el nivel de la satisfacción laboral es alto.

### **Resultados previos al análisis de los datos**

En cuanto a los resultados obtenidos a partir del cuestionario con escala ordinal se asumirá la prueba no paramétrica que muestra la dependencia entre la variable independiente frente a la variable dependiente posteriores a la prueba de hipótesis, que se basará en la prueba de regresión logística ordinal, ya que los datos para el modelamiento son de carácter cualitativo ordinal, para el efecto asumiremos el reporte del SPSS.

Tabla 8

*Determinación del ajuste de los datos para el modelo de estilo gerencial y la satisfacción laboral en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015.*

<b>Información de ajuste de los modelos</b>				
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	36,331			
Final	6,588	29,743	1	,000

Función de enlace: Logit.

En cuanto al reporte del programa a partir de los datos, se tienen los resultados donde los datos obtenidos estarían explicando la dependencia entre el estilo gerencial y la satisfacción laboral en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015; los resultados de la tabla que se muestra de acuerdo al Chi cuadrado es de 29.743 y p\_valor (valor de la significación) es igual a 0.000 frente a la significación estadística  $\alpha$  igual a 0.05 ( $p\_valor < \alpha$ ), significa rechazo de la hipótesis nula, los datos de la variable no son independientes, implica la dependencia de una variable sobre la otra.

Tabla 9

*Determinación de las variables para el modelo de regresión logística ordinal*

<b>Bondad de ajuste</b>			
	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	,149	1	,000
Desvianza	,274	1	,008

Función de enlace: Logit.

Asimismo, se muestran los resultados de la bondad de ajuste de la variable el cual rechaza la hipótesis nula; por lo que con los datos de la variable es posible

mostrar la dependencia gracias a las variables y el modelo presentado estaría dado por el valor estadístico de  $p\_valor$  0.000 frente al  $\alpha$  igual 0.05. Por tanto, el modelo y los resultados están explicando la dependencia de una variable sobre la otra.

Tabla 10

*Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinal del estilo gerencial y la satisfacción laboral en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015.*

		Estimaciones de parámetro					Intervalo de confianza al 95%	
		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Umbral	[sat = 1]	-2,072	,293	50,081	1	,000	-2,646	-1,498
	[sat = 2]	,039	,244	,026	1	,872	-,439	,518
Ubicación	[lider=1]	-,221	,316	,487	1	,485	-,841	,399
	[lider=2]	-28,007	,000	12,012	1	,003	-28,007	,562
	[lider=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Los resultados que se muestran en la tabla representan los coeficientes de la expresión de la regresión con respecto al estilo gerencial en la satisfacción laboral en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac, para la interpretación asumiremos al nivel (2) medianamente favorable del estilo gerencial, y para el proceso de comparaciones se asumirá al nivel (3) alto en la satisfacción laboral. En consecuencia, los trabajadores que manifiestan que el nivel del estilo gerencial es medianamente favorable tiene la posibilidad de que el nivel de la satisfacción laboral sea alto, siendo esta afirmación significativa por lo que  $p\_valor < \alpha$  ( $0.003 < 0.05$ ), con un coeficiente de Wald de 12.012.

### 3.2 Contrastación de hipótesis

#### Hipótesis general

Ho: El estilo gerencial no influye en la satisfacción laboral en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015.

H1: El estilo gerencial influye en la satisfacción laboral en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015.

Nivel de significancia: 0.05

Regla de decisión:

Si  $p - \text{valor} < 0.05$ , rechazar  $H_0$

Si  $p - \text{valor} > 0.05$ , aceptar  $H_0$

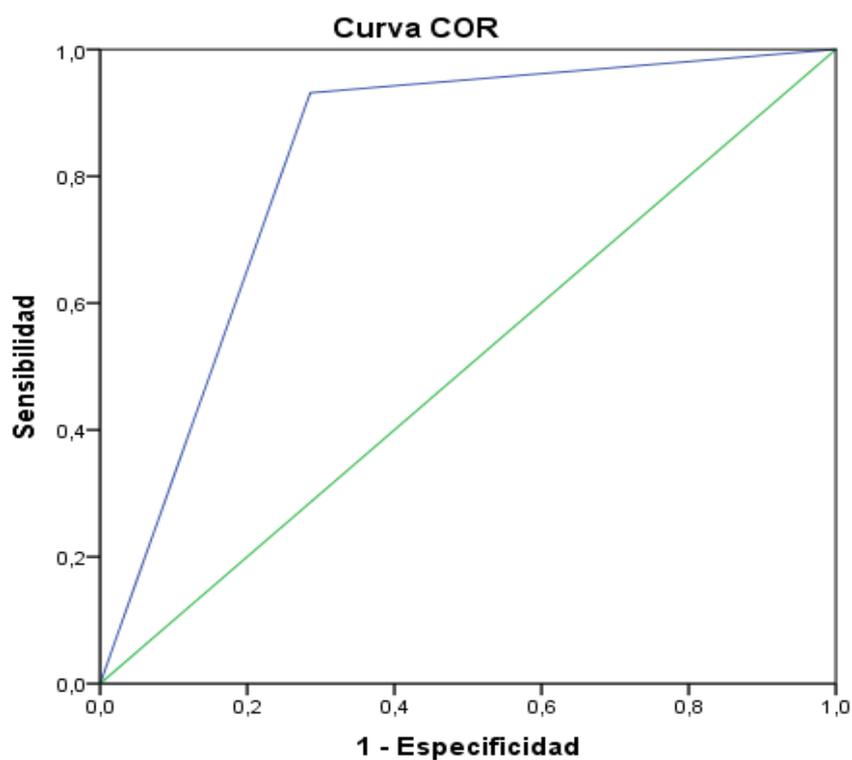
Tabla 11

*Pseudo coeficiente de determinación de las variables.*

<b>Pseudo R-cuadrado</b>			
	Cox y Snell	Nagelkerke	McFadden.
Resultado	,203	,412	,334

Función de vínculo: Logit.

En cuanto de la prueba del pseudo R cuadrado, se tiene al coeficiente de Nagelkerke, que la variabilidad o el comportamiento de la satisfacción laboral del personal se debe al 41.2% del estilo gerencial en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015



Los segmentos de diagonal se generan mediante empates.

Área 0.823

*Figura 5.* Representación del área COR del estilo gerencial y la satisfacción laboral en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015.

En cuanto al resultado de la curva COR, se tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 82.3% representando la implicancia del estilo gerencial en la satisfacción laboral en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015.

### **Resultado específico 1**

**El estilo gerencial y el reconocimiento en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015**

Tabla 12

*Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinal del estilo gerencial en la en el reconocimiento en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015*

		Estimaciones de parámetro					Intervalo de confianza al 95%	
		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Umbral	[recono = 1]	-1,075	,251	18,306	1	,000	-1,568	-,583
	[recono = 2]	,683	,244	7,867	1	,005	,206	1,161
Ubicación	[lider=1]	,008	,307	,001	1	,979	-,593	,609
	[lider=2]	-1,773	,791	5,025	1	,025	-3,322	-,223
	[lider=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Así mismo se tiene los resultados específicos del estilo gerencial en el reconocimiento en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac. En consecuencia, los trabajadores que manifiestan que el nivel de estilo gerencial en la dimensión reconocimiento es medianamente favorable tiene la posibilidad de que el nivel de la satisfacción laboral sea alto, siendo esta afirmación significativa por lo que  $p\_valor < \alpha$  ( $0.025 < 0.05$ ), con un coeficiente de Wald de 5.025

### Contrastación de hipótesis específicas

#### Hipótesis específica 1

Ho: El estilo gerencial no influye en la en el reconocimiento en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015.

H1: El estilo gerencial influye en la en el reconocimiento en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015.

Nivel de significancia: 0.05

Regla de decisión:

Si  $p - \text{valor} < 0.05$ , rechazar  $H_0$

Si  $p - \text{valor} > 0.05$ , aceptar  $H_0$

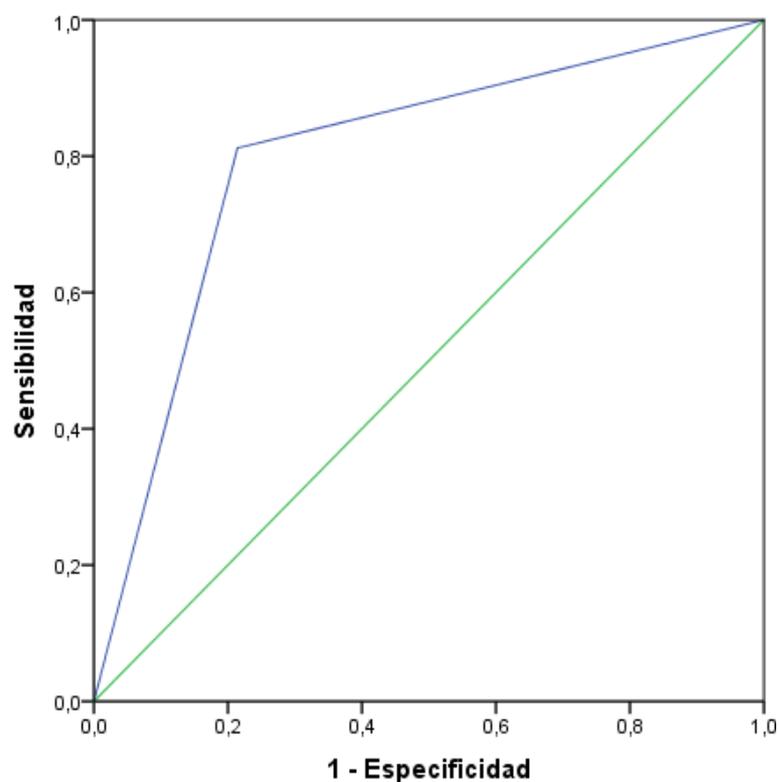
Tabla 13

*Pseudo coeficiente de determinación de las variables.*

<b>Pseudo R-cuadrado</b>			
	Cox y Snell	Nagelkerke	McFadden.
Resultado	,143	,290	,227

Función de vínculo: Logit.

En cuanto al resultado específico de la prueba del pseudo R cuadrado, se tiene al coeficiente de Nagelkerke, que la variabilidad o el comportamiento de la satisfacción laboral en la dimensión reconocimiento del personal se debe al 29% del estilo gerencial en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015



Área 0.799

*Figura 6.* Representación del área COR del estilo gerencial y el reconocimiento en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015

En cuanto al resultado de la curva COR, se tiene el área que representa la capacidad de clasificación es de un 79.9% representando la implicancia del estilo gerencial y el reconocimiento en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015

## Resultado específico 2

### El estilo gerencial y la realización en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015.

Tabla 14

*Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinal del estilo gerencial en la en la realización en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015.*

		Estimaciones de parámetro					Intervalo de confianza al 95%	
		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Umbral	[realiz = 1]	-1,521	,266	32,613	1	,000	-2,043	-,999
	[realiz = 2]	,210	,241	,759	1	,384	-,263	,683
Ubicación	[lider=1]	,026	,311	,007	1	,932	-,584	,637
	[lider=2]	-1,771	,521	11,563	1	,001	-2,791	-,750
	[lider=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Así mismo se tiene los resultados específicos, estilo gerencial en la en la realización en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac. En consecuencia, los trabajadores que manifiestan que el nivel del liderazgo gerencial en la dimensión realización es medianamente favorable tiene la posibilidad de que el nivel de la satisfacción laboral se alto, siendo esta afirmación significativa por lo que  $p\_valor < \alpha$  ( $0.001 < 0.05$ ), con un coeficiente de Wald de 11.563

## Hipótesis específica 2

H<sub>0</sub>: El estilo gerencial no influye en la en la realización en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015.

H<sub>1</sub>: El estilo gerencial influye en la en la realización en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015.

Nivel de significancia: 0.05

Regla de decisión:

Si  $p - \text{valor} < 0.05$ , rechazar  $H_0$

Si  $p - \text{valor} > 0.05$ , aceptar  $H_0$

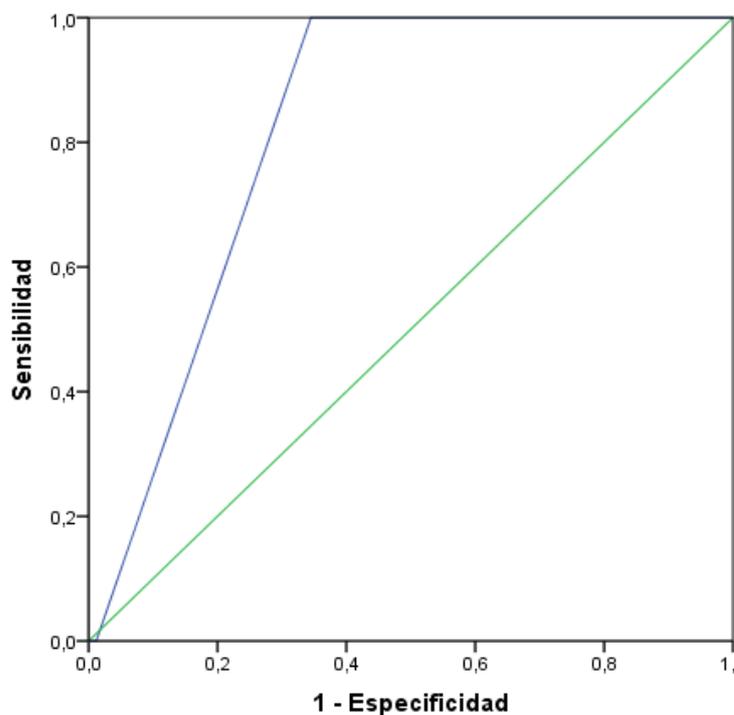
Tabla 15

*Pseudo coeficiente de determinación de las variables.*

	Pseudo R-cuadrado		
	Cox y Snell	Nagelkerke	McFadden.
resultado	,334	,676	,597

Función de vínculo: Logit.

Asimismo, en cuanto al resultado específico de la prueba del pseudo R cuadrado, se tiene al coeficiente de Nagelkerke, que la variabilidad o el comportamiento de la satisfacción laboral en la dimensión realización del personal se debe al 67.6% del estilo gerencial en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015



Área 0.849

*Figura 7.* Representación del área COR del estilo gerencial en la en la realización en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015.

Así mismo en cuanto al resultado de la curva COR, se tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 84.9% representando la implicancia del estilo gerencial en la en la realización en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015.

### **Resultado específico 3**

**El estilo gerencial en la fuerza de la cultura en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015.**

Tabla 16

*Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinaria del estilo gerencial en la fuerza de la cultura en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015.*

		Estimaciones de parámetro					Intervalo de confianza al 95%	
		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Umbral	[fuerza = 1]	-1,590	,270	34,783	1	,000	-2,118	-1,061
	[fuerza = 2]	,435	,243	3,196	1	,074	-,042	,911
Ubicación	[lider=1]	-,399	,312	1,639	1	,200	-1,010	,212
	[lider=2]	,975	,470	4,304	1	,038	,054	1,895
	[lider=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Finalmente se tiene los resultados específicos, estilo gerencial en la fuerza de la cultura en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac. En consecuencia, los trabajadores que manifiestan que el nivel de estilo gerencial en la dimensión fuerza de la cultura es medianamente favorable tiene la posibilidad de que el nivel de la satisfacción laboral sea alto, siendo esta afirmación significativa por lo que  $p\_valor < \alpha$  ( $0.038 < 0.05$ ), con un coeficiente de Wald de 4.304

### Hipótesis específica 3

Ho: El estilo gerencial no influye en la en la fuerza de la cultura en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015.

H1: El estilo gerencial influye en la fuerza de la cultura en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015.

Nivel de significancia: 0.05

Regla de decisión:

Si  $p - \text{valor} < 0.05$ , rechazar  $H_0$

Si  $p - \text{valor} > 0.05$ , aceptar  $H_0$

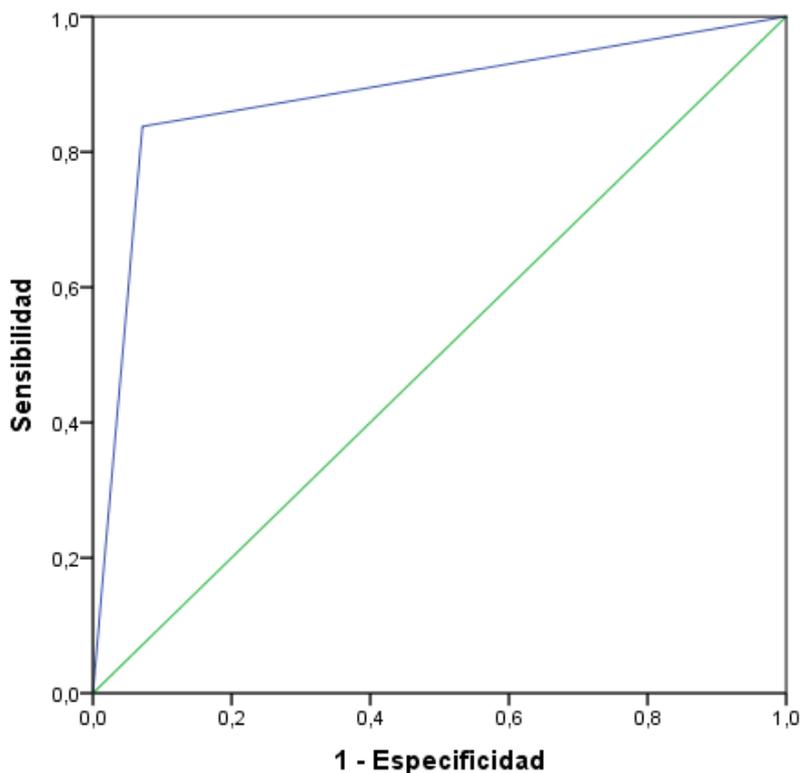
Tabla 17

*Pseudo coeficiente de determinación de las variables.*

<b>Pseudo R-cuadrado</b>			
	Cox y Snell	Nagelkerke	McFadden.
Resultado	,232	,471	,389

Función de vínculo: Logit.

Finalmente, en cuanto al resultado específico de la prueba del pseudo R cuadrado, se tiene al coeficiente de Nagelkerke, que la variabilidad o el comportamiento de la satisfacción laboral en la dimensión fuerza de la cultura del personal se debe al 47.1% del estilo gerencial en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015



Los segmentos de diagonal se generan mediante empates.

Área 0.883

*Figura 8.* Representación del área COR del estilo gerencial en la en la fuerza de la cultura en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015.

Así mismo en cuanto al resultado de la curva COR, se tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 88.3% representando la implicancia del estilo gerencial en la en la fuerza de la cultura en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015.

## **IV. Discusión**

## Discusión de resultados

La presente investigación ha tenido como propósito demostrar la influencia del estilo gerencial del director en la satisfacción laboral en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015.

En relación a la hipótesis general, se afirma que el comportamiento de la satisfacción laboral del personal se debe al 41.2% del estilo gerencial innovador, creador, facilitador, mentor, director y monitor en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015.

Entre los hallazgos encontrados tenemos a Quispe y Quispe (2013) quienes concluyeron que existe una correlación moderada, de  $\rho = .010$  entre el desempeño del director y la satisfacción laboral docente de las instituciones educativas del distrito de Quilmana. Con un nivel de significación del  $\alpha = 0.05$  frente a  $p = 0.001$  y  $0.000$ . Asimismo, Ramírez (2011), afirmó que a) hipótesis general: el desempeño gerencial de los directores de la I.E.P. del nivel primario del distrito de Comas inciden significativamente en la satisfacción del personal docente siendo las funciones interpersonales y las funciones decisorias que inciden significativamente en la satisfacción docente b) se confirma la hipótesis 1: el desempeño de las funciones interpersonales de los directores inciden significativamente en la satisfacción del personal docente siendo los indicadores de representación ( $p=0,000<0,05$ ), Liderazgo ( $P=0,000<0,05$ ) y Enlace ( $P=0,000<0,05$ ) que incide significativamente a la satisfacción docente. c) Se corrobora la hipótesis 2: El desempeño de las funciones informativas de los directores inciden significativamente en la satisfacción del personal docente. Siendo el indicador difusor ( $P=0,000<0,05$ ) que incide significativamente en la satisfacción docente. d) Se confirma la hipótesis: El desempeño de las funciones decisorias de los directores inciden significativamente en la satisfacción del personal docente. Siendo el indicador manejo de problemas ( $P=0,000<0,05$ ) que incide significativamente en la satisfacción del docente. e) De acuerdo a las dimensiones de la variable desempeño gerencial, los indicadores que inciden significativamente en la variable dependiente satisfacción docente son:

Representación ( $P=0,000<0,05$ ), Liderazgo ( $P=0,000<0,05$ ) y Enlace ( $P=0,000<0,05$ ) de las funciones interpersonales, difusor ( $p=0,000<0,05$ ) de las funciones informativas y manejo de problema ( $P=0,000<0,05$ ) de las funciones decisorias.

Del mismo modo, Alcon (2014) concluyó que las habilidades gerenciales cumplen un rol muy importante en relación con la satisfacción laboral que perciben los docentes, para que estos, mantengan un buen desempeño, trabajen motivados y se comprometan con la institución. En relación a las habilidades conceptuales, el 47% percibe que su director nunca es responsable, el 63% que nunca es puntual, el 68% que nunca es productivo, el 52% que nunca es eficaz y el 63% que nunca es eficiente. Con respecto a las habilidades técnicas, el 63% piensa que su director nunca es comunicativo, el 78% que nunca toma buenas decisiones y el 68% que nunca trabaja en equipo. En lo relativo a las habilidades humanas, el 63% piensa que su director no es un buen líder, el 52% que nunca los motiva, el 63% que nunca tiene compromiso y el 58% que nunca tiene buen sentido de la pertinencia. La satisfacción laboral se dividió en dimensión factores sociales y dimensión factores institucionales. En el contexto de los factores sociales, el 68% no está satisfecho con su ambiente laboral, el 63% no está satisfecho con la manera de manejar los conflictos, y el 68% no está satisfecho con las relaciones interpersonales. Con respecto a la dimensión factores institucionales, el 52% no estuvo satisfecho con el reconocimiento y el 63% no estuvo satisfecho con la empatía.

Sobre la primera hipótesis específica, los resultados indican que el comportamiento de la satisfacción laboral en la dimensión reconocimiento comprendido entre la identidad, compromiso, aceptación del personal se debe al 29% del estilo gerencial en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015.

También en relación con la segunda hipótesis específica los resultados obtenidos en este estudio indican que el comportamiento de la satisfacción laboral en la dimensión realización del personal en cuanto al reconocimiento, creatividad y logro se debe al 67.6% del estilo gerencial en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015

También en referencia con la tercera hipótesis específica, los resultados indican que el comportamiento de la satisfacción laboral en la dimensión fuerza de la cultura del personal en cuanto a trabajo en equipo, y compromiso se debe al 47.1% del estilo gerencial en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015.

## **V. Conclusiones**

## **Conclusiones**

### **Primera**

El comportamiento de la satisfacción laboral del personal se debe al 41.2% del estilo gerencial en cuanto a lo innovador, creador, facilitador, mentor, director y monitor en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015

### **Segunda**

El comportamiento de la satisfacción laboral en la dimensión reconocimiento comprendido entre la identidad, compromiso, aceptación del personal se debe al 29% del estilo gerencial en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015

### **Tercera**

El comportamiento de la satisfacción laboral en la dimensión realización del personal en cuanto al reconocimiento, creatividad y logro se debe al 67.6% del estilo gerencial en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015

### **Cuarta**

El comportamiento de la satisfacción laboral en la dimensión fuerza de la cultura del personal en cuanto a trabajo en equipo, y compromiso se debe al 47.1% del estilo gerencial en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015

## **VI. Recomendaciones**

**Primera:**

Desarrollar talleres para potenciar la creatividad a nivel de gestión de equipos de innovación, contratando o recurriendo a personas de otras organizaciones y sectores, así como crear equipos multidisciplinares; para involucrarse en el question-storming (tormenta de preguntas), es decir, plantearse preguntas sin buscar respuestas, yendo cada vez más allá de los límites de los modelos preestablecidos. Además de acudir a eventos relacionados con la creación de ideas en red con la idea de crear un grupo propio de creatividad en red.

Todo esto, con la idea de liderar nuevas ideas y proyectos de manera regular mostrando un esfuerzo necesario para seguir y aprender de los procesos de prueba y error, buscar y recoger activamente nuevas tendencias, llegando a ser un generador de cambios que fomenta el crecimiento en todos los niveles: personal, profesional, organizacional y social contribuyendo a una transformación en su institución.

**Segunda:**

La implantación de una cultura de reconocimiento en la empresa puede ser de gran utilidad para retener a los mejores talentos, elevar el compromiso del personal y lograr una sólida y sostenible ventaja competitiva, y realizándolo de un modo formal constituye la base de cualquier estrategia de reconocimiento aumentando su eficacia al estar alineado con los objetivos.

Para ello se debería implementar un programa de cultura de reconocimiento que incluya:

Felicitar a un empleado por sus años dedicados a la empresa, ofreciéndole algún acto de reconocimiento (una cena, una pequeña celebración) y algún regalo.

Celebrar colectivamente el alcance de los objetivos de la institución.

Reconocer a los mejores trabajadores con menciones, diplomas, un plus económico, etc.

Afianzar y reconocer públicamente las conductas deseadas y demostradas por los trabajadores.

Premiar los servicios excelentes y los trabajos de calidad con menciones y/o incentivos económicos.

**Tercera:**

Organizar conferencias de motivación para fijar estrategias y actividades de realización personal destacando la vocación de ser maestro en su personal.

**Cuarta:**

Organizar talleres para desarrollar la competencia de trabajo en equipo en el personal y en los directores para que actúen como manager y líder a la vez, fije objetivos comunes y resultados a los que aspira brindando las herramientas pertinentes.

## **VII. Referencias bibliográficas**

- Aguilar N., Magaña D. y Guzmán C. (2015) Satisfacción laboral en profesores investigadores universitarios. *Revista Internacional Administración & Finanzas. México.* 8(6): 11-28.
- Alcon N. (2014) *Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector Caño Nuevo del Municipio de Tinaquillo, Estado Cojedes.* (Tesis de Grado). Universidad De Carabobo. Venezuela.
- Bernal, D. (2000), *Comportamiento organizacional.* Gestión de personas y organizaciones. México. CENGAGE. Novena edición
- Caballero, K. (2002) *El concepto de "satisfacción en el trabajo" y su proyección en la enseñanza.* Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado, 6 (1–2)
- Carrillo, L (2002) *la gestión escolar en las instituciones educativas.* Universidad Autónoma de Chihuahua. Recuperado de [http://www.uach.mx/extension\\_y\\_difusion/synthesis/2008/11/10/Gestios\\_escolar.pdf](http://www.uach.mx/extension_y_difusion/synthesis/2008/11/10/Gestios_escolar.pdf)
- Castillo, F. y Yangaly. J. (2013) *gestión de recursos humanos y satisfacción laboral docente en las instituciones educativas públicas integradas del distrito de san Vicente de Cañete, año 2013.* Universidad César Vallejo
- Chiang M., Gómez N. y Salazar C. (2014) Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile. *Cuadernos de Administración-Universidad del Valle.* Chile. 30(2):65-74.
- Chiang, M.; Crea Bussines Idea (2009), *Manual de la creatividad empresarial* SUDOE, Unión Europea
- Cook, Marshall. (2000 ). *Coaching efectivo.* Colombia. McGraw Hill.
- Dawis, R. V. y Lofquist, L. H. (1984). *Una teoría psicológica de adaptación al trabajo.* Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Drucker, P (1994) *La sociedad post-capitalista.* Colombia Norma.
- Drucker, P(1999) "El nuevo rumbo de la gerencia". En *Summa* , N° 59, abril de 1999, p. 50.
- Epiquién, M. y Diestra, E. (2013). *Hacia el logro de una Investigación cuasiexperimental.* Danny. Perú.
- García, I. (2008). "La formación del clima psicológico y su relación con los liderazgo"- para optar el grado de doctor – Recuperado el 18 de marzo del

2013 en: <http://essantabarbara.files.wordpress.com/2010/02/tesis-la-formacion-del-clima-psicologico-y-su-relacion-con-los-estilos-de-liderazgo.pdf>

- García, M (2007) *Instrumento medir liderazgo gerencial educativo*, Universidad Católica Silva Enríquez, Costa Rica
- Garvin, D.A. (1993). *Building a Learning Organization*. Harvard Business Review, July-August, 78–91.
- Giovannone, P. (2011) *La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg Un estudio empírico*. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de la Plata.
- Gonzales G. A. (2004). *Evaluación del Clima Escolar como Factor de calidad*. La Muralla S.A. Madrid – España
- González O. y González L. (2012) Estilos de liderazgo del docente universitario. *Multiciencias*. Venezuela. 12(1): 35-44.
- Guevara, E. (2007). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en personal operativo de la Empresa Nacional de Puertos S.A. Sede Callao*, (Tesis inédita de Maestría). Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima, Perú.
- Hammer, M. y Champy, J. *Reingeniería*. Colombia, Norma, 1994.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México: McGraw-Hill
- House, R y Mitchell, T. (1974) *Teoría de camino-meta del liderazgo*. *Empresa actual Administrative Science Quarterly*
- Jofre V (1999) *Enfoques gerenciales modernos*. San José, Ediciones Delphi,
- Lefiero, J. *Organizaciones inteligentes*. Especial de Rumba, Grupo La Nación, 1998
- Navarro, A (2013) *la gerencia social y el nuevo paradigma de gerencia*, Recuperado de <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/docente/pd-000170.pdf>
- León (2010). *Estudio de la Satisfacción laboral del colectivo de los centros de atención múltiple de la zona escolar 03 de educación especial*. (Tesis de Maestría). México
- Núñez, F. (2008) Tesis de investigación titulado “*Clima Institucional y Satisfacción Laboral de los Docentes de las Instituciones Educativas Bolivarianas de las Regiones Puno y Cusco*”. Pág. 83 al 86. Universidad Enrique Guzmán y Valle.

- Paredes L. (2015) *El liderazgo gerencial y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Otuzco-2015*. (Tesis de Grado). Universidad Nacional de Trujillo. Perú
- Quispe y Quispe (2013) *desempeño del director y la satisfacción laboral docente en la instituciones educativas del nivel secundaria, distrito de Quilmana-2013 Cañete* Universidad César Vallejo
- Ramírez, G (2011) *Desempeño Gerencial del Director y su incidencia en la satisfacción del personal docente de la institución educativa publica del nivel primario del distrito de Comas*.Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima- Perú.
- Robbins, S.P. y Coulter, M. (1996) *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.,
- Ruiz, G (2011) *influencia del liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del “consorcio de santo domingo “de lima norte*. (Tesis de maestría). Universidad Mayor de San Marcos Lima Perú
- Schein, Edgar H. (1996). *Psicología de la Organización*, México, Prentice Hall, Hispanoamericana S.A.
- Spendolini (2013) *el proceso de benchmarking recuperado de* [http://www.minsa.gob.pe/dgsp/documentos/decs/2006/SegPac/EI\\_Proceso\\_de\\_Benchmarking.pdf](http://www.minsa.gob.pe/dgsp/documentos/decs/2006/SegPac/EI_Proceso_de_Benchmarking.pdf)
- Tzeng, H. M., Ketefian, S. & Redman, W. R. (2001). *Valoración de la relación entre la Cultura de la Organización la Satisfacción del trabajo y La Satisfacción del Paciente con los Cuidados de Enfermería*. International Journal of Nursing Studies. 39: 79-84.
- Useche, M (2002) *el coaching desde una perspectiva epistemológica*. Rev. Ciencias Sociales 105: 125-132 / 2004 (III) ISSN: 0482-5276 Venezuela

## **Anexos**

### Anexo 1: Matriz de consistencia

PROBLEMAS		OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES				METODOLOGÍA
Gral.	¿Cómo influye el estilo gerencial del director en la satisfacción laboral en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015?	Demostrar la influencia del estilo gerencial del director en la satisfacción laboral en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015.	El estilo gerencial influye en la satisfacción laboral en la institución educativa del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015.	Variable 1: Estilo gerencial				Tipo de estudio:
				<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Niveles y Rangos</b>	Básico
1	¿Cómo influye el estilo gerencial del director en el reconocimiento en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015?	Demostrar la influencia del estilo gerencial del director en el reconocimiento en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015.	El estilo gerencial influye en el reconocimiento en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015.	Creativo	• Innovador	1-10-22- 25	Favorable (32 – 74) mediana mente Favorable (75 – 117) Desfavorable (118 – 160)	Diseño de estudio:  correlacional causal
					• Corredor	3- 13- 18- 27		
2	¿Cómo influye el estilo gerencial del director en la realización en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015?	Demostrar la influencia del estilo gerencial del director en la realización en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015.	El estilo gerencial influye en la en la realización en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015.	Entrenador	• Productor	5-15-23-30		Población:217 muestra: 217
					• Coordinador	2-9-21-28		
3	¿Cómo influye el estilo gerencial del director en la fuerza de la cultura en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015?	Demostrar la influencia del estilo gerencial del director en la fuerza de la cultura en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015.	El estilo gerencial influye en la en la fuerza de la cultura en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito del Rímac de la UGEL N° 02 Lima 2015.	Gestor	• Facilitador	6-11-24-31		Total de docentes del distrito de Rímac
					• Mentor	8-16-20-29		
					• Director	7-12- 19 -26		Estadística:
					• Monitor	4-14-17-32		Fiabilidad:
				Variable 2: Satisfacción Laboral				Alfa de Cronbach
				<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Niveles y rangos</b>	Inferencial:
				Reconocimiento	• Identidad	1,2,3,4,5	Bajo (25 - 58) Moderado (59 – 93) Alto (94 – 125)	Regresión logística ordinal
					• Compromiso	6,7,8		
				Realización	• Reconocimiento	9,10,11, 12,13,		
					• Creatividad	14,15,1		
				Fuerza de cultura	• Logro	6,17,18		
					• Trabajo en equipo	19,20,2		
					• Compromiso	1,22,23 24,25		

### Instrumento 1: Estilo Gerencial

Nº	Nº Items	5	4	3	2	1
1	Aporta ideas ingeniosas para la escuela y el currículo					
2	Protege la continuidad en las actividades diarias de la escuela y el currículo					
3	Ejerce influencia en los niveles superiores de la organización escolar, supervisión escolar, Director Regional, Ministro					
4	Revisa cuidadosamente los informes detallados de diversa índole					
5	Mantiene una orientación hacia los resultados de la escuela y el currículo					
6	Facilita la creación del consenso en el trabajo escolar					
7	Define áreas de responsabilidad entre los docentes y administrativos					
8	Presta atención a los problemas personales de los docentes y administrativos					
9	Minimiza las interrupciones en el trabajo que se realizan los docentes y administrativos					
10	Experimenta nuevos conceptos y procedimientos administrativos y curriculares					
11	Fomenta la participación de docentes y administrativos para la toma de decisiones curriculares y administrativas					
12	Se cerciora de que todos sepan a dónde va la escuela en general					
13	Influye las decisiones que toman en los niveles superiores, supervisores, director regional, ministro					
14	Compara cuadros estadísticos, informes, datos de notas otros					
15	Cuida que los docentes y administrativos cumplan con sus funciones y objetivos curriculares y administrativas					
16	Muestra empatía e interés al tratar con los docentes y administrativos					
17	Trabaja con información técnica del tema tanto curricular como administrativa					
18	Logra acceso a las personas de los niveles superiores, supervisor, director regional, ministro					
19	Establece objetivos claros para el trabajo del docente y administrativos					
20	Trata a cada persona en forma solícita y sensible21 Está al tanto de lo que ocurre en la institución escolar, tanto administrativo como curricular					

22	Resuelve problemas en forma hábil y creativa, tanto administrativo como curricular					
23	Impulsa a los docentes y administrativos a lograr sus objetivos y funciones dentro y fuera del aula escolar.					
24	Anima a los docentes y administrativos a aportar ideas a todo el grupo					
25	Busca innovaciones y mejoras potenciales para la administración y el currículo escolar					
26	Aclara prioridades y dirección en el desenvolvimiento administrativo y curricular					
27	Convince a los superiores con nuevas ideas administrativas y/o curriculares					
28	Pone un sentido de orden en la escuela a su cargo					
29	Muestra interés en las necesidades de los docentes y administrativos					
30	Enfatiza el logro, por parte de los docentes y/o administrativos, de sus funciones realizadas					
31	Establece el trabajo en equipo entre los miembros del grupo docente y administrativo					
32	Analiza planes y programas escritos curriculares y administrativos					

### Instrumento 2: Satisfacción Laboral

Los enunciados de la encuesta son algunos puntos de vista sobre la institución educativa donde Ud. actualmente trabaja. Seleccione la respuesta que esté de acuerdo. Gracias

Nº	ítems	1	2	3	4	5
1	Me identifico con la institución educativa					
2.	Me siento motivado para dar sugerencias para ser más efectivo.					
3	Me involucro en decisiones que afectan directamente mi trabajo.					
4	En mi institución educativa existe respeto para cada individuo					
5	El director pide mis sugerencias para mejorar el servicio educativo					
6	Todos representamos adecuadamente a la institución educativa					
7	Me siento dueño de cierta manera de la institución educativa					
8	Los trabajadores reciben reconocimiento por hacer un buen trabajo					
9	Si un trabajador tiene un buen proyecto la dirección lo escucha o apoya					
10	Me gusta la gente con que trabajo					
11	Esta institución educativa realmente importo como persona					
12	Los directivos siguen las sugerencias que les doy					
13	Recibo información sobre la calidad de mi trabajo					
14	Los directivos me tratan con respeto					

15	La institución educativa busca la excelencia					
16	Cada trabajador puede crear, inventar y resolver					
17	Esta institución educativa me hace sentir ganador					
18	Se motiva al personal a intentar cosas nuevas					
19	Me hace sentir la institución que soy una persona productiva e importante					
20	Se lo que busca esta institución educativa					
21	En esta institución educativa se cree lo que se hace					
22	Pienso en el futuro de esta institución educativa					
23	Siento que comparto los éxitos y fracasos de la institución educativa					
24	Tengo sentido de lealtad en esta institución educativa					
25	Hago más de lo que se pide, porque me interesa la institución educativa					

FUENTE: Fuente: Dawis, R. V. y Lofquist, L. H. (1984), adaptado por el investigador.

N°	Estilo gerencial																															
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32
1	3	5	2	2	3	5	2	3	3	5	3	3	5	3	5	2	2	3	5	3	5	2	2	3	2	3	3	5	1	2	5	2
2	5	5	4	3	3	5	1	4	3	2	5	5	5	5	5	4	3	3	5	5	5	4	3	3	3	3	3	4	5	1	4	3
3	4	2	1	5	3	4	5	4	1	5	1	4	2	4	2	1	5	3	2	4	2	1	5	3	5	5	3	3	2	3	4	2
4	4	2	3	5	4	1	2	5	5	4	1	4	2	4	2	3	5	4	2	4	2	3	5	4	3	5	2	2	3	2	3	4
5	4	5	5	5	1	1	2	3	2	2	2	4	5	4	5	5	5	1	5	4	5	5	5	1	5	5	4	3	3	4	4	1
6	2	5	4	2	4	2	4	3	2	1	4	2	5	2	5	4	2	4	5	2	5	4	2	4	4	2	1	5	3	4	4	1
7	2	5	4	2	4	5	4	5	2	2	4	2	5	2	5	4	2	4	5	2	5	4	2	4	4	2	3	5	4	3	3	1
8	3	4	4	5	1	2	4	4	1	4	5	3	4	3	4	4	5	1	4	3	4	4	5	1	4	5	5	5	1	5	2	2
9	4	3	2	5	3	3	5	2	2	3	2	4	3	4	3	2	5	3	3	4	3	2	5	3	2	5	4	2	4	1	2	3
10	5	4	2	5	3	5	5	4	3	3	2	5	4	5	4	2	5	3	4	5	4	2	5	3	2	5	4	2	4	2	4	3
11	5	4	3	4	5	4	2	1	5	3	2	5	4	5	4	3	4	5	4	5	4	3	4	5	3	4	4	5	1	2	2	2
12	2	5	4	3	4	4	2	3	5	4	3	2	5	2	5	4	3	4	5	2	5	4	3	4	4	3	2	5	3	3	1	3
13	2	4	5	4	4	4	5	5	5	1	3	2	4	2	4	5	4	4	4	2	4	5	4	4	5	4	2	5	3	3	5	5
14	5	3	5	4	4	2	5	4	2	4	4	5	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	5	4	3	4	5	1	5	5
15	5	4	2	5	2	2	5	4	2	4	3	5	4	5	4	2	5	2	4	5	4	2	5	2	2	5	4	3	4	1	5	5
16	3	5	2	4	2	3	4	4	5	1	2	3	5	3	5	2	4	2	5	3	5	2	4	2	2	4	5	4	4	5	4	4
17	5	5	5	3	3	4	3	2	5	3	1	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	3	3	5	3	5	4	4	4	2	2
18	4	2	5	4	4	5	4	2	5	3	1	4	2	4	2	5	4	4	2	4	2	5	4	4	5	4	2	5	2	3	4	3
19	4	2	5	2	5	5	4	3	4	5	5	4	2	3	5	2	2	3	2	4	2	5	2	5	3	5	2	4	2	3	5	2
20	4	5	4	4	5	2	5	4	3	4	5	4	5	5	5	4	3	3	5	4	5	4	4	5	5	5	5	3	3	2	3	4
21	2	5	1	2	2	2	4	5	4	4	3	2	5	4	2	1	5	3	5	3	5	2	2	3	4	2	5	4	4	4	1	2
22	3	5	3	3	2	5	3	5	4	4	5	3	5	4	2	3	5	4	5	5	5	4	3	3	4	2	5	2	5	1	2	1
23	5	5	3	3	5	5	4	2	5	2	4	5	5	4	5	5	5	1	5	4	2	1	5	3	4	5	4	4	5	5	5	4
24	4	2	2	5	5	3	5	2	4	2	5	4	2	2	5	4	2	4	3	4	2	3	5	4	2	5	1	2	2	1	5	5
25	4	2	3	2	5	5	5	5	3	3	4	4	2	2	5	4	2	4	3	4	5	5	5	1	3	5	3	3	2	5	3	5
26	4	5	5	2	3	4	2	5	4	4	5	4	5	3	4	4	5	1	3	2	5	4	2	4	5	5	3	3	5	3	3	2

27	2	5	4	3	5	4	2	5	2	5	4	2	5	4	3	2	5	3	4	2	5	4	2	4	4	2	2	5	5	3	5	4
28	2	5	3	5	4	4	5	4	4	5	3	2	5	5	4	2	5	3	1	3	4	4	5	1	4	2	3	2	5	1	1	5
29	3	4	5	5	4	2	3	5	2	2	3	3	4	5	4	3	4	5	4	4	3	2	5	3	4	5	5	2	3	4	5	3
30	4	3	4	2	4	3	5	5	4	3	3	4	3	2	5	4	3	4	4	5	4	2	5	3	2	5	4	3	5	3	1	3
31	5	4	4	2	2	5	4	2	1	5	3	5	4	2	4	5	4	4	1	5	4	3	4	5	2	5	3	5	4	4	5	2
32	5	4	4	5	2	4	4	2	3	5	4	3	5	5	3	5	4	4	3	2	5	4	3	4	3	4	5	5	4	3	4	4
33	2	5	2	5	3	4	4	5	5	5	1	5	5	5	4	2	5	2	3	2	4	5	4	4	4	3	4	2	4	1	1	2
34	2	4	2	5	4	4	2	5	4	2	4	4	2	3	5	2	4	2	5	5	3	5	4	4	5	4	4	2	2	5	3	3
35	5	3	3	4	5	2	2	5	4	2	4	4	2	5	5	5	3	3	4	5	4	2	5	2	5	4	4	5	2	3	4	3
36	5	4	4	3	5	2	3	4	4	5	1	4	5	4	2	5	4	4	3	5	2	2	3	2	2	5	2	5	3	2	5	4
37	5	2	5	4	2	3	4	3	2	5	3	2	5	4	2	5	2	5	5	5	4	3	3	3	2	4	2	5	4	1	4	5
38	4	4	5	4	2	4	5	4	2	5	3	2	5	4	5	4	4	5	4	2	1	5	3	4	5	3	3	4	5	4	2	5
39	1	2	2	5	5	5	5	4	3	4	5	3	4	2	5	1	2	2	4	2	3	5	4	5	5	4	4	3	5	2	5	3
40	3	5	2	2	3	5	2	5	4	3	4	4	3	3	5	3	3	2	4	5	5	5	1	5	5	2	5	4	2	1	5	2
41	5	5	4	3	3	2	2	4	5	4	4	5	4	5	5	3	3	5	2	5	4	2	4	2	4	4	5	4	2	5	2	4
42	4	2	1	5	3	2	5	3	5	4	4	5	4	4	2	2	5	5	2	5	4	2	4	3	5	2	2	3	3	1	3	4
43	4	2	3	5	4	5	5	4	2	5	2	2	5	4	2	3	2	5	3	4	4	5	1	5	5	4	3	3	2	3	4	1
44	4	5	5	5	1	5	3	5	2	4	2	2	4	4	5	5	2	3	4	3	2	5	3	4	2	1	5	3	4	1	3	5
45	2	5	4	2	4	5	5	5	5	3	3	5	3	2	5	4	3	5	5	4	2	5	3	4	2	3	5	4	5	2	5	1
46	2	5	4	2	4	4	4	2	5	4	4	5	4	2	5	3	5	4	5	4	3	4	5	4	5	5	5	1	5	2	4	2
47	3	4	4	5	1	3	4	2	5	2	5	3	5	3	4	5	5	4	2	5	4	3	4	2	5	4	2	4	2	2	4	4
48	4	3	2	5	3	3	5	2	2	3	5	5	5	4	3	4	2	4	2	4	5	4	4	2	5	4	2	4	5	4	3	4
49	5	4	2	5	3	5	5	4	3	3	2	4	2	5	4	4	2	2	5	3	5	4	4	3	4	4	5	1	5	5	2	2
50	5	4	3	4	5	4	2	1	5	3	2	4	2	5	4	4	5	2	5	4	2	5	2	4	3	2	5	3	4	3	4	1
51	2	5	4	3	4	4	2	3	5	4	5	4	5	2	5	2	5	3	3	5	2	4	2	5	4	2	5	3	4	2	2	5
52	2	4	5	4	4	4	5	5	5	1	5	2	5	2	4	2	5	4	5	5	5	3	3	5	4	3	4	5	1	5	5	4
53	5	3	5	4	4	2	5	4	2	4	5	3	5	5	3	3	4	5	4	2	5	4	4	2	5	4	3	3	5	2	2	3
54	5	4	2	5	2	2	5	4	2	4	3	5	5	5	4	4	3	5	4	2	5	2	5	2	4	5	4	5	5	4	3	3

55	3	5	2	4	2	3	4	4	5	1	5	4	2	5	2	5	4	2	4	5	4	4	5	5	3	5	4	4	2	1	5	3
56	5	5	5	3	3	4	3	2	5	3	4	4	2	4	4	5	4	2	2	5	1	2	2	5	4	2	5	4	2	3	5	4
57	4	2	5	4	4	5	4	2	5	3	4	4	5	5	2	3	2	5	3	5	3	3	2	3	5	2	4	4	5	5	5	1
58	4	2	5	2	5	5	4	3	4	5	4	2	5	4	3	5	3	4	5	5	3	3	5	5	5	5	3	2	5	4	2	4
59	4	5	4	4	5	2	5	4	3	4	2	2	5	3	5	4	4	3	4	2	2	5	5	4	2	5	4	2	5	4	2	4
60	2	5	1	2	2	2	4	5	4	4	2	3	4	5	5	4	5	4	4	2	3	2	5	4	2	5	2	3	4	4	5	1
61	3	5	3	3	2	5	3	5	4	4	3	4	3	4	3	5	2	2	3	5	5	2	3	4	5	4	4	4	3	2	5	3
62	5	5	3	3	5	5	4	2	5	2	4	5	4	4	5	5	4	3	3	5	4	3	5	2	5	1	2	5	4	2	5	3
63	4	2	2	5	5	3	5	2	4	2	5	5	4	4	4	2	1	5	3	5	3	5	4	3	5	3	3	5	4	3	4	5
64	4	2	3	2	5	5	5	5	3	3	5	2	5	2	4	2	3	5	4	4	5	5	4	5	5	3	3	2	5	4	3	4
65	4	5	5	2	3	4	2	5	4	4	2	2	4	2	4	5	5	5	1	3	4	2	4	4	2	2	5	2	4	5	4	4
66	2	5	4	3	5	4	2	5	2	5	2	5	3	3	2	5	4	2	4	4	4	2	2	4	2	3	2	5	3	5	4	4
67	2	5	3	5	4	4	5	4	4	5	3	5	2	2	2	5	4	2	4	4	4	5	2	4	5	5	2	5	4	2	5	2
68	3	4	5	5	4	2	5	1	2	2	5	5	4	3	3	4	4	5	1	5	2	5	3	2	5	4	3	3	5	2	4	2
69	4	3	4	2	4	3	5	3	3	2	4	2	1	5	4	3	2	5	3	4	2	5	4	2	5	3	5	5	5	5	3	3
70	5	4	4	2	2	5	5	3	3	5	4	2	3	5	5	4	2	5	3	3	3	4	5	3	4	5	5	4	2	5	4	4
71	5	4	4	5	2	4	2	2	5	5	4	5	5	5	5	4	3	4	5	4	4	3	5	4	3	4	2	4	2	5	2	5
72	2	5	2	5	3	4	2	3	2	5	2	5	4	2	2	5	4	3	4	2	5	4	2	5	4	4	2	4	5	4	4	5
73	2	4	2	5	4	4	5	5	2	3	2	5	4	2	2	4	5	4	4	4	5	4	2	5	4	4	5	2	5	1	2	2
74	5	3	3	4	5	2	5	4	3	5	3	4	4	5	5	3	5	4	4	2	2	4	4	2	5	2	5	3	5	3	3	2
75	5	4	4	3	5	2	5	3	5	4	4	3	2	5	5	4	2	5	2	2	3	2	3	2	4	2	5	5	5	3	3	5
76	5	2	5	4	2	3	4	5	5	4	5	4	2	5	3	5	2	4	2	5	3	3	3	5	3	3	4	4	2	2	5	5
77	4	4	5	4	2	4	3	4	2	4	5	4	3	4	5	5	5	3	3	2	4	4	5	5	4	4	3	4	2	3	2	5
78	2	2	4	4	2	5	4	4	2	2	2	5	4	3	4	2	5	4	4	1	5	4	1	5	2	5	4	4	5	5	2	3
79	3	4	3	3	3	5	4	4	5	2	2	4	5	4	4	2	5	2	5	4	2	3	2	4	4	5	4	2	5	4	3	5
80	3	5	4	3	5	2	5	2	5	3	5	3	5	4	4	5	4	4	5	2	4	5	3	1	1	2	2	2	5	3	5	4
81	5	3	2	5	3	2	4	2	5	4	5	4	2	5	2	5	1	2	2	1	1	2	5	3	1	3	5	3	4	5	5	4
82	3	3	5	4	1	5	3	3	4	5	3	5	2	4	3	5	3	3	2	2	3	2	1	3	5	2	4	4	3	4	2	4

83	2	1	1	1	4	5	4	4	3	5	5	5	5	3	5	5	3	3	5	5	4	1	2	4	5	5	3	5	4	4	2	2	
84	3	3	4	3	5	5	2	5	4	2	4	2	5	4	4	2	2	5	5	5	3	3	5	5	2	5	1	5	4	4	5	2	
85	4	5	3	4	1	4	4	5	4	2	4	2	5	2	4	2	3	2	5	4	3	4	3	3	2	2	4	2	5	2	5	3	
86	3	5	2	2	3	2	2	3	5	3	4	5	4	4	4	5	5	2	3	3	5	1	4	4	2	2	2	2	4	2	5	4	
87	5	5	4	3	3	2	5	3	3	2	2	5	1	2	2	5	4	3	5	3	2	2	4	1	1	3	3	5	3	3	4	5	
88	4	2	1	5	3	5	2	4	5	5	3	5	3	3	2	5	3	5	4	1	3	5	2	2	1	5	4	5	4	4	3	5	
89	4	2	3	5	4	2	3	4	2	3	5	5	3	3	3	4	5	5	4	5	4	2	2	4	1	3	2	5	2	5	4	2	
90	4	5	5	5	1	3	4	1	5	3	4	2	2	5	4	3	4	2	4	3	4	3	4	1	5	4	4	4	4	5	4	2	
91	2	5	4	2	4	1	5	5	2	1	4	2	3	2	5	4	4	2	2	3	2	4	1	3	1	5	1	3	4	1	3	3	
92	2	5	4	2	4	3	5	2	2	3	4	5	5	2	5	4	4	5	2	1	2	1	4	2	1	2	3	5	2	1	5	2	
93	3	4	4	5	1	5	5	4	3	3	2	5	4	3	2	5	2	5	3	3	1	4	5	3	3	5	4	4	2	3	5	2	
94	4	3	2	5	3	4	2	1	5	3	2	5	3	5	2	4	2	5	4	3	5	2	2	3	3	4	1	3	5	2	2	5	
95	5	4	2	5	3	4	2	3	5	4	3	4	5	5	5	3	3	4	5	5	5	4	3	3	5	5	2	3	1	4	3	1	
96	5	4	3	4	5	4	5	5	5	1	4	3	4	2	5	4	4	3	5	4	2	1	5	3	5	4	1	1	1	1	1	5	
97	2	5	4	3	4	2	5	4	2	4	5	4	4	2	5	2	5	4	2	4	2	3	5	4	5	1	5	1	4	1	5	5	
98	2	4	5	4	4	2	5	4	2	4	5	4	4	5	4	4	5	4	2	4	5	5	5	1	1	3	1	5	4	3	1	4	
99	5	3	5	4	4	3	4	4	5	1	2	5	2	5	3	1	1	1	2	2	5	4	2	4	4	4	1	4	2	1	1	1	
100	5	4	2	5	2	4	3	2	5	3	2	4	2	5	4	4	1	4	4	2	5	4	2	4	3	4	4	2	5	1	2	3	
101	3	5	2	4	2	5	4	2	5	3	5	3	3	4	5	5	3	3	5	3	4	4	5	1	1	5	1	1	2	4	1	2	
102	5	5	5	3	3	5	4	3	4	5	5	4	4	3	5	1	4	1	4	4	3	2	5	3	5	2	4	2	5	5	3	5	
103	4	2	5	4	4	2	5	4	3	4	5	2	5	4	2	1	4	2	4	5	4	2	5	3	4	1	1	1	1	1	2	2	3
104	3	5	2	2	3	2	4	5	4	4	4	4	5	4	2	4	3	1	5	5	4	3	4	5	3	5	2	2	3	1	1	5	
105	5	5	4	3	3	5	3	5	4	4	3	4	5	4	1	1	1	5	4	2	5	4	3	4	5	5	4	3	3	3	4	2	
106	4	2	1	5	3	5	4	2	5	2	3	5	3	5	2	2	3	5	4	2	4	5	4	4	4	2	1	5	3	5	3	1	
107	4	2	3	5	4	3	5	2	4	2	5	5	5	5	4	3	3	2	5	5	3	5	4	4	4	2	3	5	4	2	4	3	
108	4	5	5	5	1	5	5	5	3	3	4	2	4	2	1	5	3	2	4	5	4	2	5	2	4	5	5	5	1	2	5	5	
109	2	5	4	2	4	4	2	5	4	4	4	2	4	2	3	5	4	5	3	3	5	2	4	2	2	5	4	2	4	3	4	3	
110	2	5	4	2	4	4	2	5	2	5	4	5	4	5	5	5	1	5	4	5	5	5	5	3	3	2	5	4	2	4	4	2	4

111	3	4	4	5	1	4	5	4	4	5	2	5	2	5	4	2	4	5	2	4	2	5	4	4	3	4	4	5	1	4	4	4	
112	4	3	2	5	3	2	5	1	2	2	2	5	2	5	4	2	4	4	4	4	2	5	2	5	4	3	2	5	3	2	4	1	
113	5	4	2	5	3	3	5	3	3	2	3	4	3	4	4	5	1	3	2	4	5	4	4	5	5	4	2	5	3	5	3	4	
114	5	4	3	4	5	5	5	3	3	5	4	3	4	3	2	5	3	2	3	2	5	1	2	2	5	4	3	4	5	5	5	2	
115	2	5	4	3	4	4	2	2	5	5	5	4	5	4	2	5	3	2	3	3	5	3	3	2	2	5	4	3	4	2	3	5	
116	2	4	5	4	4	4	2	3	2	5	5	4	5	4	3	4	5	4	5	5	5	3	3	5	2	4	5	4	4	2	2	5	
117	5	3	5	4	4	4	5	5	2	3	2	5	2	5	4	3	4	3	1	4	2	2	5	5	5	3	5	4	4	4	1	2	
118	5	4	2	5	2	2	5	4	3	5	2	4	2	4	5	4	4	3	5	4	2	3	2	5	5	4	2	5	2	1	3	3	
119	3	5	2	4	2	2	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	4	5	4	4	5	5	2	3	3	5	2	4	2	3	1	5	
120	5	5	5	3	3	3	4	5	5	4	5	4	5	4	2	5	2	3	5	2	2	3	3	5	5	5	5	3	3	4	4	4	
121	4	2	5	4	4	4	3	4	2	4	3	5	3	5	2	4	2	5	5	4	3	3	5	4	4	4	2	5	4	4	3	3	4
122	4	2	5	2	5	5	4	4	2	2	5	5	5	5	5	3	3	4	2	1	5	3	5	4	4	4	2	5	2	5	4	5	5
123	4	5	4	4	5	5	4	4	5	2	4	2	4	2	5	4	4	4	2	3	5	4	2	4	4	5	4	4	5	2	5	1	
124	2	5	1	2	2	2	5	2	5	3	4	2	4	2	5	2	5	4	5	5	5	1	2	2	2	5	1	2	2	2	3	3	
125	3	5	3	3	2	2	4	2	5	4	4	5	4	5	4	4	5	2	5	4	2	4	5	2	3	5	3	3	2	3	5	1	
126	5	5	3	3	5	5	3	3	4	5	2	5	2	5	1	2	2	2	5	4	2	4	5	3	5	5	3	3	5	5	3	1	
127	4	2	2	5	5	5	4	4	3	5	3	5	3	5	3	3	2	3	4	4	5	1	5	4	4	4	2	2	5	5	4	5	5
128	4	2	3	2	5	5	2	5	4	2	5	5	5	5	3	3	5	4	3	2	5	3	4	5	4	4	2	3	2	5	4	3	4
129	4	5	5	2	3	4	4	5	4	2	4	2	4	2	2	5	5	5	4	2	5	3	3	5	4	5	5	2	3	3	5	1	
130	2	5	4	3	5	4	2	1	4	5	4	2	4	2	3	2	5	5	4	3	4	5	4	2	2	5	4	3	5	5	1	5	
131	2	5	3	5	4	3	4	4	1	1	4	5	4	5	5	2	3	2	5	4	3	4	4	4	2	2	5	3	5	4	2	3	5
132	3	4	5	5	4	1	3	1	3	1	2	5	2	5	4	3	5	2	4	5	4	4	3	4	3	4	5	5	4	4	4	3	
133	4	3	4	2	4	2	1	4	3	5	2	5	2	5	3	5	4	5	3	5	4	4	5	5	4	3	4	4	2	4	5	1	4
134	5	4	4	2	2	5	2	5	4	3	3	4	3	4	5	5	4	5	4	2	5	2	4	5	5	4	4	4	2	2	4	5	4
135	5	4	4	5	2	3	3	2	2	4	4	3	4	3	4	2	4	3	5	2	4	2	4	3	5	4	4	5	2	5	1	4	
136	2	5	2	5	3	4	3	1	5	4	5	4	5	4	4	2	2	5	5	5	3	3	5	5	2	5	2	5	3	1	3	1	
137	2	4	2	5	4	5	4	3	1	5	5	4	5	4	4	5	2	4	2	5	4	4	2	5	2	4	2	5	4	4	3	3	
138	5	3	3	4	5	4	2	4	4	3	2	5	2	5	2	5	3	4	2	5	2	5	5	4	5	3	3	4	5	2	3	1	

139	5	4	4	3	5	4	3	3	2	2	2	4	2	4	2	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	3	5	2	2	5	
140	5	2	5	4	2	5	5	3	5	2	5	3	5	3	3	4	5	2	5	1	2	2	3	1	5	2	5	4	2	5	2	2	
141	4	4	5	4	2	5	4	2	3	1	5	4	5	4	4	3	5	3	5	3	3	2	3	5	2	2	3	4	2	1	3	2	
142	2	2	1	1	1	2	1	3	4	1	5	2	5	2	5	4	2	5	5	3	3	5	5	5	4	3	3	5	4	4	3	1	
143	1	4	4	4	3	1	4	2	1	5	4	4	4	4	5	4	2	4	2	2	5	5	4	2	1	5	3	1	4	5	5	2	
144	1	5	4	5	1	5	4	1	3	1	1	5	2	2	4	1	4	4	2	3	2	5	4	2	3	5	4	1	2	4	3	2	
145	3	1	5	1	5	3	5	2	2	3	5	5	5	5	2	1	4	4	5	5	2	3	4	5	5	5	1	5	3	1	4	4	
146	5	5	1	3	1	5	5	4	3	3	3	5	2	2	3	1	1	2	5	4	3	5	2	5	4	2	4	2	3	3	1	5	
147	2	3	1	1	4	4	2	1	5	3	5	5	4	3	3	4	1	2	5	3	5	4	2	5	4	2	4	4	1	5	1	2	
148	3	5	3	1	5	4	2	3	5	4	4	2	1	5	3	2	4	3	4	5	5	4	3	4	4	5	1	5	5	1	3	1	
149	5	5	1	2	3	4	5	5	5	1	4	2	3	5	4	1	4	4	3	4	2	4	4	3	2	5	3	2	5	3	5	3	
150	2	2	4	4	5	2	5	4	2	4	4	5	5	5	1	3	4	5	4	4	2	2	5	4	2	5	3	2	5	5	4	1	
151	1	4	2	1	3	2	5	4	2	4	2	5	4	2	4	2	1	5	4	4	5	2	5	4	3	4	5	3	1	2	5	1	
152	3	2	3	4	5	3	4	4	5	1	2	5	4	2	4	1	2	2	5	2	5	3	2	5	4	3	4	3	2	3	4	5	
153	3	4	5	2	5	4	3	2	5	3	3	4	4	5	1	2	4	2	4	2	5	4	2	4	5	4	4	4	2	5	1	4	4
154	1	2	4	3	2	5	4	2	5	3	4	3	2	5	3	2	1	5	3	3	4	5	5	3	5	4	4	5	1	3	3	4	
155	3	2	3	1	2	5	4	3	4	5	5	4	2	5	3	3	4	5	4	4	3	5	5	4	2	5	2	3	3	5	5	4	
156	5	4	1	4	4	2	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	1	5	2	5	4	2	3	5	2	4	2	3	4	3	3	3	
157	4	1	4	3	4	2	4	5	4	4	2	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	2	5	5	5	3	3	3	1	3	2	4	
158	4	4	1	2	2	5	3	5	4	4	2	4	5	4	4	2	5	5	3	3	2	1	4	2	5	4	4	2	3	2	5	5	
159	1	1	3	2	2	5	4	2	5	2	5	3	5	4	4	5	2	3	2	3	2	1	4	2	5	2	5	4	2	5	2	1	
160	2	2	3	3	3	3	5	2	4	2	5	4	2	5	2	5	4	3	3	4	2	4	4	5	4	4	5	1	1	2	4	3	
161	1	2	3	3	5	5	5	5	3	3	3	5	2	4	2	3	3	4	1	2	5	5	2	5	1	2	2	3	2	5	5	4	
162	3	4	1	5	4	4	2	5	4	4	5	5	5	3	3	3	4	2	4	2	2	1	3	5	3	3	2	3	3	3	2	1	
163	4	4	2	3	2	4	2	5	2	5	4	2	5	4	4	2	4	1	2	4	1	2	5	5	3	3	5	3	5	2	2	3	
164	1	3	5	2	2	4	5	4	4	5	4	2	5	2	5	4	1	1	2	5	4	2	4	2	2	5	5	5	5	4	3	3	
165	4	3	4	3	5	2	5	1	2	2	4	5	4	4	5	1	1	1	2	3	1	3	4	2	3	2	5	4	2	1	5	3	
166	4	5	1	5	1	3	5	3	3	2	2	5	1	2	2	5	3	2	2	5	4	1	4	5	5	2	3	4	2	3	5	4	

167	2	2	1	2	1	5	5	3	3	5	3	5	3	3	2	1	3	2	5	1	4	1	2	5	4	3	5	4	5	5	5	1
168	2	5	1	4	2	4	2	2	5	5	5	5	3	3	5	5	2	2	4	5	2	1	2	5	3	5	4	2	5	4	2	4
169	1	2	1	1	3	4	2	3	2	5	4	2	2	5	5	4	4	4	5	2	2	1	3	4	5	5	4	2	5	4	2	4
170	1	5	5	1	2	4	5	5	2	3	4	2	3	2	5	5	5	1	2	2	1	1	4	3	4	2	4	3	4	4	5	1
171	4	4	1	5	4	2	5	4	3	5	4	5	5	2	3	1	1	2	1	3	2	5	5	4	4	2	2	4	3	2	5	3
172	3	5	1	1	4	2	5	3	5	4	2	5	4	3	5	4	5	5	2	3	5	2	2	3	4	5	2	5	4	2	5	3
173	4	2	2	5	3	3	4	5	5	4	2	5	3	5	4	2	4	3	5	5	5	4	3	3	2	5	3	3	5	2	2	3
174	2	1	4	5	5	4	3	4	2	4	3	4	5	5	4	4	2	3	4	4	2	1	5	3	2	5	4	5	5	4	3	3
175	5	2	2	3	3	5	4	4	2	2	4	3	4	2	4	4	3	1	1	4	2	3	5	4	3	4	5	4	2	1	5	3
176	3	1	4	4	2	5	4	4	5	2	5	4	4	2	2	2	1	1	3	4	5	5	5	1	4	3	5	4	2	3	5	4
177	4	4	1	4	1	2	5	2	5	3	5	4	4	5	2	1	3	4	5	2	5	4	2	4	5	4	2	4	5	5	5	1
178	2	3	5	2	2	3	4	2	5	4	2	5	2	5	3	2	4	3	4	2	5	4	2	4	5	3	5	2	5	4	2	4
179	5	5	5	4	3	3	3	3	4	5	2	4	2	5	4	3	2	5	2	3	4	4	5	1	3	5	5	2	5	4	2	4
180	4	4	2	1	5	3	4	4	3	5	5	3	3	4	5	2	4	3	5	4	3	2	5	3	4	4	2	3	4	4	5	1
181	2	4	2	3	5	4	3	5	2	2	3	4	4	3	5	3	2	3	2	5	4	2	5	3	4	4	2	4	3	2	5	3
182	3	4	5	5	5	1	5	5	4	3	3	2	5	4	2	3	5	2	2	5	4	3	4	5	1	4	5	5	4	2	5	3
183	5	2	5	4	2	4	4	2	1	5	3	4	5	4	2	5	5	4	3	2	5	4	3	4	5	2	5	5	4	3	4	5
184	3	2	5	4	2	4	4	2	3	5	4	3	1	1	4	4	2	1	5	2	4	5	4	4	5	2	5	2	5	4	3	4
185	5	3	4	4	5	1	4	5	5	5	1	3	5	2	2	4	2	3	5	5	3	5	4	4	3	3	4	2	4	5	4	4
186	3	4	3	2	5	3	2	5	4	2	4	5	5	4	3	4	5	5	5	5	4	2	5	2	3	4	3	5	3	5	4	4
187	1	5	4	2	5	3	2	5	4	2	4	4	3	5	2	2	3	4	2	3	5	2	4	2	3	5	4	5	4	2	5	2
188	4	5	4	3	4	5	3	4	4	5	1	4	5	5	4	3	3	4	2	5	5	5	3	3	4	5	4	3	5	2	4	2
189	3	2	5	4	3	4	4	3	2	5	3	4	4	2	1	5	3	4	5	4	2	5	4	4	1	2	5	5	5	5	3	3
190	5	2	4	5	4	4	5	4	2	5	3	2	4	2	3	5	4	2	5	4	2	5	2	5	4	2	4	4	2	5	4	4
191	2	5	3	5	4	4	5	4	3	4	5	2	4	5	5	5	1	2	5	4	5	4	4	5	4	5	3	4	2	5	2	5
192	3	5	4	2	5	2	2	5	4	3	4	3	2	5	4	2	4	3	4	2	5	1	2	2	1	5	4	4	5	4	4	5
193	2	3	5	2	4	2	2	4	5	4	4	4	2	5	4	2	4	4	3	3	5	3	3	2	3	3	5	2	5	1	2	2
194	2	5	5	5	3	3	5	3	5	4	4	5	3	4	4	5	1	5	4	5	5	3	3	5	3	5	5	3	5	3	3	2

195	1	4	2	5	4	4	5	4	2	5	2	5	4	3	2	5	3	5	4	4	2	2	5	5	5	4	2	5	5	3	3	5
196	1	4	2	5	2	5	3	5	2	4	2	2	5	4	2	5	3	2	5	4	2	3	2	5	4	4	2	4	2	2	5	5
197	4	4	5	4	4	5	5	5	5	3	3	2	5	4	3	4	5	2	4	4	5	5	2	3	4	4	5	4	2	3	2	5
198	5	2	5	1	2	2	4	2	5	4	4	5	2	5	4	3	4	5	3	2	5	4	3	5	4	2	5	4	5	5	2	3
199	5	3	5	3	3	2	4	2	5	2	5	5	2	4	5	4	4	5	4	2	5	3	5	4	2	3	5	2	5	4	3	5
200	3	5	5	3	3	5	4	5	4	4	5	3	5	3	5	4	4	5	2	3	4	5	5	4	2	5	5	2	5	3	5	4
201	3	4	2	2	5	5	2	5	1	2	2	5	5	4	2	5	2	4	4	4	3	4	2	4	3	4	2	3	4	5	5	4
202	3	4	2	3	2	5	3	5	3	3	2	4	3	5	2	4	2	1	2	5	4	4	2	2	4	4	2	4	3	4	2	4
203	2	4	5	5	2	3	5	5	3	3	5	4	5	5	5	3	3	3	3	5	4	4	5	2	5	4	5	5	4	4	2	2
204	3	2	5	4	3	5	4	2	2	5	5	4	4	2	5	4	4	3	3	2	5	2	5	3	5	2	5	5	4	4	5	2
205	1	2	5	3	5	4	4	2	3	2	5	2	4	2	5	2	5	2	5	2	4	2	5	4	2	2	5	2	5	2	5	3
206	5	3	4	5	5	4	4	5	5	2	3	3	4	5	4	4	5	3	2	5	3	3	4	5	2	3	4	2	4	2	5	4
207	3	4	3	4	2	4	2	5	4	3	5	5	2	5	1	2	2	5	2	5	4	4	3	5	5	4	3	5	3	3	4	5
208	3	5	4	4	2	2	2	5	3	5	4	4	3	5	3	3	2	4	3	5	2	5	4	2	5	5	4	5	4	4	3	5
209	2	5	4	4	5	2	3	4	5	5	4	4	5	5	3	3	5	3	5	4	4	5	4	2	5	5	4	5	2	5	4	2
210	4	2	5	2	5	3	4	3	4	2	4	4	4	2	2	5	5	5	5	4	4	5	5	2	3	2	5	4	4	5	4	2
211	1	2	4	2	5	4	5	4	4	2	2	2	4	2	3	2	5	4	2	4	2	5	4	3	5	2	4	2	5	4	3	3
212	2	5	3	3	4	5	5	4	4	5	2	2	4	5	5	2	3	4	2	2	2	5	3	5	4	5	3	3	4	5	1	1
213	2	5	4	4	3	5	2	5	2	5	3	3	2	5	4	3	5	4	5	2	3	4	5	5	4	5	4	4	3	5	1	2
214	1	5	2	5	4	2	2	4	2	5	4	4	2	5	3	5	4	2	5	3	4	3	4	2	4	5	2	5	4	2	2	3
215	3	4	4	5	4	2	5	3	3	4	5	5	3	4	5	5	4	2	5	4	5	4	4	2	2	4	4	5	4	2	1	3
216	3	3	3	2	5	4	5	4	4	3	5	5	4	3	4	2	4	3	4	5	5	4	4	5	2	2	5	3	2	1	5	1
217	3	1	5	1	1	4	5	2	5	4	2	2	5	4	4	2	2	4	3	5	2	5	2	5	3	2	5	4	4	1	5	2

Satisfacción laboral																									
N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25
1	3	5	2	2	3	1	1	4	3	3	5	3	5	2	2	3	4	3	5	2	3	5	2	2	3
2	5	5	4	3	3	2	2	4	4	2	2	5	5	4	3	3	3	5	5	4	5	5	4	3	3
3	4	2	1	5	3	2	4	5	5	5	4	4	2	1	5	3	1	4	2	1	4	2	1	5	3
4	4	2	3	5	4	2	4	2	2	5	3	4	2	3	5	4	2	4	2	3	4	2	3	5	4
5	4	5	5	5	1	5	2	1	1	2	5	4	5	5	5	1	5	4	5	5	4	5	5	5	1
6	2	5	4	2	4	3	5	2	2	3	3	2	5	4	2	4	5	2	5	4	2	5	4	2	4
7	2	5	4	2	4	5	5	4	3	3	1	2	5	4	2	4	3	2	5	4	2	5	4	2	4
8	3	4	4	5	1	4	2	1	5	3	2	3	4	4	5	1	1	3	4	4	3	4	4	5	1
9	4	3	2	5	3	4	2	3	5	4	5	4	3	2	5	3	2	4	3	2	4	3	2	5	3
10	5	4	2	5	3	4	5	5	5	1	3	5	4	2	5	3	1	5	4	2	5	4	2	5	3
11	5	4	3	4	5	2	5	4	2	4	1	5	4	3	4	5	1	5	4	3	5	4	3	4	5
12	2	5	4	3	4	2	5	4	2	4	2	2	5	4	3	4	2	2	5	4	2	5	4	3	4
13	2	4	5	4	4	3	4	4	5	1	5	2	4	5	4	4	1	2	4	5	2	4	5	4	4
14	5	3	5	4	4	4	3	2	5	3	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	5	3	5	4	4
15	5	4	2	5	2	5	4	2	5	3	4	5	4	2	5	2	1	5	4	2	5	4	2	5	2
16	3	5	2	4	2	5	4	3	4	5	4	3	5	2	4	2	3	5	2	2	3	5	2	4	2
17	5	5	5	3	3	2	5	4	3	4	1	5	5	5	3	3	5	5	4	3	3	5	5	3	3
18	4	2	5	4	4	2	4	5	4	4	3	4	2	5	4	4	4	2	1	5	3	2	5	4	4
19	4	2	5	2	5	5	3	5	4	4	5	4	2	5	2	5	4	2	3	5	4	2	5	2	5
20	4	5	4	4	5	5	4	2	5	2	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	1	5	4	4	5
21	2	5	1	2	2	3	5	2	4	2	4	2	5	1	2	2	2	5	4	2	4	5	1	2	2
22	3	5	3	3	2	5	5	5	3	3	4	3	5	3	3	2	2	5	4	2	4	5	3	3	2
23	5	5	3	3	5	4	2	5	4	4	2	5	5	3	3	5	3	4	4	5	1	5	3	3	5
24	4	2	2	5	5	4	2	5	2	5	2	4	2	2	5	5	4	3	2	5	3	2	2	5	5
25	4	2	3	2	5	4	5	4	4	5	3	4	2	3	2	5	5	4	2	5	3	2	3	2	5
26	4	5	5	2	3	2	5	1	2	2	4	4	5	5	2	3	5	4	3	4	5	5	5	2	3

27	2	5	4	3	5	3	5	3	3	2	5	2	5	4	3	5	2	5	4	3	4	5	4	3	5
28	2	5	3	5	4	5	5	3	3	5	5	2	5	3	5	4	2	4	5	4	4	5	3	5	4
29	3	3	5	2	2	3	2	2	5	5	2	3	4	5	5	4	5	3	5	4	4	4	5	5	4
30	4	5	5	4	3	3	2	3	2	5	2	4	3	4	2	4	5	4	2	5	2	3	4	2	4
31	5	4	2	1	5	3	5	5	2	3	5	5	4	4	2	2	3	5	2	4	2	4	4	2	2
32	5	4	2	3	5	4	5	4	3	5	5	5	4	4	5	2	5	5	5	3	3	4	4	5	2
33	2	4	5	5	5	1	5	3	5	4	3	2	5	2	5	3	4	2	5	4	4	5	2	5	3
34	2	2	5	4	2	4	4	5	5	4	5	2	4	2	5	4	4	2	5	2	5	4	2	5	4
35	5	2	5	4	2	4	3	4	2	4	4	5	3	3	4	5	4	5	4	4	5	3	3	4	5
36	5	3	4	4	5	1	4	4	2	2	4	5	4	4	3	5	2	5	1	2	2	4	4	3	5
37	5	4	3	2	5	3	4	4	5	2	4	5	2	5	4	2	3	5	3	3	2	2	5	4	2
38	4	5	4	2	5	3	5	2	5	3	2	4	4	5	4	2	5	5	3	3	5	4	5	4	2
39	4	5	4	3	4	5	4	2	5	4	3	5	3	3	2	1	4	2	2	5	5	2	5	2	3
40	2	2	5	4	3	4	3	3	4	5	5	5	3	3	5	2	4	2	3	2	5	2	3	1	1
41	3	2	4	5	4	4	3	5	2	2	3	2	2	5	5	5	4	5	5	2	3	5	4	5	5
42	4	5	3	5	4	4	5	5	4	3	3	2	3	2	5	4	2	5	4	3	5	1	2	3	2
43	2	5	4	2	5	2	4	2	1	5	3	5	5	2	3	4	2	5	3	5	4	4	3	2	2
44	1	3	5	2	4	2	4	2	3	5	4	5	4	3	5	3	3	4	5	5	4	5	5	4	5
45	1	5	5	5	3	3	4	5	5	5	1	5	3	5	4	3	4	3	4	2	4	4	4	2	2
46	1	4	2	5	4	4	2	5	4	2	4	4	5	5	4	5	5	4	4	2	2	2	1	2	2
47	5	4	2	5	2	5	2	5	4	2	4	3	4	2	4	4	5	4	4	5	2	1	1	5	1
48	1	4	5	4	4	5	3	4	4	5	1	4	4	2	2	4	2	5	2	5	3	2	2	2	2
49	5	2	5	1	2	2	4	3	2	5	3	4	4	5	2	4	2	4	2	5	4	3	5	2	2
50	4	3	5	3	3	2	5	4	2	5	3	5	2	5	3	2	5	3	3	4	5	5	1	2	1
51	3	5	5	3	3	5	5	4	3	4	5	4	2	5	4	2	5	4	4	3	5	5	2	2	3
52	4	4	2	2	5	5	2	5	4	3	4	3	5	2	2	3	5	2	5	4	2	5	4	3	3
53	3	5	2	2	3	5	2	4	5	4	4	5	5	4	3	4	4	4	5	4	2	2	1	5	3
54	5	5	4	3	3	3	5	3	5	4	4	4	2	1	5	5	4	2	5	3	4	2	3	5	4

55	4	2	1	5	3	5	5	4	2	5	2	4	2	3	5	5	4	3	4	5	4	5	5	5	1
56	4	2	3	5	4	4	3	5	2	4	2	4	5	5	5	2	5	4	3	4	2	5	4	2	4
57	4	5	5	5	1	4	5	5	5	3	3	2	5	4	2	2	4	5	4	4	2	5	4	2	4
58	2	5	4	2	4	4	4	2	5	4	4	2	5	4	2	5	3	5	4	4	3	4	4	5	1
59	2	5	4	2	4	2	4	2	5	2	5	3	4	4	5	5	4	2	5	2	4	3	2	5	3
60	3	4	4	5	1	2	4	5	4	4	5	4	3	2	5	3	5	2	4	2	5	4	2	5	3
61	4	3	2	5	3	3	2	5	1	2	2	5	4	2	5	5	5	5	3	3	5	4	3	4	5
62	5	4	2	5	3	4	3	5	3	3	2	5	4	3	4	4	2	5	4	4	2	5	4	3	4
63	5	4	3	4	5	5	5	5	3	3	5	2	5	4	3	4	2	5	2	5	2	4	5	4	4
64	2	5	4	3	4	5	4	2	2	5	5	2	4	5	4	4	5	4	4	5	5	3	5	4	4
65	2	4	5	4	4	2	4	2	3	2	5	5	3	5	4	2	5	1	2	2	5	4	2	5	2
66	5	3	5	4	4	2	4	5	5	2	3	5	4	2	5	3	5	3	3	2	3	5	2	4	2
67	5	4	2	5	2	2	2	5	4	3	5	3	5	2	4	5	5	3	3	5	5	5	5	3	3
68	3	5	2	4	2	3	2	5	3	5	4	5	5	5	3	4	2	2	5	5	4	2	5	4	4
69	5	5	5	3	3	5	3	4	5	5	4	4	2	5	4	4	2	3	2	5	4	2	5	2	5
70	4	2	5	4	4	5	4	3	4	2	4	4	2	5	2	4	5	5	2	3	4	5	4	4	5
71	4	2	5	2	5	3	5	4	4	2	2	4	5	4	4	2	5	4	3	5	2	5	1	2	2
72	4	5	4	4	5	3	5	2	2	3	2	2	5	1	2	2	5	3	5	4	3	5	3	3	2
73	2	5	1	2	2	5	5	4	3	3	3	3	5	3	3	3	4	5	5	4	5	5	3	3	5
74	3	5	3	3	2	4	2	1	5	3	4	5	5	3	3	4	3	4	2	4	4	2	2	5	5
75	5	5	3	3	5	4	2	3	5	4	5	4	2	3	5	2	2	3	2	2	2	2	3	2	5
76	4	2	2	5	5	4	5	5	5	1	5	4	2	5	5	4	3	3	5	2	4	3	3	2	3
77	4	2	3	2	5	2	5	4	2	4	2	4	5	4	2	1	5	3	5	3	1	5	3	3	5
78	4	5	5	2	3	2	5	4	2	4	2	2	5	4	2	3	5	4	5	4	3	5	4	5	4
79	2	5	4	3	5	3	4	4	5	1	1	2	5	4	5	5	5	1	4	5	5	5	1	5	4
80	2	5	3	5	4	4	3	2	5	3	4	3	4	2	5	4	2	4	3	5	4	2	4	2	4
81	3	4	5	5	4	5	4	2	5	3	2	4	3	2	5	4	2	4	4	2	4	2	4	2	2
82	4	3	4	2	4	5	4	3	4	5	2	5	4	3	4	4	5	1	4	2	4	5	1	5	2

83	5	4	4	2	2	2	5	4	3	4	1	5	4	4	3	2	5	3	4	3	2	5	3	5	3
84	5	4	4	5	2	2	4	5	4	4	2	2	5	5	4	2	5	3	5	4	2	5	3	5	4
85	2	5	2	5	3	5	3	5	4	4	4	2	4	5	4	3	4	5	5	4	3	4	5	4	5
86	2	4	2	5	4	5	4	2	5	2	4	5	3	2	5	4	3	4	2	5	4	3	4	3	5
87	5	3	3	4	5	3	5	2	4	2	3	5	4	2	4	5	4	4	2	4	5	4	4	4	2
88	3	5	2	2	3	5	5	5	3	3	2	5	2	5	3	5	4	4	5	3	5	4	4	4	2
89	5	5	4	3	3	4	2	5	4	4	4	4	4	5	4	2	5	2	5	4	2	5	2	5	4
90	4	2	1	5	3	4	2	5	2	5	4	5	2	3	5	2	4	2	3	5	2	4	2	2	2
91	4	2	3	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	3	3	5	5	3	5	2	2	3
92	4	5	5	5	1	2	5	1	2	2	2	3	1	4	2	5	4	4	4	2	5	5	4	3	3
93	2	5	4	2	4	3	5	3	3	2	1	5	2	4	2	5	2	5	4	2	4	2	1	5	3
94	2	5	4	2	4	5	5	3	3	5	4	2	5	4	5	4	4	5	4	5	4	2	3	5	4
95	3	4	4	5	1	4	2	2	5	5	5	4	1	2	5	1	2	2	2	5	4	5	5	5	1
96	4	3	2	5	3	4	2	3	2	5	2	1	3	3	5	3	3	2	3	5	2	5	4	2	4
97	5	4	2	5	3	4	3	5	2	2	3	1	5	5	5	3	3	5	5	5	2	5	4	2	4
98	5	4	3	4	5	2	5	5	4	3	3	4	4	4	2	2	5	5	4	2	3	4	4	5	1
99	2	5	4	3	4	2	4	2	1	5	3	4	3	4	2	3	2	5	4	2	4	3	2	5	3
100	2	4	5	4	4	3	4	2	3	5	4	4	1	4	5	5	2	3	4	5	5	4	2	5	3
101	5	3	5	4	4	4	4	5	5	5	1	1	1	2	5	4	3	5	2	5	5	4	3	4	5
102	5	4	2	5	2	5	2	5	4	2	4	4	5	2	5	3	5	4	2	5	2	5	4	3	4
103	3	5	2	4	2	5	2	5	4	2	4	2	5	3	4	5	5	4	3	4	2	4	5	4	4
104	5	5	5	3	3	2	3	4	4	5	1	2	5	4	3	4	2	4	4	3	5	3	5	4	4
105	4	2	5	4	4	2	4	3	2	5	3	3	5	5	4	4	2	2	5	4	5	4	2	5	2
106	4	2	5	2	5	5	5	4	2	5	3	5	5	5	4	4	5	2	5	4	3	5	2	4	2
107	4	5	4	4	5	5	5	4	3	4	5	4	2	2	5	2	5	3	2	5	5	5	5	3	3
108	2	5	1	2	2	5	2	5	4	3	4	4	2	2	4	2	5	4	2	4	4	2	5	4	4
109	3	5	3	3	2	4	2	4	5	4	4	4	5	5	3	3	4	5	5	3	4	2	5	2	5
110	5	5	3	3	5	5	5	3	5	4	4	2	5	5	4	4	3	5	5	4	4	5	4	4	5

111	4	2	2	5	5	2	5	4	2	5	2	2	5	5	2	5	4	2	5	2	2	5	1	2	2
112	4	2	3	2	5	3	3	5	2	4	2	3	4	4	4	5	4	2	4	4	3	5	3	3	2
113	4	5	5	2	3	2	5	5	5	3	3	4	3	4	2	3	2	5	3	3	5	5	3	3	5
114	2	5	4	3	5	1	4	2	5	4	4	5	4	4	5	5	2	3	3	3	4	2	2	5	5
115	2	5	3	5	4	1	4	2	5	2	5	5	4	2	5	4	3	5	2	5	4	2	3	2	5
116	3	4	5	5	4	1	4	5	4	4	5	2	5	2	5	3	5	4	3	2	4	5	5	2	3
117	4	3	4	2	4	3	2	5	1	2	2	2	4	3	4	5	5	4	5	2	2	5	4	3	5
118	5	4	4	2	2	1	3	5	3	3	2	5	3	4	3	4	2	4	4	3	2	5	3	5	4
119	5	4	4	5	2	1	5	5	3	3	5	5	4	5	4	4	2	2	3	5	3	4	5	5	4
120	2	5	2	5	3	5	4	2	2	5	5	3	5	5	4	4	5	2	5	5	4	3	4	2	4
121	2	4	2	5	4	4	4	2	3	2	5	5	5	2	5	2	5	3	4	2	5	4	4	2	2
122	5	3	3	4	5	1	4	5	5	2	3	4	2	2	4	2	5	4	4	2	5	4	4	5	2
123	5	4	4	3	5	4	2	5	4	3	5	4	2	5	3	3	4	5	4	5	2	5	2	5	3
124	5	2	5	4	2	5	2	5	3	5	4	4	5	5	4	4	3	5	2	5	2	4	2	5	4
125	3	5	2	2	3	1	3	4	5	5	4	2	5	5	2	5	4	2	2	5	5	3	3	4	5
126	5	5	4	3	3	2	4	3	4	2	4	3	5	4	4	5	4	2	3	4	5	4	4	3	5
127	4	2	1	5	3	4	5	4	4	2	2	5	5	3	3	5	5	4	4	3	5	2	5	4	2
128	4	2	3	5	4	5	5	4	4	5	2	4	2	2	5	5	5	2	5	4	4	4	5	4	2
129	4	5	5	5	1	3	2	5	2	5	3	4	2	3	2	5	4	4	5	4	2	5	5	2	3
130	2	5	4	2	4	5	2	4	2	5	4	4	5	5	2	3	1	2	2	2	2	5	4	3	5
131	2	5	4	2	4	3	5	2	2	3	5	2	5	4	3	5	3	2	4	5	2	5	3	5	4
132	3	4	4	5	1	5	5	4	3	3	5	2	5	3	5	4	4	1	2	2	3	4	5	5	4
133	4	3	2	5	3	4	2	1	5	3	2	3	4	5	5	4	5	4	3	1	4	3	4	2	4
134	5	4	2	5	3	4	2	3	5	4	2	4	3	4	2	4	2	3	1	1	5	4	4	2	2
135	5	4	3	4	5	4	5	5	5	1	3	5	4	4	2	2	3	2	2	2	5	4	4	5	2
136	2	5	4	3	4	2	5	4	2	4	3	5	4	4	5	2	4	2	3	3	2	5	2	5	3
137	2	4	5	4	4	2	5	4	2	4	2	2	5	2	5	3	4	1	3	5	2	4	2	5	4
138	5	3	5	4	4	3	4	4	5	1	4	2	4	2	5	4	1	2	3	2	5	3	3	4	5

139	5	4	2	5	2	4	3	2	5	3	1	5	3	3	4	5	1	3	2	1	5	4	4	3	5
140	3	5	2	4	2	5	4	2	5	3	2	5	4	4	3	5	5	1	5	1	5	2	5	4	2
141	5	5	5	3	3	5	4	3	4	5	4	5	2	5	4	2	5	2	1	5	4	4	5	4	2
142	4	2	5	4	4	2	5	4	3	4	2	4	4	5	4	2	5	2	3	3	2	4	5	2	2
143	4	2	5	2	5	2	4	5	4	4	3	5	2	2	3	1	3	1	2	5	5	4	5	1	5
144	4	5	4	4	5	5	3	5	4	4	5	5	4	3	3	3	5	4	1	1	4	4	5	1	4
145	2	5	1	2	2	5	4	2	5	2	4	2	1	5	3	4	2	5	2	2	1	3	1	1	5
146	3	5	3	3	2	3	5	2	4	2	4	2	3	5	4	1	2	4	5	2	1	1	1	2	5
147	5	5	3	3	5	5	5	5	3	3	4	5	5	5	1	4	2	2	1	4	5	4	5	2	3
148	4	2	2	5	5	4	2	5	4	4	2	5	4	2	4	5	3	1	1	4	2	2	2	2	4
149	4	2	3	2	5	4	2	5	2	5	2	5	4	2	4	4	1	3	3	2	1	2	2	2	1
150	4	5	5	2	3	4	5	4	4	5	3	4	4	5	1	3	2	5	5	4	2	3	5	5	3
151	2	5	4	3	5	2	5	1	2	2	4	3	2	5	3	3	5	3	3	1	3	2	4	3	4
152	2	5	3	5	4	3	5	3	3	2	5	4	2	5	3	4	5	5	5	4	1	3	1	4	4
153	3	4	5	5	4	5	5	3	3	5	5	4	3	4	5	5	2	3	3	5	2	3	2	2	4
154	4	3	4	2	4	4	2	2	5	5	2	5	4	3	4	5	5	1	1	2	5	5	5	3	1
155	5	4	4	2	2	4	2	3	2	5	2	4	5	4	4	2	5	4	1	4	5	3	5	2	4
156	5	4	4	5	2	4	5	5	2	3	5	3	5	4	4	4	5	3	3	5	4	1	3	4	1
157	2	5	2	5	3	2	5	4	3	5	5	4	2	5	2	1	5	3	5	5	4	3	5	5	1
158	2	4	2	5	4	2	5	3	5	4	3	5	2	4	2	2	4	2	3	4	5	2	2	1	5
159	5	3	3	4	5	3	4	5	5	4	5	5	5	3	3	2	3	3	3	3	4	5	4	5	5
160	5	4	4	3	5	4	3	4	2	4	4	2	5	4	4	3	4	3	5	2	3	1	5	1	4
161	5	2	5	4	2	5	4	4	2	2	4	2	5	2	5	3	3	4	5	5	5	5	4	2	1
162	4	4	5	4	2	5	4	4	5	2	4	5	4	4	5	5	3	3	5	4	4	2	1	3	1
163	3	5	2	2	3	2	5	2	5	3	2	5	1	2	2	4	2	2	3	2	4	3	4	3	1
164	5	5	4	3	3	2	4	2	5	4	3	5	3	3	2	3	1	2	4	4	4	3	5	1	4
165	4	2	1	5	3	5	3	3	4	5	5	5	3	3	5	2	3	3	4	4	2	4	2	1	4
166	4	2	3	5	4	5	4	4	3	5	4	2	2	5	5	2	2	5	5	5	1	5	5	1	3

167	4	5	5	5	1	5	2	5	4	2	4	2	3	2	5	4	1	1	1	3	1	5	2	2	2
168	2	5	4	2	4	4	4	5	4	2	4	5	5	2	3	1	1	5	1	4	3	5	1	2	4
169	2	5	4	2	4	2	3	1	5	5	2	5	4	3	5	5	2	2	3	5	1	4	3	2	4
170	3	4	4	5	1	5	1	2	3	5	2	5	3	5	4	5	4	3	3	2	5	4	4	5	5
171	4	3	2	5	3	2	3	3	5	5	3	4	5	5	4	2	1	5	3	2	4	5	1	3	3
172	5	4	2	5	3	4	1	2	2	3	4	3	4	2	4	2	3	5	4	4	1	1	3	5	5
173	5	4	3	4	5	5	1	1	5	3	5	4	4	2	2	5	5	5	1	2	5	5	4	1	4
174	2	5	4	3	4	4	2	2	2	5	5	4	4	5	2	5	4	2	4	5	4	3	4	2	2
175	2	4	5	4	4	4	2	3	5	4	2	5	2	5	3	5	4	2	4	3	5	1	4	2	2
176	5	3	5	4	4	4	5	1	4	3	2	4	2	5	4	4	4	5	1	1	1	5	3	3	2
177	5	4	2	5	2	3	2	1	4	4	5	3	3	4	5	3	2	5	3	4	2	1	5	5	4
178	3	5	2	4	2	2	1	3	1	4	5	4	4	3	5	4	2	5	3	3	5	4	5	5	3
179	5	5	5	3	3	1	2	5	4	1	5	2	5	4	2	4	3	4	5	4	1	4	4	1	3
180	4	2	5	4	4	5	2	4	3	4	4	4	5	4	2	5	4	3	4	1	3	5	1	3	3
181	4	2	5	2	5	2	4	1	4	2	3	5	2	2	2	4	5	4	4	1	3	4	1	3	5
182	4	5	4	4	5	4	2	2	1	2	5	5	4	3	5	3	5	4	4	1	5	5	2	3	4
183	2	5	1	2	2	1	5	2	1	3	4	2	1	5	5	4	2	5	2	2	5	1	4	4	1
184	3	5	3	3	2	1	2	5	3	2	4	2	3	5	3	5	2	4	2	2	3	3	5	3	3
185	5	5	3	3	5	2	2	3	3	1	4	5	5	5	5	5	5	3	3	1	5	5	1	3	1
186	4	2	2	5	5	3	5	4	1	4	2	5	4	2	4	2	5	4	4	5	4	4	2	5	1
187	4	2	3	2	5	3	2	4	3	2	2	5	4	2	4	2	5	2	5	5	3	5	1	4	3
188	4	5	5	2	3	3	5	2	2	3	3	4	4	5	4	5	4	4	5	1	5	5	1	1	5
189	2	5	4	3	5	5	5	4	3	3	4	3	2	5	2	5	1	2	2	3	1	5	5	1	4
190	2	5	3	5	4	4	2	1	5	3	5	4	2	5	3	5	3	3	2	1	5	4	3	2	1
191	3	4	5	5	4	4	2	3	5	4	5	4	3	4	5	5	3	3	5	3	5	2	2	3	4
192	4	3	4	2	4	4	5	5	5	1	2	5	4	3	4	2	2	5	5	5	5	4	3	3	4
193	5	4	4	2	2	2	5	4	2	4	2	4	3	5	2	2	3	2	5	4	2	1	5	3	1
194	5	4	4	5	2	2	5	4	2	4	5	3	5	5	4	3	3	2	3	4	2	3	5	4	5

195	2	5	2	5	3	3	4	4	5	1	5	4	4	2	1	5	3	3	5	4	5	5	5	1	3
196	2	4	2	5	4	4	3	2	5	3	3	5	4	2	3	5	4	5	4	2	5	4	2	4	4
197	5	3	3	4	5	5	4	2	5	3	5	5	4	5	5	5	1	5	4	2	5	4	2	4	1
198	5	4	4	3	5	5	4	3	4	5	4	2	2	5	4	2	4	2	4	3	4	4	5	1	3
199	5	2	5	4	2	2	5	4	3	4	4	2	2	5	4	2	4	2	2	4	3	2	5	3	2
200	4	4	5	4	2	2	4	5	4	4	4	5	3	4	4	5	1	5	2	5	4	2	5	3	3
201	3	5	4	5	1	5	3	5	4	4	2	5	4	3	2	5	3	5	3	5	4	3	4	5	4
202	5	1	5	4	2	5	4	2	5	2	3	5	5	4	2	5	3	5	4	2	5	4	3	4	5
203	2	2	3	5	5	3	5	2	4	2	5	5	5	4	3	4	5	4	5	2	4	5	4	4	3
204	1	2	3	1	4	5	5	5	3	3	4	2	2	5	4	3	4	3	5	5	3	5	4	4	4
205	1	2	3	1	3	4	2	5	4	4	4	2	2	4	5	4	4	4	2	5	4	2	5	2	3
206	4	2	1	5	2	4	2	5	2	5	4	5	5	3	5	4	4	4	2	3	5	2	4	2	3
207	3	5	2	4	1	4	5	4	4	5	2	5	5	4	2	5	2	2	4	5	5	5	3	3	3
208	4	5	5	3	3	2	5	1	2	2	2	5	3	5	2	4	2	5	3	4	2	5	4	4	2
209	5	1	3	3	4	3	5	3	3	2	3	4	5	5	5	3	3	3	1	4	2	5	2	5	5
210	3	3	1	1	5	5	5	3	3	5	4	3	4	2	5	4	4	4	1	4	5	4	4	5	5
211	3	2	3	5	5	4	2	2	5	5	5	4	4	2	5	2	5	2	5	2	5	1	2	2	5
212	1	3	1	2	5	4	2	3	2	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	3	5	3	3	2	3
213	5	5	4	5	5	4	5	5	2	3	2	5	2	5	1	2	2	2	4	5	5	3	3	5	1
214	3	3	4	1	4	2	5	4	3	5	2	4	3	5	3	3	2	5	4	4	2	2	5	5	2
215	4	3	4	2	1	2	5	3	5	4	5	3	5	5	3	3	5	5	2	4	2	3	2	5	3
216	2	1	4	1	1	3	4	5	5	4	5	4	4	2	2	5	5	1	1	4	5	5	2	3	3
217	1	4	1	4	4	4	3	4	2	4	5	2	4	2	3	2	5	4	3	2	5	4	3	5	1

### Base de dato de la prueba piloto

N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	
1	3	5	2	2	3	5	2	3	3	5	3	3	5	3	5	2	2	3	5	3	5	2	2	3	2	3	3	5	1	2	5	2	
2	5	5	4	3	3	5	1	4	3	2	5	5	5	5	5	4	3	3	5	5	5	4	3	3	3	3	3	4	5	1	4	3	
3	4	2	1	5	3	4	5	4	1	5	1	4	2	4	2	1	5	3	2	4	2	1	5	3	5	5	3	3	2	3	4	2	
4	4	2	3	5	4	1	2	5	5	4	1	4	2	4	2	3	5	4	2	4	2	3	5	4	3	5	2	2	3	2	3	4	
5	4	5	5	5	1	1	2	3	2	2	2	4	5	4	5	5	5	1	5	4	5	5	5	1	5	5	4	3	3	4	4	1	
6	2	5	4	2	4	2	4	3	2	1	4	2	5	2	5	4	2	4	5	2	5	4	2	4	4	2	1	5	3	4	4	1	
7	2	5	4	2	4	5	4	5	2	2	4	2	5	2	5	4	2	4	5	2	5	4	2	4	4	2	3	5	4	3	3	1	
8	3	4	4	5	1	2	4	4	1	4	5	3	4	3	4	4	5	1	4	3	4	4	5	1	4	5	5	5	1	5	2	2	
9	4	3	2	5	3	3	5	2	2	3	2	4	3	4	3	2	5	3	3	4	3	2	5	3	2	5	4	2	4	1	2	3	
10	5	4	2	5	3	5	5	4	3	3	2	5	4	5	4	2	5	3	4	5	4	2	5	3	2	5	4	2	4	2	4	3	
11	5	4	3	4	5	4	2	1	5	3	2	5	4	5	4	3	4	5	4	5	4	3	4	5	3	4	4	5	1	2	2	2	
12	2	5	4	3	4	4	2	3	5	4	3	2	5	2	5	4	3	4	5	2	5	4	3	4	4	3	2	5	3	3	1	3	
13	2	4	5	4	4	4	5	5	5	1	3	2	4	2	4	5	4	4	4	2	4	5	4	4	5	4	2	5	3	3	5	5	
14	5	3	5	4	4	2	5	4	2	4	4	5	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	5	4	3	4	5	1	5	5	
15	5	4	2	5	2	2	5	4	2	4	3	5	4	5	4	2	5	2	4	5	4	2	5	2	2	5	4	3	4	1	5	5	
16	3	5	2	4	2	3	4	4	5	1	2	3	5	3	5	2	4	2	5	3	5	2	4	2	2	4	5	4	4	5	4	4	
17	5	5	5	3	3	4	3	2	5	3	1	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	3	3	5	3	5	4	4	4	2	2
18	4	2	5	4	4	5	4	2	5	3	1	4	2	4	2	5	4	4	2	4	2	5	4	4	5	4	2	5	2	3	4	3	
19	4	2	5	2	5	5	4	3	4	5	5	4	2	3	5	2	2	3	2	4	2	5	2	5	3	5	2	4	2	3	5	2	
20	4	5	4	4	5	2	5	4	3	4	5	4	5	5	5	4	3	3	5	4	5	4	4	5	5	5	5	3	3	2	3	4	
21	2	5	1	2	2	2	4	5	4	4	3	2	5	4	2	1	5	3	5	3	5	2	2	3	4	2	5	4	4	4	1	2	
22	3	5	3	3	2	5	3	5	4	4	5	3	5	4	2	3	5	4	5	5	5	4	3	3	4	2	5	2	5	1	2	1	
23	5	5	3	3	5	5	4	2	5	2	4	5	5	4	5	5	5	1	5	4	2	1	5	3	4	5	4	4	5	5	5	4	
24	4	2	2	5	5	3	5	2	4	2	5	4	2	2	5	4	2	4	3	4	2	3	5	4	2	5	1	2	2	1	5	5	
25	4	2	3	2	5	5	5	5	3	3	4	4	2	2	5	4	2	4	3	4	5	5	5	1	3	5	3	3	2	5	3	5	

26	4	5	5	2	3	4	2	5	4	4	5	4	5	3	4	4	5	1	3	2	5	4	2	4	5	5	3	3	5	3	3	2
27	2	5	4	3	5	4	2	5	2	5	4	2	5	4	3	2	5	3	4	2	5	4	2	4	4	2	2	5	5	3	5	4
28	2	5	3	5	4	4	5	4	4	5	3	2	5	5	4	2	5	3	1	3	4	4	5	1	4	2	3	2	5	1	1	5
29	3	4	5	5	4	2	3	5	2	2	3	3	4	5	4	3	4	5	4	4	3	2	5	3	4	5	5	2	3	4	5	3
30	4	3	4	2	4	3	5	5	4	3	3	4	3	2	5	4	3	4	4	5	4	2	5	3	2	5	4	3	5	3	1	3

Nº	p28	p29	p30	p31	p32	p33	p34	p35	p36	p37	p38	p39	p40	p41	p42	p43	p44	p45	p46	p47	p48	p49	p50	p51	p52	p53	p54	p55	p56	p57	
1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	1	3	3	3	4	4	4	4	3	5	
2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	
3	3	3	3	5	4	3	3	3	3	3	3	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	3	4	5	4	4	
4	1	1	1	3	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	5	3	4	4	3	1	3	3	3	3	3	3	4	2	4	
5	2	3	2	5	3	3	1	1	4	3	3	4	5	5	4	4	4	4	5	4	1	5	2	4	5	5	4	4	5	5	
6	4	4	4	3	4	5	5	2	5	3	3	3	4	5	3	3	5	3	5	3	3	5	3	5	3	3	2	2	2	3	
7	3	4	2	5	4	4	3	4	2	4	2	5	5	5	4	3	4	5	4	3	5	5	3	2	3	2	3	2	3	4	
8	4	4	3	5	4	5	1	4	1	5	5	4	5	4	5	4	5	4	3	5	3	4	2	3	4	5	3	4	2	3	
9	1	3	1	4	5	3	2	2	3	3	4	5	5	4	4	5	3	4	4	2	2	5	3	2	3	4	5	4	3	2	
10	2	2	3	4	4	4	3	3	2	3	2	5	5	4	4	5	3	5	5	4	3	5	4	4	4	4	3	5	4	3	
11	3	4	2	5	4	4	3	4	2	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	3	2	1	2	3	4	5	4	
12	2	2	2	3	4	2	2	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	5	5	4	3	5	3	5	5	3	3	2	3	3	3	4	3	5	3	5	3	2	5	5	5	3	3	4	2	1	3	
14	1	2	1	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	5	5	4	
15	1	2	1	4	4	4	5	4	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	
16	5	4	5	2	1	1	5	3	5	3	2	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	5	4	
17	5	4	3	2	1	1	5	1	3	1	1	1	2	3	1	1	5	1	4	4	1	1	3	4	3	3	2	1	3	4	
18	2	3	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	



## Certificados de validez


  
 ESCUELA DE POSTGRADO

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE ESTILO GERENCIAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN CREATIVO</b>								
1	Aporta ideas ingeniosas para la escuela y el currículo	✓		✓		✓		
2	Experimenta nuevos conceptos y procedimientos administrativos y curriculares	✓		✓		✓		
3	Resuelve problemas en forma hábil y creativa, tanto administrativo como curricular	✓		✓		✓		
4	Busca innovaciones y mejoras potenciales para la administración y el currículo escolar	✓		✓		✓		
5	Ejerce influencia en los niveles superiores de la organización escolar, supervisión escolar, Director Regional, Ministro	✓		✓		✓		
6	Influye las decisiones que toman en los niveles superiores, supervisores, director regional, ministro	✓		✓		✓		
7	Logra acceso a las personas de los niveles superiores, supervisor, director regional, ministro	✓		✓		✓		
8	Convence a los superiores con nuevas ideas administrativas y/o curriculares	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN ENTRENADOR</b>								
9	Mantiene una orientación hacia los resultados de la escuela y el currículo	✓		✓		✓		
10	Cuida que los docentes y administrativos cumplan con sus funciones y objetivos curriculares y administrativas	✓		✓		✓		
11	Impulsa a los docentes y administrativos a lograr sus objetivos y funciones dentro y fuera del aula escolar	✓		✓		✓		
12	Enfatiza el logro, por parte de los docentes y/o administrativos, de sus funciones realizadas	✓		✓		✓		
13	Protege la continuidad en las actividades diarias de la escuela y el currículo	✓		✓		✓		
14	Minimiza las interrupciones en el trabajo que se realizan los docentes y administrativos	✓		✓		✓		
15	Pone un sentido de orden en la escuela a su cargo	✓		✓		✓		
16	Facilita la creación del consejo en el trabajo escolar	✓		✓		✓		
17	Fomenta la participación de docentes y administrativos para la toma de decisiones curriculares y administrativas	✓		✓		✓		
18	Trata a cada persona en forma solícita y sensible <sup>21</sup> Está al tanto de lo que ocurre en la institución escolar, tanto administrativo como curricular	✓		✓		✓		
19	Analiza planes y programas escritos curriculares y administrativos	✓		✓		✓		

	DIMENSIÓN GESTOR	Si	No	Si	No	Si	No
20	Presta atención a los problemas personales de los docentes y administrativos	✓		✓		✓	
21	Muestra empatía e interés al tratar con los docentes y administrativos	✓		✓		✓	
22	Muestra interés en las necesidades de los docentes y administrativos	✓		✓		✓	
23	Define áreas de responsabilidad entre los docentes y administrativos	✓		✓		✓	
24	Se cerciora de que todos sepan a dónde va la escuela en general	✓		✓		✓	
25	Establece objetivos claros para el trabajo del docente y administrativos	✓		✓		✓	
26	Aclara prioridades y dirección en el desenvolvimiento administrativo y curricular	✓		✓		✓	
27	Ejerce influencia en los niveles superiores de la organización escolar, supervisión escolar, Director Regional, Ministro	✓		✓		✓	
28	Compara cuadros estadísticos, informes, datos de notas otros	✓		✓		✓	
29	Trabaja con información técnica del tema tanto curricular como administrativa	✓		✓		✓	
30	Resuelve problemas en forma hábil y creativa, tanto administrativo como curricular	✓		✓		✓	
31	Muestra interés por resolver los problemas de la institución	✓		✓		✓	
32	Reúne a los docentes para informar los resultados de actividades y logros educativos	✓		✓		✓	

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE SATISFACCION LABORAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN RECONOCIMIENTO</b>								
1	Me identifico con la institución educativa	✓		✓		✓		
2	Me siento motivado para dar sugerencias para ser más efectivo.	✓		✓		✓		
3	Me involucro en decisiones que afectan directamente mi trabajo.	✓		✓		✓		
4	En mi institución educativa existe respeto para cada individuo	✓		✓		✓		
5	El director pide mis sugerencias para mejorar el servicio educativo	✓		✓		✓		
6	Todos representamos adecuadamente a la institución educativa	✓		✓		✓		
7	Me siento dueño de cierta manera de la institución educativa	✓		✓		✓		
8	Los trabajadores reciben reconocimiento por hacer un buen trabajo	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN REALIZACIÓN</b>								
9	Si un trabajador tiene un buen proyecto la dirección lo escucha o apoya	✓		✓		✓		
10	Me gusta la gente con que trabajo	✓		✓		✓		
11	Esta institución educativa realmente importo como persona	✓		✓		✓		
12	Los directivos siguen las sugerencias que les doy	✓		✓		✓		
13	Recibo información sobre la calidad de mi trabajo	✓		✓		✓		
14	Los directivos me tratan con respeto	✓		✓		✓		
15	La institución educativa busca la excelencia	✓		✓		✓		
16	Cada trabajador puede crear, inventar y resolver	✓		✓		✓		
17	Esta institución educativa me hace sentir ganador	✓		✓		✓		
18	Se motiva al personal a intentar cosas nuevas	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN FUERZA DE CULTURA</b>								
19	Me hace sentir la institución que soy una persona productiva e importante	✓		✓		✓		
20	Se lo que busca esta institución educativa	✓		✓		✓		
21	En esta institución educativa se cree lo que se hace	✓		✓		✓		
22	Pienso en el futuro de esta institución educativa	✓		✓		✓		
23	Siento que comparto los éxitos y fracasos de la institución educativa	✓		✓		✓		
24	Tengo sentido de lealtad en esta institución educativa	✓		✓		✓		
25	Hago más de lo que se pide, porque me interesa la institución educativa	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable []   Aplicable después de corregir [ ]   No aplicable [ ]

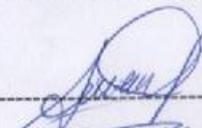
Apellidos y nombres del juez validador (Dr/Mg): Mitchell Alarcón Díaz   DNI: 09728050

Especialidad del validador: EDUCACIÓN

25 de 03 del 2017

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
- <sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

  
Firma del Experto Informante.  
Especialidad

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE ESTILO GERENCIAL**

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>2</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN CREATIVO</b>								
1	Aporta ideas ingeniosas para la escuela y el currículo	✓		✓		✓		
2	Experimenta nuevos conceptos y procedimientos administrativos y curriculares	✓		✓		✓		
3	Resuelve problemas en forma hábil y creativa, tanto administrativo como curricular	✓		✓		✓		
4	Busca innovaciones y mejoras potenciales para la administración y el currículo escolar	✓		✓		✓		
5	Ejerce influencia en los niveles superiores de la organización escolar, supervisión escolar, Director Regional, Ministro	✓		✓		✓		
6	Influye las decisiones que toman en los niveles superiores, supervisores, director regional, ministro	✓		✓		✓		
7	Logra acceso a las personas de los niveles superiores, supervisor, director regional, ministro	✓		✓		✓		
8	Convence a los superiores con nuevas ideas administrativas y/o curriculares	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN ENTRENADOR</b>								
9	Mantiene una orientación hacia los resultados de la escuela y el currículo	✓		✓		✓		
10	Cuida que los docentes y administrativos cumplan con sus funciones y objetivos curriculares y administrativas	✓		✓		✓		
11	Impulsa a los docentes y administrativos a lograr sus objetivos y funciones dentro y fuera del aula escolar	✓		✓		✓		
12	Enfatiza el logro, por parte de los docentes y/o administrativos, de sus funciones realizadas	✓		✓		✓		
13	Protege la continuidad en las actividades diarias de la escuela y el currículo	✓		✓		✓		
14	Minimiza las interrupciones en el trabajo que se realizan los docentes y administrativos	✓		✓		✓		
15	Pone un sentido de orden en la escuela a su cargo	✓		✓		✓		
16	Facilita la creación del consenso en el trabajo escolar	✓		✓		✓		
17	Fomenta la participación de docentes y administrativos para la toma de decisiones curriculares y administrativas	✓		✓		✓		
18	Trata a cada persona en forma solícita y sensible <sup>21</sup> Está al tanto de lo que ocurre en la institución escolar, tanto administrativo como curricular	✓		✓		✓		
19	Analiza planes y programas escritos curriculares y administrativos	✓		✓		✓		

	DIMENSIÓN GESTOR	Si	No	Si	No	Si	No
20	Presta atención a los problemas personales de los docentes y administrativos	✓		✓		✓	
21	Muestra empatía e interés al tratar con los docentes y administrativos	✓		✓		✓	
22	Muestra interés en las necesidades de los docentes y administrativos	✓		✓		✓	
23	Define áreas de responsabilidad entre los docentes y administrativos	✓		✓		✓	
24	Se cerciora de que todos sepan a dónde va la escuela en general	✓		✓		✓	
25	Establece objetivos claros para el trabajo del docente y administrativos	✓		✓		✓	
26	Aclara prioridades y dirección en el desenvolvimiento administrativo y curricular	✓		✓		✓	
27	Ejerce influencia en los niveles superiores de la organización escolar, supervisión escolar, Director Regional, Ministro	✓		✓		✓	
28	Compara cuadros estadísticos, informes, datos de notas otros	✓		✓		✓	
29	Trabaja con información técnica del tema tanto curricular como administrativa	✓		✓		✓	
30	Resuelve problemas en forma hábil y creativa, tanto administrativo como curricular	✓		✓		✓	
31	Muestra interés por resolver los problemas de la institución	✓		✓		✓	
32	Reúne a los docentes para informar los resultados de actividades y logros educativos	✓		✓		✓	

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE SATISFACCION LABORAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN RECONOCIMIENTO</b>								
1	Me identifico con la institución educativa	✓		✓		✓		
2	Me siento motivado para dar sugerencias para ser más efectivo.	✓		✓		✓		
3	Me involucro en decisiones que afectan directamente mi trabajo.	✓		✓		✓		
4	En mi institución educativa existe respeto para cada individuo	✓		✓		✓		
5	El director pide mis sugerencias para mejorar el servicio educativo	✓		✓		✓		
6	Todos representamos adecuadamente a la institución educativa	✓		✓		✓		
7	Me siento dueño de cierta manera de la institución educativa	✓		✓		✓		
8	Los trabajadores reciben reconocimiento por hacer un buen trabajo	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN REALIZACIÓN</b>								
9	Si un trabajador tiene un buen proyecto la dirección lo escucha o apoya	✓		✓		✓		
10	Me gusta la gente con que trabajo	✓		✓		✓		
11	Esta institución educativa realmente importo como persona	✓		✓		✓		
12	Los directivos siguen las sugerencias que les doy	✓		✓		✓		
13	Recibo información sobre la calidad de mi trabajo	✓		✓		✓		
14	Los directivos me tratan con respeto	✓		✓		✓		
15	La institución educativa busca la excelencia	✓		✓		✓		
16	Cada trabajador puede crear, inventar y resolver	✓		✓		✓		
17	Esta institución educativa me hace sentir ganador	✓		✓		✓		
18	Se motiva al personal a intentar cosas nuevas	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN FUERZA DE CULTURA</b>								
19	Me hace sentir la institución que soy una persona productiva e importante	✓		✓		✓		
20	Se lo que busca esta institución educativa	✓		✓		✓		
21	En esta institución educativa se cree lo que se hace	✓		✓		✓		
22	Pienso en el futuro de esta institución educativa	✓		✓		✓		
23	Siento que comparto los éxitos y fracasos de la institución educativa	✓		✓		✓		
24	Tengo sentido de lealtad en esta institución educativa	✓		✓		✓		
25	Hago más de lo que se pide, porque me interesa la institución educativa	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable  ]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

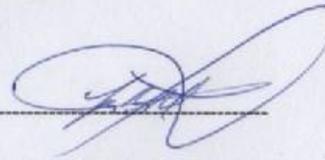
Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dr. Jorge RAFAEL DIAZ Dumont ..... DNI: 09698815 .....

Especialidad del validador: TECNICO .....

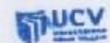
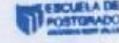
- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

de ..... del 20



Firma del Experto Informante.


  
 Dr. Jorge Rafael Diaz Dumont  
 ING. INDUSTRIAL - CP 43751  
 CATEDRÁTICO DE LA ESCUELA DE POSTGRADO  
 DNI. 09698815

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE ESTILO GERENCIAL**

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN CREATIVO</b>								
1	Aporta ideas ingeniosas para la escuela y el currículo	✓		✓		✓		
2	Experimenta nuevos conceptos y procedimientos administrativos y curriculares	✓		✓		✓		
3	Resuelve problemas en forma hábil y creativa, tanto administrativo como curricular	✓		✓		✓		
4	Busca innovaciones y mejoras potenciales para la administración y el currículo escolar	✓		✓		✓		
5	Ejerce influencia en los niveles superiores de la organización escolar, supervisión escolar, Director Regional, Ministro	✓		✓		✓		
6	Influye las decisiones que toman en los niveles superiores, supervisores, director regional, ministro	✓		✓		✓		
7	Logra acceso a las personas de los niveles superiores, supervisor, director regional, ministro	✓		✓		✓		
8	Convence a los superiores con nuevas ideas administrativas y/o curriculares	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN ENTRENADOR</b>								
9	Mantiene una orientación hacia los resultados de la escuela y el currículo	✓		✓		✓		
10	Cuida que los docentes y administrativos cumplan con sus funciones y objetivos curriculares y administrativas	✓		✓		✓		
11	Impulsa a los docentes y administrativos a lograr sus objetivos y funciones dentro y fuera del aula escolar	✓		✓		✓		
12	Enfatiza el logro, por parte de los docentes y/o administrativos, de sus funciones realizadas	✓		✓		✓		
13	Protege la continuidad en las actividades diarias de la escuela y el currículo	✓		✓		✓		
14	Minimiza las interrupciones en el trabajo que se realizan los docentes y administrativos	✓		✓		✓		
15	Pone un sentido de orden en la escuela a su cargo	✓		✓		✓		
16	Facilita la creación del consenso en el trabajo escolar	✓		✓		✓		
17	Fomenta la participación de docentes y administrativos para la toma de decisiones curriculares y administrativas	✓		✓		✓		
18	Trata a cada persona en forma solícita y sensible <sup>21</sup> Está al tanto de lo que ocurre en la institución escolar, tanto administrativo como curricular	✓		✓		✓		
19	Analiza planes y programas escritos curriculares y administrativos	✓		✓		✓		

	DIMENSIÓN GESTOR	Si	No	Si	No	Si	No
20	Presta atención a los problemas personales de los docentes y administrativos	✓		✓		✓	
21	Muestra empatía e interés al tratar con los docentes y administrativos	✓		✓		✓	
22	Muestra interés en las necesidades de los docentes y administrativos	✓		✓		✓	
23	Define áreas de responsabilidad entre los docentes y administrativos	✓		✓		✓	
24	Se cerciora de que todos sepan a dónde va la escuela en general	✓		✓		✓	
25	Establece objetivos claros para el trabajo del docente y administrativos	✓		✓		✓	
26	Aclara prioridades y dirección en el desenvolvimiento administrativo y curricular	✓		✓		✓	
27	Ejerce influencia en los niveles superiores de la organización escolar, supervisión escolar, Director Regional, Ministro	✓		✓		✓	
28	Compara cuadros estadísticos, informes, datos de notas otros	✓		✓		✓	
29	Trabaja con información técnica del tema tanto curricular como administrativa	✓		✓		✓	
30	Resuelve problemas en forma hábil y creativa, tanto administrativo como curricular	✓		✓		✓	
31	Muestra interés por resolver los problemas de la institución	✓		✓		✓	
32	Reúne a los docentes para informar los resultados de actividades y logros educativos	✓		✓		✓	

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE SATISFACCION LABORAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN RECONOCIMIENTO</b>								
1	Me identifico con la institución educativa	✓		✓		✓		
2	Me siento motivado para dar sugerencias para ser más efectivo.	✓		✓		✓		
3	Me involucro en decisiones que afectan directamente mi trabajo.	✓		✓		✓		
4	En mi institución educativa existe respeto para cada individuo	✓		✓		✓		
5	El director pide mis sugerencias para mejorar el servicio educativo	✓		✓		✓		
6	Todos representamos adecuadamente a la institución educativa	✓		✓		✓		
7	Me siento dueño de cierta manera de la institución educativa	✓		✓		✓		
8	Los trabajadores reciben reconocimiento por hacer un buen trabajo	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN REALIZACIÓN</b>								
9	Si un trabajador tiene un buen proyecto la dirección lo escucha o apoya	✓		✓		✓		
10	Me gusta la gente con que trabajo	✓		✓		✓		
11	Esta institución educativa realmente importo como persona	✓		✓		✓		
12	Los directivos siguen las sugerencias que les doy	✓		✓		✓		
13	Recibo información sobre la calidad de mi trabajo	✓		✓		✓		
14	Los directivos me tratan con respeto	✓		✓		✓		
15	La institución educativa busca la excelencia	✓		✓		✓		
16	Cada trabajador puede crear, inventar y resolver	✓		✓		✓		
17	Esta institución educativa me hace sentir ganador	✓		✓		✓		
18	Se motiva al personal a intentar cosas nuevas	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN FUERZA DE CULTURA</b>								
19	Me hace sentir la institución que soy una persona productiva e importante	✓		✓		✓		
20	Se lo que busca esta institución educativa	✓		✓		✓		
21	En esta institución educativa se cree lo que se hace	✓		✓		✓		
22	Pienso en el futuro de esta institución educativa	✓		✓		✓		
23	Siento que comparto los éxitos y fracasos de la institución educativa	✓		✓		✓		
24	Tengo sentido de lealtad en esta institución educativa	✓		✓		✓		
25	Hago más de lo que se pide, porque me interesa la institución educativa	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable    Aplicable después de corregir [ ]   No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Garro Alberto Luzmila   DNI: 09469026

Especialidad del validador: temático

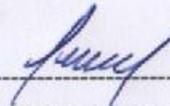
<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

10 de 10 del 20 16



Firma del Experto Informante.

Especialidad