

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

**PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS**

**TESIS:**

**LIDERAZGO GERENCIAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS  
TRABAJADORES DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA  
LOCAL UTCUBAMBA, 2019.**

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**

Presentada por:

**Bachiller: NANCI YANINA CONDO LLERENA**

Asesora:

**Dra. MARÍA ESTHER LEÓN MORALES**

Cajamarca, Perú

2023

Copyright © 2023 by  
**NANCI YANINA CONDO LLERENA**  
Todos los derechos reservados

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



### **UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

#### **PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS**

#### **TESIS APROBADA:**

#### **LIDERAZGO GERENCIAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL UTCUBAMBA, 2019.**

Para optar el Grado Académico de

#### **MAESTRO EN CIENCIAS**

#### **MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**

Presentada por:

**Bachiller: NANCI YANINA CONDO LLERENA**

#### **JURADO EVALUADOR**

Dra. María Esther León Morales  
Asesora

Dr. Edward Fredy Torres Izquierdo  
Jurado Evaluador

Dra. Yrma Violeta Rojas Alcalde  
Jurado Evaluador

Dr. Lennin Rodríguez Castillo  
Jurado Evaluador

**Cajamarca, Perú**

**2023**



**Universidad Nacional de Cajamarca**  
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 086-2018-SUNEDU/CD  
**Escuela de Posgrado**  
CAJAMARCA - PERU



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

Siendo las *10 am* horas del día 19 de abril de dos mil veintitres, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. EDWARD FREDY TORRES IZQUIERDO**, **Dra. YRMA VIOLETA ROJAS ALCALDE**, **Dr. LENNIN RODRIGUEZ CASTILLO**, y en calidad de Asesora la **Dra. MARIA ESTHER LEÓN MORALES**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno de la Escuela de Posgrado y la Directiva para la Sustentación de Proyectos de Tesis, Seminarios de Tesis, Sustentación de Tesis y Actualización de Marco Teórico de los Programas de Maestría y Doctorado, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **LIDERAZGO GERENCIAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL UTCUBAMBA, 2019**; presentada por la **Bach. en Educación NANCI YANINA CONDO LLERENA**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó... *APROBAR*... con la calificación de *DIECIENTO (EXCELENTE)* la mencionada Tesis; en tal virtud, la **Bach. en Educación NANCI YANINA CONDO LLERENA**, está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**.

Siendo las ..... horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

.....  
**Dra. María Esther León Morales**  
Asesor

.....  
**Dr. Edward Fredy Torres Izquierdo**  
Jurado Evaluador

.....  
**Dra. Yrma Violeta Rojas Alcalde**  
Jurado Evaluador

.....  
**Dr. Lennin Rodríguez Castillo**  
Jurado Evaluador

**A:**

José, la persona que, con su constante apoyo y fe en mí, me impulso a dar  
conclusión al presente Proyecto.

## **AGRADECIMIENTOS**

Al maestro Dr. Rosel Burga por fortalecer mis conocimientos estadísticos y su apoyo en el desarrollo de mi proyecto.

A mi asesora Dra. María Esther León Morales por su comprensión y apoyo constante en el trabajo de investigación.

## ÍNDICE GENERAL

<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>vi</b>
<b>LISTA DE TABLAS.....</b>	<b>x</b>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>xi</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS USADAS .....</b>	<b>xii</b>
<b>GLOSARIO .....</b>	<b>xiii</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>xiv</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xv</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1    Planteamiento del problema .....	1
1.1.1    Contextualización .....	1
1.1.2    Descripción del problema .....	2
1.1.3    Formulación del problema .....	3
1.2    Justificación e importancia.....	3
1.2.1    Justificación científica .....	3
1.2.2    Justificación técnico-práctica .....	4
1.2.3    Justificación institucional y personal .....	4
1.3    Delimitación de la investigación.....	4
1.3.1    Social .....	4
1.3.2    Espacial.....	4
1.3.3    Temporal .....	5
1.4    Objetivos de la investigación .....	5
1.4.1    Objetivo general .....	5
1.4.2    Objetivos Específicos .....	5

<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>6</b>
<b>2 MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>6</b>
2.1 Antecedentes de la investigación.....	6
2.1.1 Antecedentes internacionales.....	6
2.1.2 Antecedentes nacionales.....	7
2.2 Marco doctrinal.....	9
2.2.1 Teoría General de Administración .....	9
2.2.2 Teoría conductista .....	9
2.2.3 Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass y Burns.....	10
2.2.4 Teoría del Liderazgo Situacional.....	11
2.2.5 Teoría ERC de Alderfer .....	11
2.2.6 Teoría de la expectativa .....	12
2.3 Marco conceptual .....	13
2.3.1 Marco conceptual de Liderazgo Gerencial.....	13
2.3.2 Marco conceptual de satisfacción laboral .....	16
2.3.3 Definición de términos básicos .....	18
<b>3 PLANTEAMIENTO DE LA(S) HIPÓTESIS Y VARIABLES .....</b>	<b>21</b>
3.1 Hipótesis.....	21
3.1.1 Hipótesis general.....	21
3.1.2 Hipótesis específicas.....	21
3.2 Variables .....	21
3.2.1 Variable 1 : Liderazgo gerencial.....	21
3.2.2 Variable 2 : Satisfacción laboral.....	21
3.3 Operacionalización de los componentes de las hipótesis .....	22
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>24</b>
<b>4 MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>24</b>
4.1 Ubicación geográfica .....	24



4.2	Diseño de la investigación .....	25
4.3	Métodos de investigación .....	25
4.4	Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación.....	28
4.4.1	Población.....	28
4.4.2	Muestra .....	28
4.4.3	Unidad de análisis .....	28
4.4.4	Unidad de observación .....	29
4.5	Técnicas e instrumentos de recopilación de información .....	29
4.6	Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.....	29
4.7	Matriz de consistencia Metodológica .....	31
<b>CAPÍTULO V.....</b>		<b>33</b>
<b>5</b>	<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>33</b>
5.1	Presentación de resultados .....	33
5.2	Contrastación de hipótesis.....	47
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>51</b>
<b>RECOMENDACIONES Y/O SUGERENCIAS.....</b>		<b>53</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>		<b>54</b>
<b>APÉNDICES.....</b>		<b>60</b>

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> : Evolución de teorías administrativas.....	9
<b>Tabla 2</b> : Operacionalización de variables .....	22
<b>Tabla 3</b> : Casos procesados para muestra en investigación.....	26
<b>Tabla 4</b> : Confiabilidad de Instrumento para Variable Liderazgo Gerencial.....	26
<b>Tabla 5</b> : Confiabilidad de Instrumento para Variable Satisfacción Laboral .....	27
<b>Tabla 6</b> : Confiabilidad Bivariada del Instrumento.....	27
<b>Tabla 7</b> : Matriz de Consistencia Metodológica .....	31
<b>Tabla 8</b> : Correlación General .....	34
<b>Tabla 9</b> : Contingencia de Dimensiones de Variables en Estudio.....	41
<b>Tabla 10</b> : Correlación de Liderazgo centrado en principios y Satisfacción Laboral....	43
<b>Tabla 11</b> : Correlación de Liderazgo de negociación y relaciones y Satisfacción Laboral .....	44
<b>Tabla 12</b> : Correlación de Liderazgo en orientación al mejoramiento continuo y SL ...	44
<b>Tabla 13</b> : Correlación de Liderazgo en Orientación al Cliente y Satisfacción Laboral....	45
<b>Tabla 14</b> : Tabla de Contingencia de Niveles de Variables de Estudio .....	49
<b>Tabla 15</b> : Estadígrafos de Prueba de Hipótesis.....	49

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> : Mapa de Ubicación de sede UGEL Utcubamba .....	24
<b>Figura 2</b> : Esquema descriptivo-correlacional .....	25
<b>Figura 3</b> : Probabilidad de Variable independiente Satisfacción Laboral .....	33
<b>Figura 4</b> : Dimensión Liderazgo centrado en principios .....	34
<b>Figura 5</b> : Dimensión Liderazgo de negociación y relaciones .....	35
<b>Figura 6</b> : Dimensión Orientación al Mejoramiento Continuo .....	36
<b>Figura 7</b> : Dimensión Liderazgo de orientación al cliente .....	36
<b>Figura 8</b> : Resultados porcentuales de Dimensiones de Liderazgo Gerencial .....	37
<b>Figura 9</b> : Dimensión Significación de la Tarea .....	38
<b>Figura 10</b> : Dimensión Condiciones de Trabajo .....	39
<b>Figura 11</b> : Dimensión Reconocimiento Personal y Social .....	39
<b>Figura 12</b> : Dimensión Beneficios Económicos .....	40
<b>Figura 13</b> : Resultados porcentuales de Dimensiones de Satisfacción Laboral .....	41
<b>Figura 14</b> : Gráfico de Barras de Tabla de Contingencia de dimensiones de variables .....	42
<b>Figura 15</b> : Diagrama de Prueba de Hipótesis que Acepta la Hipótesis Nula .....	50

## LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS USADAS

UGEL	:	Unidad de Gestión Educativa Local
MINEDU	:	Ministerio de Educación
CPM	:	Carrera Pública Magisterial
GAD	:	Gobiernos Autónomos Descentralizados
SL-SPC	:	Escala de Satisfacción Laboral de Sonia Palma Carrillo
IIEE	:	Instituciones Educativas
EBR	:	Educación Básica Regular
EBA	:	Educación Básica Alternativa
EBE	:	Educación Básica Especial
CETPRO	:	Centros de Educación Técnico Productiva

## GLOSARIO

**Administración Educativa.** Encargada de administrar el currículo basado en un paradigma pedagógico acorde a las necesidades educativas del territorio administrado.

**Calidad Educativa.** Es el nivel de equilibrio entre el servicio educativo ofrecido a una comunidad y lo realizado para lograrlo.

**Educación.** Es un derecho humano de todas las personas que el Estado garantiza, mediante el cual se les proporciona competencias para desarrollarse plenamente en su vida.

**Entidad Educativa.** Se refiere a la organización social que brinda los servicios educativos a una comunidad determinada, garantizando las condiciones administrativas y pedagógicas, para el ejercicio del proceso enseñanza aprendizaje con el fin de lograr una formación integral en los estudiantes.

**Gerente.** Persona encargada de dirigir y administrar una entidad sea pública o privada.

**Liderazgo Gerencial.** Es la capacidad de una persona o equipo de personas para diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar los procesos, que le permitan guiar e inspirar a los miembros de una entidad para alcanzar, minimizando riesgos, los objetivos y metas programados por la entidad.

**Satisfacción laboral.** Estado de bienestar de una persona respecto al desempeño en su trabajo. Influye en el buen funcionamiento de la entidad.

**Trabajadores nombrados.** Personas incorporadas por acto administrativo a la función o carrera públicas.

## RESUMEN

La gestión pública educativa demanda de entidades dirigidas por autoridades que ejerzan liderazgo gerencial. En el año 2016 se marca un hito al acceder docentes a puestos directivos regionales y provinciales, basados en la meritocracia y mediante Concurso Público. Por este proceso en la UGEL Utcubamba se cuenta con nueva Dirección, desde 2016 hasta 2019. La trayectoria del liderazgo desarrollado por la nueva gestión directiva y la relación que guarda con la satisfacción de sus trabajadores requiere ser estudiada, y es el objetivo de esta investigación.

La metodología aplicada consideró a 32 trabajadores nombrados en la entidad, a quienes se les aplicó un cuestionario validado por expertos, para cada variable. Se planteó un diseño descriptivo – correlacional para el análisis de la información recopilada. Por el lado de los resultados descriptivos, en la variable liderazgo gerencial, un 34% lo considera en nivel de inicio, un 41% lo percibe en un nivel de proceso y solo el 25% lo encuentra en nivel logrado; mientras que, en la variable satisfacción laboral, los trabajadores con baja satisfacción son un 22%, una satisfacción intermedia un 62%, y solo un 16% afirma una alta satisfacción. Asimismo, el resultado correlacional,  $r = 0.222$  que se obtuvo al aplicar la Correlación de Pearson, el bajo valor positivo obtenido implica una débil relación directa entre las variables investigadas. Por el lado de los resultados inferenciales, se define la aceptación o rechazo de la hipótesis de investigación mediante la prueba del Chi-cuadrado, resultando  $\chi^2=3,305$ , con una significancia de 0.508 dato superior a 0.050, lo que implica que se acepta la hipótesis nula. Por tanto, se concluye que se rechaza la hipótesis de investigación.

**Palabras clave:** Administración, Liderazgo gerencial, Satisfacción laboral, Entidad pública.

## ABSTRACT

Educational public management demands entities directed by authorities that exercise managerial leadership. In 2016, a milestone was marked when teachers accessed regional and provincial managerial positions, based on meritocracy and through Public Competition. Due to this process, the UGEL Utcubamba has a new Directorate, from 2016 to 2019. The leadership developed by the new management and the relationship it has with the satisfaction of its workers needs to be studied, and it is the objective of this research.

The applied methodology considered 32 workers named in the entity, to whom a questionnaire validated by experts was applied, for each variable. A descriptive-correlational design was proposed for the analysis of the information collected. The descriptive results, in the managerial leadership variable, 34% consider it at the beginning level, 41% perceive it at a process level and only 25% find it at an achieved level; while, in the job satisfaction variable, workers with low satisfaction are 22%, intermediate satisfaction is 62%, and only 16% state high satisfaction. Likewise, the correlational result,  $r = 0.222$ , which was obtained by applying the Pearson Correlation, the low positive value obtained implies a weak direct relationship between the variables investigated. In the inferential results, the acceptance or rejection of the research hypothesis is defined by means of the Chi-square test, resulting in  $\chi^2=3.305$ , with a significance of 0.508, data greater than 0.050, which implies that the null hypothesis is accepted. Therefore, it is concluded that the research hypothesis is rejected.

**Keywords:** Administration, Management leadership, Job satisfaction, Public entity.

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1 Planteamiento del problema

#### 1.1.1 *Contextualización*

(Galarza et al, 2017, p.14), el nivel de adecuación a la misión, estrategia, objetivos estratégicos, por parte del liderazgo de los gerentes es defectuoso, en cuanto al tamaño, los gerentes consideraron que el nivel de complejidad organizacional en función del número de actividades, departamentos y unidades geográficas, es muy efímero.

(Ramos, 2014, p.16), la cooperativa enfrenta la problemática de “incentivos educativos y económicos, que promuevan la productividad y desempeño laboral del personal administrativo y operativo, así como ausencia de desarrollo profesional del recurso humano, es decir que el personal en su mayoría cuenta con educación secundaria”.

(Guanilo y Morales, 2017, p.23), se presentan problemas cuando se contrasta al trabajador con su perfil de puesto, porque algunos de ellos “se ajustan” pero otros no, siendo este un punto fundamental que repercute en su desempeño laboral que se evidencia en el bajo rendimiento en cuanto a falta captación de clientes, saldos de cartera bajos, entre otros.

(Salinas, 2016, p.12), el Banco de la nación ha incursionado en la venta de seguros estableciéndose para ello metas de cumplimiento al personal de ventanilla, “donde los trabajadores no vienen recibiendo ningún estímulo o porcentaje extra al sueldo establecido; lo que viene generando disconformidad y un mal desempeño laboral”



### **1.1.2 Descripción del problema**

En la última década que nos precede, la política educativa peruana se conduce a implementar gradualmente la Ley de Reforma Magisterial, el cambio principal que aplica es que la trayectoria docente se orienta hacia una cultura evaluadora y meritocrática.

En esta línea de cambios, se implementa y ejecutan los Concursos de acceso a cargos de Dirección de Unidades Ejecutoras Descentralizadas del Sector Educación, de esta forma, estarían dirigidas por docentes que reúnen el perfil directivo propuesto por Ministerio de Educación, en condición de designación por un periodo de cuatro años (2016 – 2020). Sin embargo, el ejercicio de Dirección exige liderazgo en la conducción de las acciones planificadas estratégicamente con el fin de lograr los objetivos de la entidad al servicio de la educación local.

Los constantes problemas que la alta dirección de la UGEL de Utcubamba no resuelve, en el marco de sus competencias, vienen generando un malestar generalizado en la institución. Del mismo modo, la falta de comunicación entre el actual director de la UGEL de Utcubamba con los trabajadores, vienen ocasionando un clima organizacional negativo, ya que la gran mayoría de los usuarios vienen haciendo reclamos sobre la mala calidad de servicio que los trabajadores de la UGEL de Utcubamba les brindan al momento que solicitan la atención a sus gestiones; de igual manera, la falta de competencias estratégicas del director de la unidad hace que exista poca colaboración de los trabajadores, la falta de competencias tácticas del director de la unidad genera que un pequeño conflicto se extienda y genere enormes problemas a la institución; del mismo modo, la falta de competencias operativas del director de la unidad trae como

resultado que nadie sepa trabajar en equipo, siendo estos los factores que posiblemente vienen generando una baja satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Utcubamba.

### **1.1.3 Formulación del problema**

#### **Pregunta general**

¿De qué manera se relacionan el liderazgo gerencial en la Unidad de Gestión Educativa Local de Utcubamba y la satisfacción laboral de sus trabajadores en el 2019?

#### **Preguntas auxiliares**

- ¿Cómo se ejerce el liderazgo en la dirección de la Unidad de Gestión Educativa Local Utcubamba?
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Utcubamba?
- ¿Cuál es la relación de las dimensiones del liderazgo gerencial con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Utcubamba?

## **1.2 Justificación e importancia**

### **1.2.1 Justificación científica**

Este trabajo es relevante ya que puede ser sometido a validez y confiabilidad para determinar el nivel de relación de las variables liderazgo gerencial y la satisfacción laboral.

Mas aún, nos permite estudiar y contrastar, un concepto estratégico en la administración moderna, el concepto de liderazgo, su importancia y aplicación en entidades educativas públicas, basados en el enfoque del comportamiento en la administración y sus teorías conductistas, con más relevancia lo desarrollado

en la Teoría de Liderazgo Transformacional, de los autores norteamericanos Bass y Burns.

Asimismo, constituye un antecedente directo para futuras investigaciones que puedan estar dirigidas al estudio de estas variables en otras instituciones.

### **1.2.2 Justificación técnico-práctica**

En la presente investigación se estudió las diferentes teorías de liderazgo y tipos de liderazgo, de esta revisión de propuestas, nos aproximamos a una explicación de cómo se gestiona el liderazgo en la gerencia y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores de la UGEL de Utcubamba.

### **1.2.3 Justificación institucional y personal**

En cambio, en este punto, se verá beneficiada directamente la UGEL de Utcubamba, porque estudiaremos como ejerce su dirección y la influencia de la misma en la satisfacción laboral, los resultados podrían contribuir a mejorar la gestión de la institución y consecuentemente el desempeño conjunto de sus trabajadores, entre ellos mi persona por ser integrante de esta entidad. En lo personal, acceder a niveles de preparación académica que fortalezcan nuestras competencias y cumplir nuestra misión de servicio en la entidad.

## **1.3 Delimitación de la investigación**

### **1.3.1 Social**

Los interesados en la investigación son: La dirección y los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Utcubamba.

### **1.3.2 Espacial**

La investigación se llevó a cabo en la sede de la Unidad de Gestión Educativa Local, ubicada en la provincia de Utcubamba, en el distrito de Bagua Grande.

### **1.3.3 Temporal**

La presente investigación se realizó considerando los acontecimientos ocurridos, durante el año 2019, y se analizó empíricamente las variables en estudio conforme a este periodo.

## **1.4 Objetivos de la investigación**

### **1.4.1 Objetivo general**

Analizar la relación del liderazgo gerencial en la Unidad de Gestión Educativa Local de Utcubamba – 2019 y la satisfacción laboral de sus trabajadores.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Analizar el liderazgo desarrollado por la dirección de la Unidad de Gestión Educativa Local de Utcubamba.
- Analizar la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Utcubamba.
- Analizar la relación de las dimensiones del liderazgo gerencial con la satisfacción laboral de sus trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Utcubamba.

## CAPÍTULO II

### 2 MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes de la investigación

##### 2.1.1 *Antecedentes internacionales*

(Ortiz, 2017), en su tesis denominada “Factores de liderazgo transformacional que impactan el clima organizacional de la Corporación Batuta Risaralda”, presentada en la Universidad Tecnológica de Pereira, cuyo objetivo fue Identificar los factores de Liderazgo Transformacional que impactan el Clima Organizacional de la Corporación Batuta Risaralda. Para el presente trabajo, se aplicó una metodología de investigación analítico- descriptiva, del mismo modo se consideró como población a con 40 colaboradores de la Corporación Batuta Risaralda y esta misma fue la muestra trabajada, llegando a la conclusión de que en el perfil de los directivos de la Corporación Batuta Risaralda, predominan los factores de Liderazgo Transformacional: Tolerancia Psicológica e Inspiración Motivacional, que se orientan principalmente a las variables de Resultado: Satisfacción, Efectividad y Esfuerzo Extra, ubicadas de mayor a menor en relación al puntaje de apropiación.

(Angulo, 2016), en su tesis titulado “El liderazgo directivo y su incidencia en el clima institucional”, presentado en la Pontifica Universidad Católica del Ecuador, cuyo objetivo fue analizar la influencia del liderazgo directivo en el clima institucional. Se considero una investigación No experimental de tipo descriptivo-correlacional, con una población de 570 estudiantes, 457 padres de familias, 30 docentes, y 6 directivos del centro en estudio y la muestra obtenida y utilizada fue 230 estudiantes y de 150 Padres de Familia, llegando a la conclusión de que las instituciones educativas requieren de autoridades que manejen procesos de

liderazgo basados en el trabajo en equipo; donde se propicie la integración verdadera para ofrecer a la comunidad educativa un ambiente de cordialidad y respeto mutuo.

(Peñarreta, 2014), en su tesis titulada la influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja. Tuvo como objetivo determinar el grado de influencia de los distintos estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja. De tipo descriptivo, la población y la muestra fueron 200 trabajadores, la técnica fue la encuesta y el instrumento el cuestionario. Llegando a la conclusión de que los estilos de liderazgo que predominaron en los directores y jefes departamentales del GAD Municipal de Loja, tenemos el empobrecido, club social y equilibrado. Donde el estilo dominante (85,8 %) fue el equilibrado, el cual se caracteriza por ajustarse al sistema y al ritmo cómodo que los demás han llegado adoptar.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales**

(Bazán, 2017), Liderazgo y satisfacción laboral de los profesionales asistenciales del Departamento de Medicina Física y Rehabilitación del Hospital Cayetano Heredia 2016. Su objetivo fue conocer la relación entre el “Liderazgo y satisfacción laboral de los profesionales asistenciales del departamento de medicina física y rehabilitación del Hospital Cayetano Heredia”. De tipo descriptivo – correlacional, la muestra fueron 80 colaboradores. La técnica fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario. Llegó a la conclusión que existe relación entre el liderazgo y satisfacción laboral de los profesionales asistenciales del departamento de medicina física y rehabilitación del Hospital Cayetano Heredia en el 2016.

(Ventosilla, 2017), en su tesis titulada: Competencias gerenciales y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas de la UGEL de Ventanilla 2017. Su objetivo fue determinar la relación existente entre las competencias gerenciales y la satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas de la UGEL de Ventanilla, 2017. El diseño fue no experimental, la muestra fueron 148 directivos de tipo descriptivo – correlacional, la técnica fue la encuesta y el instrumento el cuestionario. Llegando a concluir, como moderada correlación significativa entre las variables, con un valor correlacional  $\rho = 0.00$  ( $p < 0.05$ ) lo cual rechaza la hipótesis nula, ya que el resultado muestra una correlación moderada entre competencias gerenciales y satisfacción laboral de los directivos de las Instituciones Educativas de la UGEL de Ventanilla, 2017.

(Astocondor, 2016), en su tesis titulada estilo de liderazgo gerencial y satisfacción laboral de los docentes de la institución educativa José Carlos Mariátegui- Comas 2016. Su objetivo fue explicar la relación entre el liderazgo gerencial y la satisfacción laboral en un grupo de docentes que laboraban el año 2016 en una institución educativa de gestión estatal, ubicada en el distrito de Comas en el Cono norte de Lima metropolitana. De enfoque cuantitativo, de nivel correlacional, de diseño no experimental transversal, la muestra fue 73 docentes, la técnica fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario. Concluyendo de que el liderazgo directivo no se relaciona con la satisfacción laboral ni con ninguno de los aspectos analizados en ésta.

## 2.2 Marco doctrinal

### 2.2.1 Teoría General de Administración

Las entidades públicas son organizaciones del Estado que tienen por finalidad brindar bienes y/o servicios de calidad a los usuarios atendiendo a sus necesidades. El origen y evolución de la administración de estas organizaciones responden al desarrollo de las diferentes escuelas de pensamiento administrativo, y a su contexto histórico, económico-social, presentamos su esquematización en la Tabla 1.

**Tabla 1**

*Evolución de teorías administrativas*

Variable administrativa	Teoría Administrativa	Ubicación
Tareas	Administración científica	1890 (EEUU)
	Teoría Clásica	1900 (EEUU)
Estructuras	Teoría Estructuralista	1910 (Francia)
	Teoría de la Burocracia	1930 (EEUU)
	Teoría Neoclásica	1930 (Inglaterra)
Personas	Teoría de las RR HH	1924 (EEUU)
	Teoría conductista	1950 (EEUU)
Tecnología	Teoría Situacional	1970 (EEUU)
Ambiente	Teoría de Sistemas	1960 (Alemania)

Fuente: Adaptado de TGA Chiavenato, décima edición

### 2.2.2 Teoría conductista

Se caracteriza por explicar el fenómeno administrativo, enfocado en el estudio de la conducta humana en las organizaciones. Surge en EEUU hacia 1950. Desarrollan algunos de los planteamientos formulados en la Teoría de las Relaciones Humanas, como la dinámica de grupos sustentada en la Teoría de



campo de Kurt Lewin. Otros investigadores que aportan son Maslow, Salomon, Likert, Burns, Alferfer, entre otros.

Cabe resaltar sus investigaciones sobre las necesidades humanas y sus relaciones, las motivaciones, los procesos de decisión y el liderazgo; y su principal premisa teórica “la organización es un complejo sistema de decisiones” configurando su concepción de homo administrativo, al comportamiento humano en las organizaciones.

### **2.2.3 Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass y Burns**

(Chiavenato, 1989, p.308) sostiene “Burns acuñó las expresiones liderazgo transaccional (que involucra, líderes extremadamente eficientes en dar a las personas algo a cambio de su apoyo o trabajo, haciendo que se valore, aprecie y recompense a sus seguidores) y el liderazgo transformador (que involucra líderes preocupados en crear una visión y que logran llevar a las personas en dirección a esa visión). El liderazgo transaccional se enfoca en recompensar a las personas por su apoyo al líder, mientras el transformador requiere de líderes visionarios que conduzcan al cambio. La primera conserva y mantiene el statu quo; la segunda transforma y renueva. Las organizaciones están necesitando con urgencia de líderes transformadores.”

(Bass, 1981, p.34), el líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Burns entendía el liderazgo transformador como un proceso en el que líderes y seguidores se ayudaban unos a otros a alcanzar mayores niveles morales y motivacionales. No obstante, liderazgo transaccional y transformacional no son excluyentes, en cierto modo se complementan.

#### **2.2.4 Teoría del Liderazgo Situacional**

(Esther,2010), de acuerdo con la teoría de Hersey y Blanchard, cita que, el líder debe conocer perfectamente el nivel de preparación (madurez) de sus trabajadores y el trabajo a realizar por cada uno para así poder adaptar su estilo de liderazgo a la situación concreta de su organización. Asimismo, menciona que en esta teoría no existe un estilo de liderazgo mejor que otro. Lo relevante son las características específicas de cada situación laboral (empleados, actividad, lugar, etc.) para adaptarse a ella.

(Esther, 2010), cita a Paul Hersey y Ken Blanchard para indicar que el estilo de liderazgo debe elegirse en función de la interacción entre:

- La conducta directiva de tarea: Alta o Baja (órdenes sobre cómo, donde y cuando hacer el trabajo).
- La conducta de relación o apoyo emocional que ofrece el líder a los empleados: Alta o Baja.
- La madurez de los empleados y su nivel de preparación (señalan 4 niveles de madurez: M1-Baja, M2-Moderada-M3 equilibrada, M4-Alta)

#### **2.2.5 Teoría ERC de Alderfer**

(Alderfer, 2012, p.30 -31), realizó una revisión de las necesidades de Maslow con el fin de superar algunas de sus debilidades, y estimó que existía una jerarquía con tres grandes niveles de necesidad:

- Necesidades de existencia (E): “Se refiere a la provisión de los elementos básicos para la supervivencia humana y alude a aquellas que Maslow denominaba fisiológicas o básicas y de seguridad”.
- Necesidades de relación (R): “Corresponden al deseo personal de establecer relaciones sociales, de amistad, aceptación y participación

en grupos, son el paralelo de las necesidades sociales, de pertenencia y estima descritas por Maslow”.

- Necesidades de crecimiento (C): “Corresponden al deseo personal de desarrollo y realización y son el paralelo de las necesidades sociales, de reconocimiento y de autorrealización descritas por Maslow”.

(Rivera, 2014, p.31 - 32) “Lo particular de esta teoría y que la diferencia de la propuesta de Maslow es que Alderfer plantea que es posible que estén activas dos o más necesidades simultáneamente” .

Así mismo, afirma que en el caso de que las necesidades superiores estén insatisfechas, se acentúa el requerimiento para obtener las inferiores, en esta perspectiva no se parte del supuesto de una progresión gradual rígida de necesidades, sino por el contrario, de un ordenamiento flexible donde es posible transitar de necesidades sin que sean satisfechas totalmente unas para pasar a las siguientes.

(Rivera, 2014, p.35 - 37) “Cuando un nivel superior se frustra, se acentúa el deseo de la persona por satisfacer una necesidad inferior”. Dicho en otras palabras: la frustración del intento por satisfacer una necesidad superior puede incitar una regresión a una necesidad inferior. Además, consideraba que las personas ascendían constantemente por la jerarquía de las necesidades, en cambio para Alderfer las personas subían y bajaban por la pirámide de las necesidades, de tiempo en tiempo y de circunstancia en circunstancia.

### **2.2.6 Teoría de la expectativa**

(Castiblanco, 2015), indica que: es el producto del valor que un individuo atribuye anticipadamente a una meta y de la posibilidad de verla, efectivamente cumplida. Los trabajadores desarrollarán un esfuerzo mayor en el trabajo, si

tienen razones para esperar que el resultado sea una recompensa de valor para ellos. El valor debe ser atractivo. Los trabajadores deben creer que la empresa los valora y valora su desempeño. Finalmente, el pago representa una satisfacción y sensación de recibir lo esperado.

Esta teoría juega con la probabilidad de que ejercer cierto esfuerzo, llevará al desempeño necesario para obtener un beneficio personal. La teoría considera que el nivel de motivación depende del atractivo de la recompensa que se busca, y de la probabilidad de obtenerla; en la práctica es una de las teorías más aplicables en el mundo empresarial, político y religioso; y es porque, el humano siempre vive con esperanzas o expectativas de algo mejor para el futuro.

## **2.3 Marco conceptual**

### **2.3.1 Marco conceptual de Liderazgo Gerencial**

#### **Concepto liderazgo gerencial**

(Sánchez, 2011, p.2), define que: “el liderazgo gerencial se basa en saber dirigir ya sea la propia o dentro de la empresa, está más que demostrado que el liderazgo empresarial o autoritario basado en la superioridad o infundir miedo no funciona, al contrario; crea recelo”

(Maxwell, 2000, p.7)), define al liderazgo como: “La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

#### **Importancia del liderazgo gerencial**

(Rivera, 2012, p.12), menciona que: el liderazgo es importante ya que es vital para la supervivencia de cualquier organización. Es importante, por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. Una organización puede tener una planeación adecuada, control etc. y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado,

incluso dicha organización puede carecer de planeación y control, pero, teniendo un buen líder puede salir adelante.

## **Dimensiones del liderazgo gerencial**

### ***Liderazgo centrado en principios***

De acuerdo a (Sierra, 2016, p.123 - 124), menciona que “es la capacidad para desarrollar un espíritu de cooperación, cumplimiento y compromiso con su grupo de influencia, guiando y orientando a sus colaboradores hacia el logro de los resultados propuestos”.

“Dentro de un ambiente de respeto y de sentido de lo humano, con exigencia personal y profesional, inspirado en los principios y valores de la organización”.

Indicadores:

- Capacidad para desarrollar un espíritu de cooperación, cumplimiento y compromiso
- Orienta al logro de los resultados
- Exigencia personal y profesional

### ***Liderazgo de negociación y relaciones***

El mismo, (Sierra,2016, p.125 - 127), revela que “es la capacidad para concretar acuerdos y alianzas que generen valor, solucionen problemas, conflictos o diferencias, creando ambientes propicios de colaboración y logrando compromisos duraderos de ganancia mutua”. Del mismo modo “se deben fortalecer las relaciones de la comunidad educativa, mediante convenios y alianzas con diversos sectores empresariales, de investigación, universidades nacionales e internacionales y entidades globales”.

Los indicadores son:

- Capacidad para concretar acuerdos
- Capacidad para solucionar problemas, conflictos o diferencias
- Fortalece las relaciones de la comunidad educativa

### ***Liderazgo orientado al mejoramiento continuo***

De igual forma, (Sierra, 2016, p.131 - 132), indica que “es la capacidad de revisar, analizar, ajustar los procesos con el fin de aprender de la experiencia y definir acciones de mejoramiento permanente”. “También incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia como el Know how, que permite enriquecer el capital intelectual de los colaboradores de la organización educativa” .

Los indicadores son:

- Capacidad de aprender de la experiencia de otros y la propia
- Mejora permanente de la institución
- Capital intelectual de los colaboradores

### ***Liderazgo de Orientación al cliente***

Seguimos con (Sierra, 2016, p.135), donde menciona que “es la capacidad de conocer, resolver y satisfacer, con un alto estándar de calidad, las necesidades y expectativas presentes y futuras de los usuarios, clientes y grupos de interés”.

Los indicadores son:

- Capacidad de conocer las necesidades de los usuarios y grupos de interés

- Capacidad de resolver y satisfacer las expectativas de los usuarios y grupos de interés

### **2.3.2 Marco conceptual de satisfacción laboral**

#### **Concepto de satisfacción laboral**

(Pérez y Gardey,2014), es el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo. La satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad, etc.

(Ucha,2012), es el nivel de conformidad, de satisfacción, de gusto, que un empleado presenta en relación a su trabajo, es decir, a la actividad en sí que realiza, y al entorno que rodea al mismo.

#### **Importancia de la satisfacción laboral**

Para (Bidault, 2017), la satisfacción en el trabajo por parte de los empleados resulta fundamental para las organizaciones. La satisfacción puede estimular la energía positiva, la creatividad y una mayor motivación para el triunfo.

El mismo, (Bidault, 2017), menciona que la satisfacción y la felicidad en el trabajo comportan múltiples beneficios. Combinadas mejoran el estado de ánimo, aumentan las oportunidades para el trabajo en grupo, para el intercambio de conocimiento y fomentan la comunicación abierta. No hay duda de que el ambiente laboral tiene un gran papel a la hora de determinar el nivel de satisfacción de cualquier empleado.

De igual forma, (Bidault, 2017), indica que, es responsabilidad de ambos, empleado y empresario, el fomentar la felicidad en el puesto de trabajo. Un trabajador satisfecho tiene una actitud más optimista y trabaja de mejor modo, lo cual crea un entorno laboral positivo y productivo.

## **Dimensiones de satisfacción laboral**

### ***Significación de la tarea***

Según (Palma, 2005, p.87), en la escala de la satisfacción laboral, este término se definió como “la disposición al trabajo en función de atribuciones asociadas con el trabajo (sentido de esfuerzo, realización, equidad y/o aporte material)”. Los indicadores son:

- Habilidades profesionales
- Esfuerzo en el trabajo
- Equidad en el trabajo

### ***Condiciones de trabajo***

El mismo (Palma,2005, p.87) en la escala SL-SPC, este término se definió como “la evaluación del trabajo en función de la existencia o disponibilidad de elementos o disposiciones normativas que regulan la actividad laboral”. Los indicadores son:

- Evaluación de mi trabajo
- Normatividad vigente del trabajo

### ***Reconocimiento personal y social***

Siguiendo con (Palma, 2005, p.87) en la escala SL-SPC, este término se definió como “la tendencia evaluativa del trabajo en función del reconocimiento propio o de personas asociadas al trabajo respecto a los logros en el trabajo o por el impacto de estos en resultados indirectos”. Los indicadores son:

- Reconoce públicamente sus propios logros
- Reconocen mis logros



### ***Beneficios económicos***

El mismo (Palma, 2005, p.87) en la escala SL-SPC, este término se definió como como “la disposición al trabajo en función de aspectos remunerativos o incentivos económicos como producto del esfuerzo en la tarea asignada”. Los indicadores son:

- Aspecto remunerativo
- Incentivos económicos
- Tareas asignadas

### ***2.3.3 Definición de términos básicos***

#### **Administración**

(Chiavenato, 2019) “La administración implica liderar y dirigir las actividades desempeñadas por toda la organización y por personas de todos sus niveles que cumplen diferentes funciones, las cuales se agrupan y coordinan con la intención de alcanzar propósitos comunes.”

#### **Capital intelectual**

(Krell, 2014), es un bien complejo que si bien pertenece a la organización incluye al capital humano que no es su propiedad, pero si el nutriente, al estructural - compuesto por bienes, patentes, marcas y sistemas de la empresa - y al capital cliente que es el valor de sus relaciones comerciales.

#### **Ciclo motivacional**

(Chiavenato, 2019) Proceso de satisfacción de una necesidad humana. El organismo permanece en un estado de equilibrio que se rompe cuando surge una necesidad, la cual provoca un estado de tensión y desequilibrio que conduce a un comportamiento o acción para satisfacer la necesidad. Cuando ésta se ha satisfecho, la tensión se libera y se regresa al equilibrio anterior. La satisfacción

se puede impedir con alguna barrera, lo que mantiene el estado de tensión, que se puede compensar con la satisfacción de otra necesidad

### **Dirección**

(Chiavenato, 2019) Es la función administrativa que interpreta los objetivos y planes para alcanzarlos; conduce y orienta a las personas hacia ellos.

### **Eficacia**

(Chiavenato, 2019) “Alcanzar objetivos y resultados. Un trabajo eficaz es provechoso y exitoso.”

### **Eficiencia**

(Chiavenato, 2019) “Hacer las cosas bien y de forma correcta. Un trabajo eficiente es uno bien ejecutado”

### **Espíritu de colaboración**

(Marxe, 2008), el espíritu de colaboración son esas ganas de ayudar honestamente a otra persona o equipo de trabajo sin esperar algo a cambio.

### **Incentivo**

(Pérez y Gardey, 2013), un incentivo es un estímulo que se ofrece a una persona, una empresa o un sector con el objetivo de incrementar la producción y mejorar el rendimiento.

### **Liderazgo**

(Estela,2018), es un conjunto de habilidades que hacen que una persona sea apta para ejercer tareas como líder.

### **Líder gerencial**

(Domenec, 2012), es el líder encargado de que otros lleven a cabo sus tareas de la forma más efectiva posible.

## **Organización**

(Chiavenato, 2019), entidad social compuesta por personas y recursos, estructurada y dirigida deliberadamente para alcanzar un objetivo común.

## **Reconocimiento laboral**

(Edén, 2016), es una de las fuentes de satisfacción personal más importantes con las que cuentan las personas para sentirse a gusto con su trabajo, y con su vida.

## **Satisfacción laboral**

(Locke, 2015), “estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”

## CAPÍTULO III

### 3 PLANTEAMIENTO DE LA(S) HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### 3.1 Hipótesis

##### 3.1.1 *Hipótesis general*

El liderazgo gerencial tiene una relación significativa con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Utcubamba – 2019.

##### 3.1.2 *Hipótesis específicas*

- El liderazgo que ejerce la dirección de la Unidad de Gestión Educativa Local de Utcubamba; está centrado en principios, con negociación, con relaciones, con mejora continua y con orientación al cliente.
- La satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Utcubamba; es alta.
- Las dimensiones del liderazgo gerencial tienen una relación significativa con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Utcubamba.

#### 3.2 Variables

**3.2.1 Variable 1 : *Liderazgo gerencial***

**3.2.2 Variable 2 : *Satisfacción laboral***

### 3.3 Operacionalización de los componentes de las hipótesis

Tabla 2.

Operacionalización de variables

TÍTULO: LIDERAZGO GERENCIAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL UTCUBAMBA, 2019				
Nombre de variable	Definición conceptual	Definición operacional		
		Dimensiones	Indicadores	Índices
VARIABLE 1. Liderazgo gerencial	<b>Liderazgo gerencial</b>  (Maxwell, 2000, p.7), define liderazgo como: "La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o mas objetivos especificos".	D1 Liderazgo centrado en principios	-Capacidad para desarrollar un espíritu de cooperación, cumplimiento y compromiso -Orienta al logro de resultados -Exigencia personal y profesional	- Valoración de liderazgo gerencial - Valoración de liderazgo centrado en principios
		D2 Liderazgo de negociación y relaciones	-Capacidad para concretar acuerdos -Capacidad para solucionar problemas, conflictos o diferencias -Fortalece las relaciones de la comunidad educativa	- Valoración de liderazgo de negociación y relaciones
		D3 Liderazgo orientado al mejoramiento continuo	-Capacidad de aprender de la experiencia de los otros y la propia. -Mejora permanente de la institución Capital intelectual de los colaboradores	- Valoración de liderazgo orientado al mejoramiento continuo - Valoración de liderazgo de
		D4 Liderazgo orientado al cliente	Capacidad de conocer las necesidades de los usuarios y grupos de interés -Capacidad de resolver y satisfacer las expectativas de los usuarios y grupos de interés	orientación al cliente  Índice parcial y sintético Gestión en Inicio Gestión en Proceso Gestión Lograda

**Tabla 2. Operacionalización de variables**

TÍTULO: LIDERAZGO GERENCIAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL				
UTCUBAMBA, 2019				
Nombre de variable	Definición conceptual	Definición operacional		
		Dimensiones	Indicadores	Índices
VARIABLE 2. Satisfacción Laboral	<b>Satisfacción laboral</b> (Pérez y Gardey, 2014), es el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo. La satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad, etc.	D1	-Habilidades profesionales	- Valoración de satisfacción laboral - Valoración de significación de la tarea - Valoración de condiciones de trabajo - Valoración de reconocimiento personal y social - Valoración de Beneficios económicos Índice parcial y sintético Baja satisfacción Mediana satisfacción Alta satisfacción
		Significación de la tarea	-Esfuerzo en el trabajo -Equidad en el trabajo	
		D2	-Evaluación de mi trabajo -Normatividad vigente del trabajo	
		Condiciones de trabajo		
		D3	-Reconoce públicamente sus propios logros	
		Reconocimiento personal y social	-Reconocen mis logros	
		D4	-Aspecto remunerativo	
		Beneficios económicos	-Incentivos económicos Tareas asignadas	

## CAPÍTULO IV

### 4 MARCO METODOLÓGICO

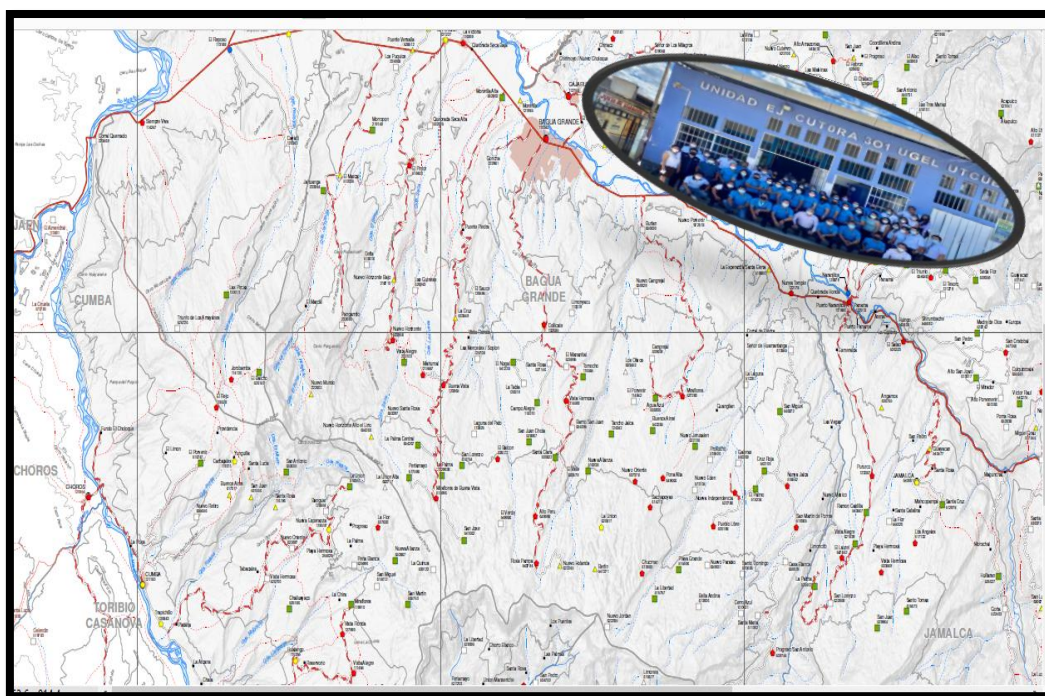
#### 4.1 Ubicación geográfica

Esta investigación se realizó en la Unidad de Gestión Educativa Local de Utcubamba.

**Figura 1**

***Mapa de Ubicación de sede UGEL Utcubamba***

*Se ubica en la capital de la provincia de Utcubamba, región Amazona, sus trabajadores son la unidad de análisis de la investigación*



Fuente: Elaboración propia con Google map

Es una institución que pertenece al Ministerio de Educación MINEDU, su sede administrativa se ubica en la capital de la provincia de Utcubamba, región Amazonas, en la principal carretera de la ciudad de Bagua Grande, Fernando Belaunde Terry. Su comprensión de atención de servicios educativo abarca las 754 IIEE EBR – EBA – EBE y CETPROS de los siete distritos que componen la

provincia de Utcubamba. Es responsable de la administración educativa, que atiende a 25 000 estudiantes a través de 2524 trabajadores de la educación.

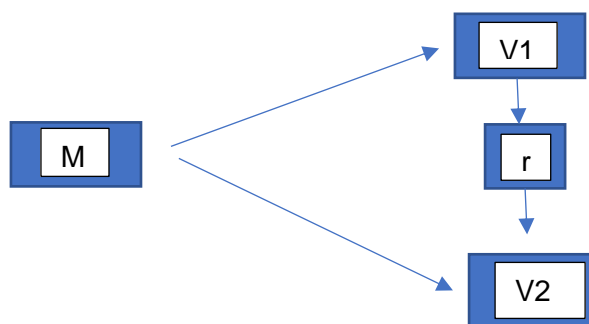
## 4.2 Diseño de la investigación

En la investigación de tipo cuantitativo, se utilizó el diseño no experimental de investigación; el diseño que le corresponde al presente trabajo es descriptivo -correlacional.

El esquema de este diseño se presenta en la Figura 2:

**Figura 2. Esquema descriptivo-correlacional**

*Representa la relación a investigar entre las variables de estudio*



Dónde:

**M:** Muestra

**V1:** Liderazgo gerencial

**r:** Relación

**V2:** Satisfacción laboral

## 4.3 Métodos de investigación

Para (Jiménez,1998, p.21), “un conjunto de métodos generales útiles para la obtención de conocimientos científicos; y un grupo de métodos particulares que se utilizan especialmente en la investigación de las distintas ramas de la ciencia”.



Estadísticamente el estudio ha sido analizado mediante el análisis de información, en dos fases por ser de tipo descriptivo:

**Primera fase: Validación y confiabilidad del instrumento.**

El instrumento fue validado por dos expertos, que ostentan el grado de Doctor en Educación, ejercen como funcionarios de la gestión pública en el sector Educación, de profesión Licenciados en Educación, emitiendo un juicio de valor relacionando el contenido de las variables, dimensiones, indicadores y criterios del instrumento de evaluación.

La confiabilidad de los instrumentos y de la muestra procesada, se estableció mediante el programa Minitab, estos se observan en la Tabla 3, 4,5 y 6.

**Tabla 3.**

*Casos procesados para muestra en investigación*

<b>Casos</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Válido	32	100,0
Excluido <sup>a</sup>	0	0,0
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia en Minitab

<sup>a</sup> La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Tabla 4.**

*Confiabilidad de Instrumento para Variable Liderazgo Gerencial*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
,958	11

Fuente: Elaboración propia en Minitab

**Tabla 5.**

*Confiabilidad de Instrumento para Variable Satisfacción Laboral*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
,840	11

Fuente: Elaboración propia en Minitab

**Tabla 6.** *Confiabilidad Bivariado del Instrumento*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
,906	22

Fuente: Elaboración propia en Minitab

### **Segunda fase: Análisis descriptivo simple.**

Los datos obtenidos del cuestionario, que informa la relación del liderazgo gerencial y la satisfacción laboral de los trabajadores de la UGEL Utcubamba, fueron recogidos y procesados en una base de datos en el programa estadístico de Excel. Luego para describir los resultados se utilizaron tres pasos: Representación en tablas y gráficos y, se realizó la respectiva interpretación teniendo en cuenta las dimensiones y realizando un análisis comparativo de variables.

### **Tercera fase: Análisis descriptivo correlacional.**

Los datos obtenidos de los cuestionarios se analizaron con pruebas estadísticas de fiabilidad, normalidad, correlacionales y contrastación de hipótesis en una base de datos en software estadístico Minitab.

#### **4.4 Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación**

##### **4.4.1 Población**

En la investigación se consideró como población a los 70 servidores públicos de la sede de UGEL Utcubamba, los que se dividen en cuatro áreas de labor, siendo 4 los servidores responsables de la Dirección y Jefaturas, 35 servidores conforman el Área Pedagógica, 10 servidores trabajan en el Área institucional y 29 servidores lo hace en el Área administrativa de la Unidad de Gestión Educativa de Utcubamba, del año 2019.

##### **4.4.2 Muestra**

En esta investigación para determinar la muestra, (Otzen y Manterola, 2017) menciona que “es fundamental, entre otras cosas definir los criterios de inclusión (características clínicas, demográficas, temporales y geográficas de los sujetos que componen la población a estudio) y de exclusión (características de los sujetos que pueden interferir con la calidad de los datos o la interpretación de los resultados)”.

Por principio de inclusión en nuestro estudio se consideró del total de la población, a 32 servidores públicos que permanecen estables en la entidad desde el 2016 hasta la fecha de aplicación del instrumento 2021, asimismo conocen la gestión gerencial en estudio.

##### **4.4.3 Unidad de análisis**

Son los trabajadores estables de la Unidad de Gestión Educativa Local de Utcubamba.

#### **4.4.4 Unidad de observación**

Son los instrumentos para medir el liderazgo gerencial y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Utcubamba, durante el año 2019.

#### **4.5 Técnicas e instrumentos de recopilación de información**

Las técnicas que se utilizaron para la recopilación de la información fueron las siguientes:

Encuesta por cuestionario: Se aplicó a los 32 trabajadores nombrados que laboraron en la Unidad de Gestión Educativa de Utcubamba durante el 2019.

Internet: Se utilizó este medio para recopilar información valiosa, mediante Google forms, la misma que sirvió para fortalecer la investigación.

#### **4.6 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información**

- a) La recolección de información se realizó mediante cuestionarios impresos y digitales mediante Google Forms.
- b) El procesamiento de la información se realizó en forma computarizada mediante la utilización de Excel, versión 2013.
- c) En la organización de la información se procedió a tabularla de manera sistemática, se categorizó los resultados por dimensiones de cada variable, mediante la Regla de Stanones, para facilitar la cuantificación de los indicadores con la finalidad de obtener la validación de las conclusiones.
- d) En la presentación de los resultados se elaboraron gráficos estadísticos a partir de los resultados categorizados por dimensiones, variables y relación de variables.

- e) Se analizó y evaluó la información para las variables, por sus dimensiones, y la relación de estas.

Los datos obtenidos de los cuestionarios se analizaron con pruebas estadísticas de fiabilidad, normalidad, correlacionales y contrastación de hipótesis en una base de datos en software estadístico MINITAB.

#### 4.7 Matriz de consistencia Metodológica

Tabla 7. Matriz de consistencia metodologica

Título: Liderazgo gerencial y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa local Utcubamba, 2019					
Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Metodologías
Generales				Liderazgo centrado en principios	<b>Tipo de Investigación:</b> descriptiva, correlacional  <b>Población:</b> 70 trabajadores de la UGEL Utcubamba  <b>Muestra:</b> No probabilística – Por aglomeración en la variable estabilidad laboral  <b>Unidad de análisis:</b> Un trabajador estable de UGEL Utcubamba, 2019
¿De qué manera se relacionan el liderazgo gerencial en la Unidad de Gestión Educativa Local de Utcubamba y la satisfacción laboral de sus trabajadores en el 2019?	Analizar la relación del liderazgo gerencial en la Unidad de Gestión Educativa Local de Utcubamba – 2019 y la satisfacción laboral de sus trabajadores.	El liderazgo gerencial tiene una relación significativa con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Utcubamba – 2019.	Liderazgo gerencial	Liderazgo de negociación y relaciones	
Específicos				Liderazgo orientado al mejoramiento continuo	
¿Cómo se ejerce el liderazgo en la dirección de la Unidad de Gestión Educativa Local Utcubamba?	Analizar el liderazgo desarrollado por la dirección de la Unidad de Gestión Educativa Local de Utcubamba.	El liderazgo que ejerce la dirección de la Unidad de Gestión Educativa Local de Utcubamba; está centrado en principios, con negociación, con relaciones, con mejora continua y con orientación al cliente.		Liderazgo orientado al cliente	
¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Utcubamba?	Analizar la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Utcubamba.	La satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Utcubamba; es alta.	Satisfacción laboral	Significación de la tarea	
				Condiciones de trabajo,	
				Reconocimiento personal y social	<b>Técnica de recopilación:</b> Encuesta  <b>Técnicas para el procesamiento y</b>

<p>¿Cuál es la relación de las dimensiones del liderazgo gerencial con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Utcubamba?</p>	<p>Analizar la relación de las dimensiones del liderazgo gerencial con la satisfacción laboral de sus trabajadores de la Unidad Educativa Local de Utcubamba.</p>	<p>Las dimensiones del liderazgo gerencial tienen una relación significativa con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Utcubamba.</p>	<p>Beneficios económicos.</p>	<p><b>análisis de la información:</b> Excel 2016 y Minitab</p>
---	---	--	-------------------------------	--

## CAPÍTULO V

### 5 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 5.1 Presentación de resultados

**Objetivo General:** Determinar la relación entre el liderazgo gerencial en la Unidad de Gestión Educativa Local de Utcubamba y la satisfacción laboral de sus trabajadores

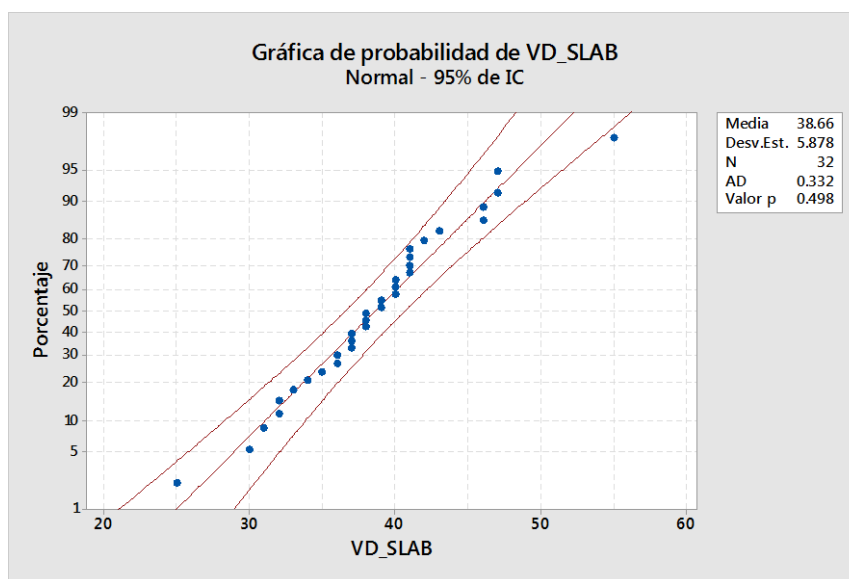
#### Resultados de análisis estadístico correlacional

Prueba de normalidad de Variable Satisfacción Laboral

Se trabajó con software MINITAB resultando una distribución simétrica o normal, además se verifica en su leyenda que su Valor  $p = 0.498 > 0.05$ , ver Figura 2.

**Figura 3.**

*Probabilidad de Variable independiente Satisfacción Laboral*



Fuente: Elaboración propia en Minitab

#### Resultados de Correlación Pearson

Si las variables presentan distribución normal, corresponde establecer la correlación general mediante la fórmula de Pearson, la cual es procesada mediante software MINITAB, presento los resultados, en Tabla 7.



**Tabla 8**

*Correlación General de Pearson de relación de variables de estudio*

<b>Correlación de Pearson</b>	<b>Valor p</b>
0.222	0.223

Fuente: Elaboración propia en Minitab

**Objetivo específico 1:** Identificar el liderazgo desarrollado por la dirección de la Unidad de Gestión Educativa Local de Utcubamba

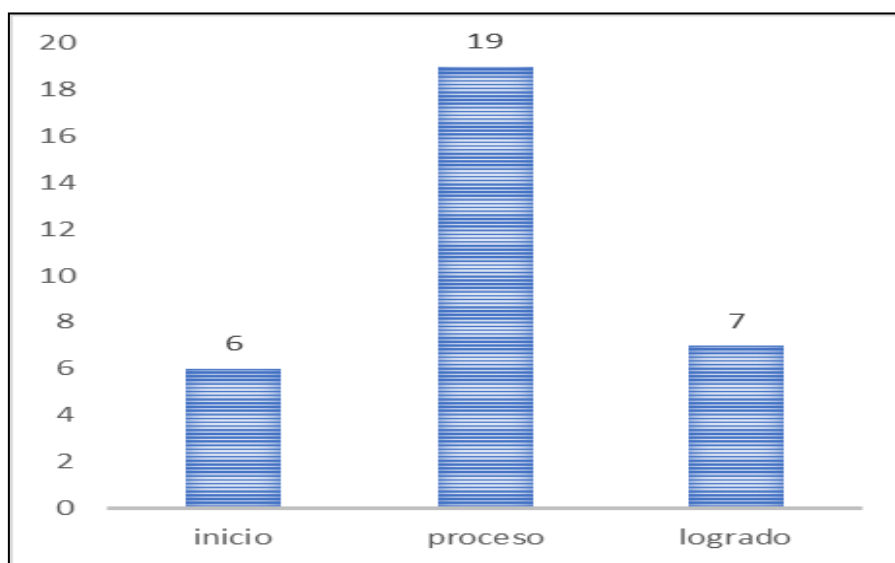
Este proceso de identificación nos conduce a analizar descriptivamente los resultados encontrados para cada dimensión de esta variable.

### **Liderazgo centrado en principios**

En la Figura 3 se observa que un 59% de los trabajadores consideran que el liderazgo ejercido por dirección se encuentra aún en proceso de ser caracterizado como un liderazgo que promueva la cooperación y compromiso institucional entre sus miembros, que se oriente al logro promoviendo la exigencia personal y profesional.

**Figura 4**

*Dimensión Liderazgo centrado en principios*



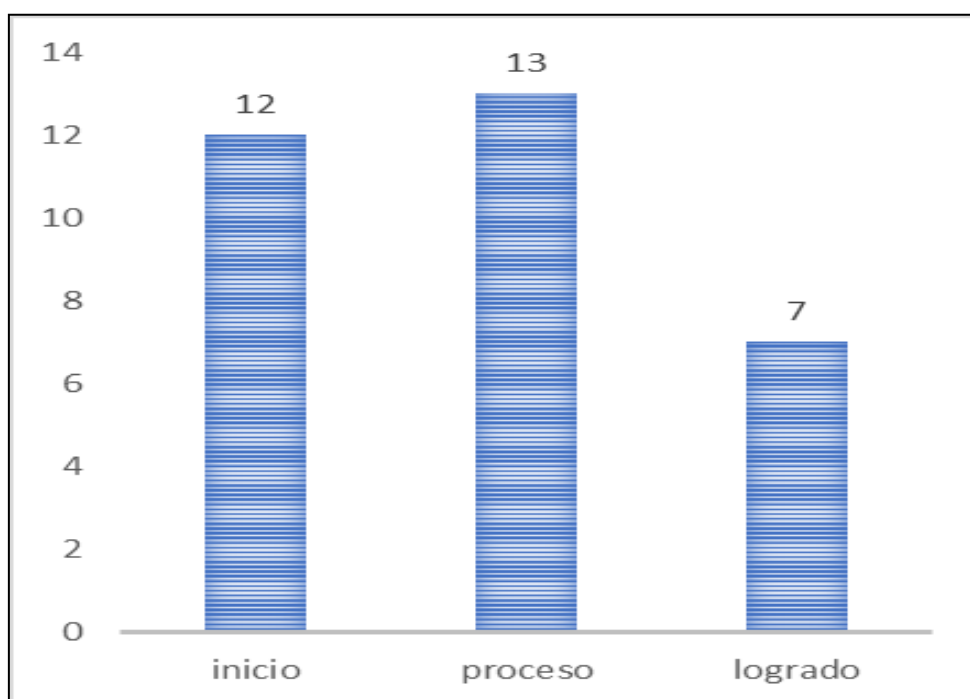
Fuente: Elaboración propia en Excel 2013

## Liderazgo de negociación y relaciones

En relación con la capacidad para concretar acuerdos, solucionar problemas o diferencias y fortalecer las relaciones entre los miembros de la entidad, los trabajadores en un 41% perciben que esta dimensión del Liderazgo gerencial está en proceso; y muy cerca, el 37.5% de los encuestados consideran que está en inicio, en la dirección de la entidad, esto se verifica en la Figura 4.

**Figura 5**

*Dimensión Liderazgo de negociación y relaciones*



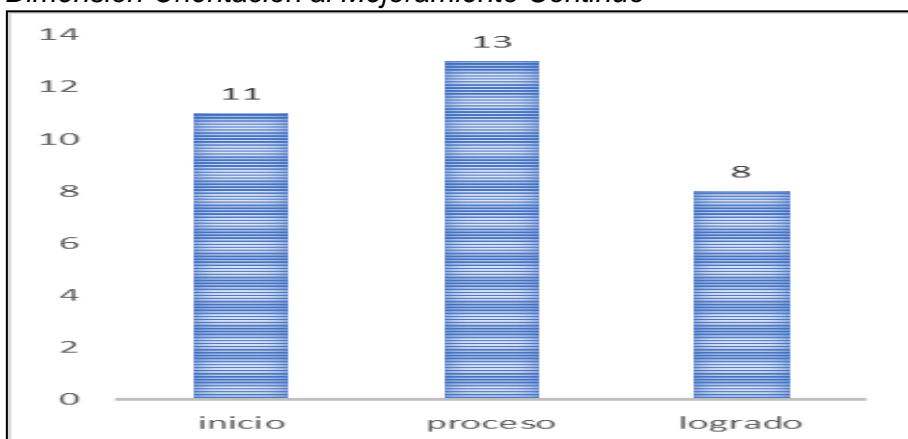
Fuente: Elaboración propia en Excel 2013

## Orientación al mejoramiento continuo

La gestión directiva orientada al mejoramiento continuo en el trabajo institucional, es percibida por un 41% de la muestra, como una dimensión en proceso de construcción, esto se observa en la Figura 5.

**Figura 6**

*Dimensión Orientación al Mejoramiento Continuo*



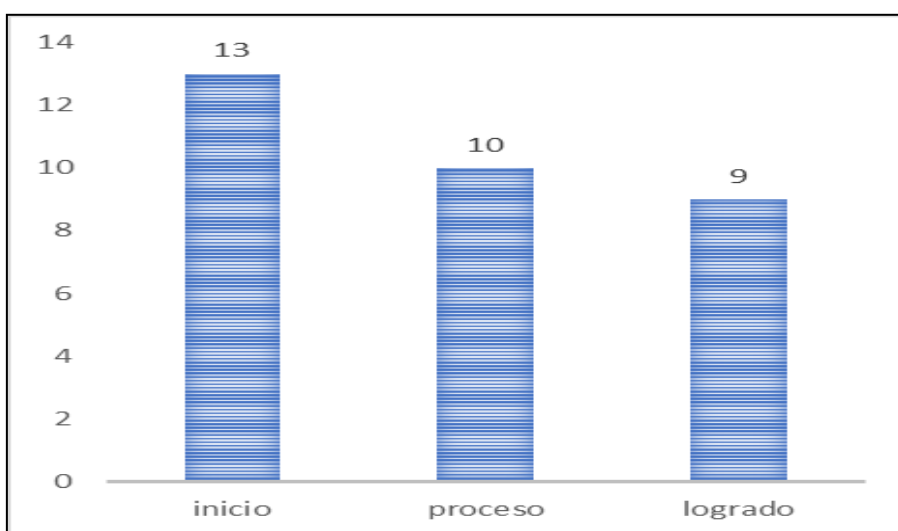
Fuente: Elaboración propia en Excel 2013

### **Liderazgo de orientación al cliente**

En la Figura 6 se observan los resultados obtenidos en relación con la capacidad demostrada por la dirección para conocer y satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios de los servicios que brinda la entidad, indicando que esta dimensión de liderazgo está percibida mayoritariamente en inicio con un 41% y seguida muy de cerca con 31% por los que consideran que está en proceso.

**Figura 7**

*Dimensión Liderazgo de orientación al cliente*



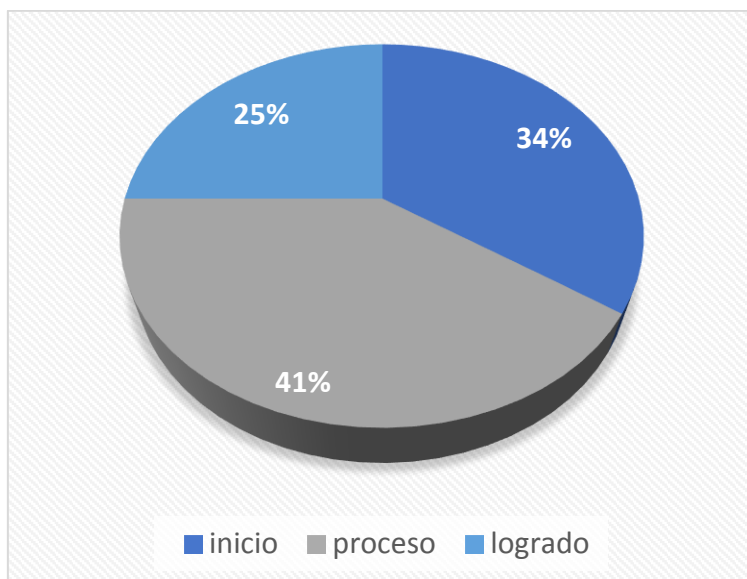
Fuente: Elaboración propia en Excel 2013

## Identificación de Liderazgo gerencial, según sus dimensiones

En resumen, se aprecia en la Figura 7, que de la sumatoria de valores obtenidos para las dimensiones de la variable liderazgo gerencial, se muestra que el 41% de los encuestados perciben una gestión directiva en proceso, seguido con un 34% de quienes consideran que esta en inicio, mientras que un 25% considera a la gestión con niveles de logro importantes en la capacidad de liderazgo gerencial. Asimismo, se aprecia que, según los resultados de las dimensiones, la gestión directiva es percibida en situación de proceso en tres dimensiones, siendo percibida como la más débil la dimensión de liderazgo orientado al cliente. Esto es relevante, debido a que estamos frente a una gestión directiva, con tres años en el cargo.

**Figura 8**

*Resultados porcentuales de Dimensiones de Liderazgo Gerencial*



Fuente: Elaboración propia en Excel 2013

**Objetivo específico 2:** Identificar la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Utcubamba

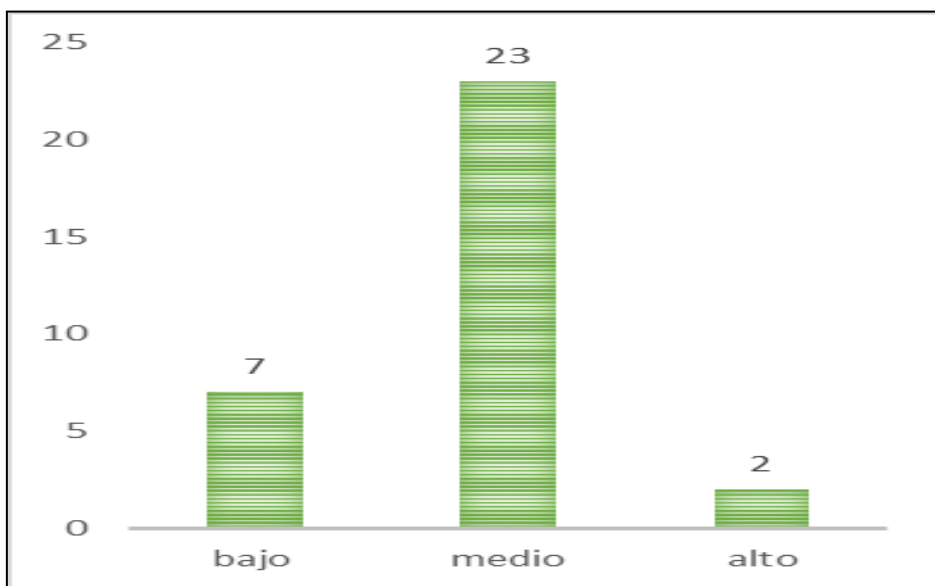
La identificación del nivel de satisfacción de los trabajadores requiere que se analicen los resultados para cada dimensión de la variable.

### **Dimensión significación de la tarea**

El nivel de satisfacción frente a esta dimensión, como se observa en Figura 8, es percibida por un 72% de los encuestados con un nivel medio lo que implica una parcial satisfacción en relación con el desarrollo de habilidades profesionales, valoración del esfuerzo y equidad en el trabajo. Destaca la insatisfacción expresada por un 22% de los encuestados mientras que solo un 6% indican alta satisfacción.

### **Figura 9**

*Dimensión Significación de la Tarea*



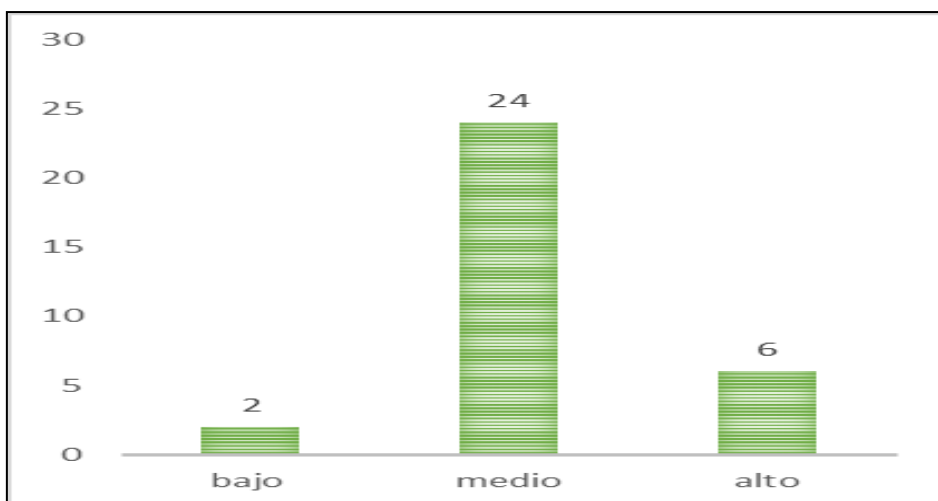
Fuente: Elaboración propia en Excel 2013

### **Dimensión condiciones de trabajo**

La Figura 9 expresa que un 75% de los encuestados indican un nivel medio de satisfacción frente a las condiciones de trabajo en lo referido a la evaluación de su trabajo y respeto a normas laborales vigentes, seguidos por un 19% que manifiesta un nivel alto de satisfacción.

**Figura 10**

*Dimensión Condiciones de Trabajo*



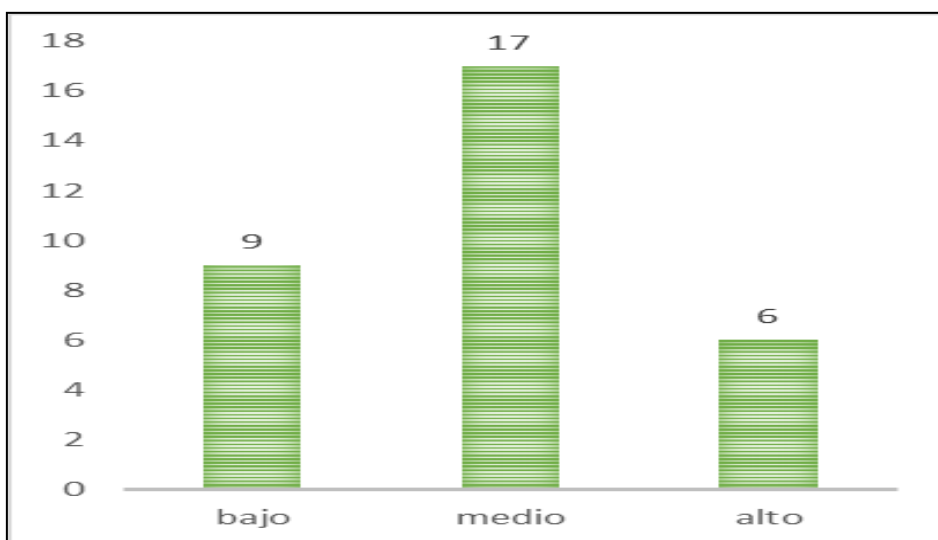
Fuente: Elaboración propia en Excel 2013

**Dimensión reconocimiento personal y social**

Con relación a esta dimensión, la Figura 10 ilustra que los encuestados manifiestan en un 53% su nivel medio de satisfacción, mientras que un 28% expresó su bajo nivel de satisfacción y un 19% si afirma una alta satisfacción en esta dimensión.

**Figura 11**

*Dimensión Reconocimiento Personal y Social*



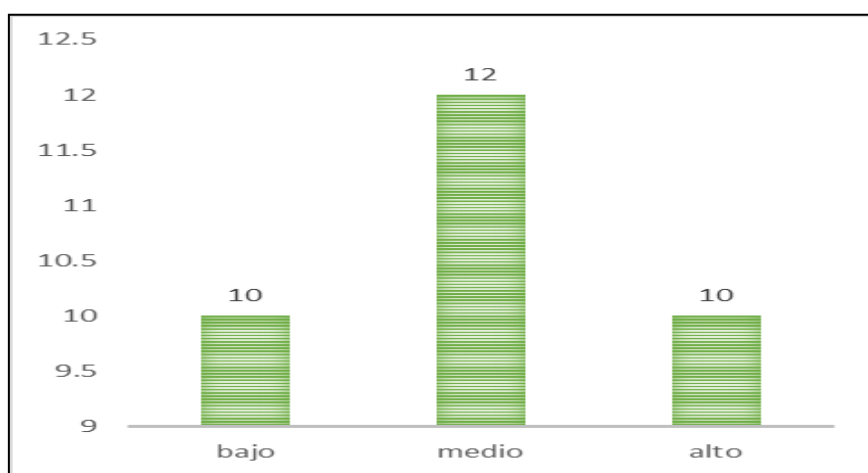
Fuente: Elaboración propia en Excel 2013

## Dimensión beneficios económicos

La Figura 11 alcanza una mirada compartida de las repuestas de los encuestados, con una ligera ventaja 38% para los que expresan un nivel medio de satisfacción con los beneficios económicos. Sin embargo, se observa que hay un 31% con una baja de satisfacción y 31% expresan una alta satisfacción con respecto a la remuneración, incentivos y su vinculación con tareas y funciones.

**Figura 12**

*Dimensión Beneficios Económicos*



Fuente: Elaboración propia en Excel 2013

## Identificación de la Satisfacción laboral, según sus dimensiones

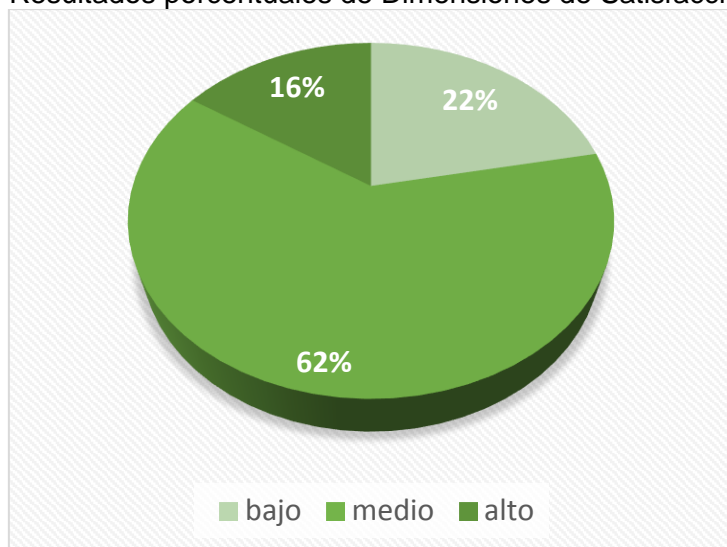
La Figura 12 muestra que la variable satisfacción laboral presenta una respuesta predominante, 62% de los encuestados, expresan un nivel medio de satisfacción laboral; mientras que, por los niveles extremos se informan de un 22% que indican una baja satisfacción y un 16% señalan una alta satisfacción laboral.

En la percepción de las dimensiones de la satisfacción laboral, encontramos que, la significación de la tarea y condiciones de trabajo, presentan resultados similares, predominando un nivel medio de satisfacción en dichas dimensiones; mientras que, el reconocimiento personal social y los beneficios

económicos presentan resultados compartidos en los tres niveles de satisfacción, aunque con ligera ventaja para la percepción del nivel medio de satisfacción.

**Figura 13**

Resultados porcentuales de Dimensiones de Satisfacción Laboral



Fuente: Elaboración propia en Excel 2013

**Objetivo específico 3:** Establecer la relación de las dimensiones de liderazgo gerencial con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Utcubamba.

**Resultados de análisis estadístico descriptivo**

**Tabla 9**

*Contingencia de Dimensiones de Variables en Estudio*

Liderazgo gerencial	Satisfacción laboral			Total
	Bajo	Medio	Alto	
Categorías				
Inicio	4	6	1	11
Proceso	1	9	3	13
Logrado	2	5	1	8
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>20</b>	<b>5</b>	<b>32</b>

Fuente: Elaboración propia en Minitab

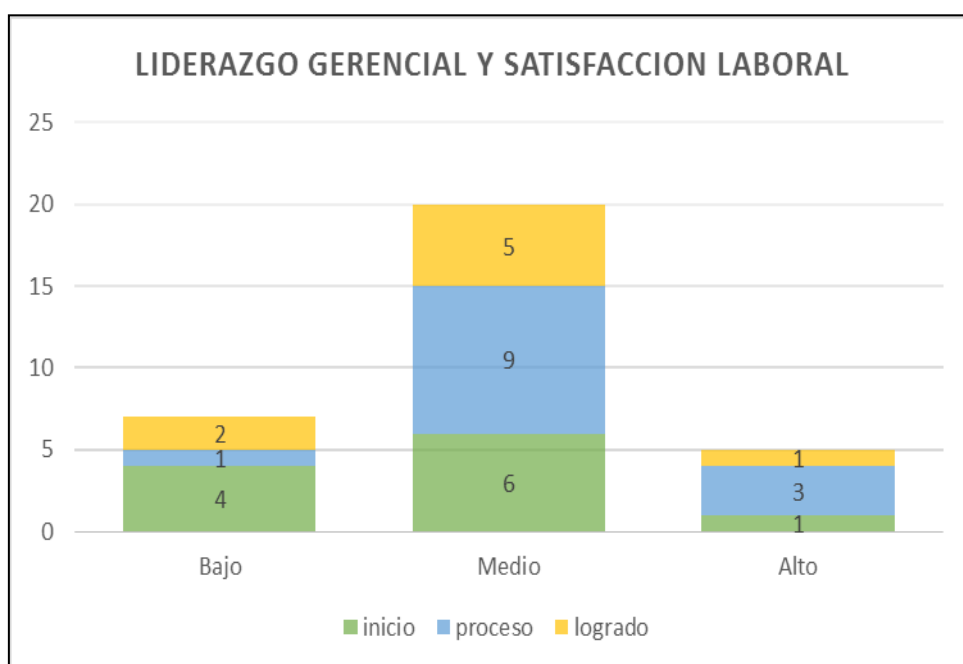


Se informa el resultado de analizar las dimensiones de ambas variables en una tabla de contingencia, Tabla 9, la misma nos informa que los datos que relacionan a las categorías de cada variable están dispersos; sin embargo, se pueden observar tendencias que alcanzan al 75,5% de la muestra:

- Con un 28% destaca la relación que vincula, el nivel proceso en el liderazgo gerencial con el nivel medio de satisfacción laboral.
- Con un 19% está la relación que vincula, el nivel proceso en el liderazgo gerencial con un nivel bajo en su satisfacción laboral.
- Con un 16% vemos a la relación que vincula, al nivel proceso en el liderazgo gerencial con un nivel alto en su satisfacción laboral.
- Cabe destacar que, un 12,5% de los encuestados perciben con un nivel de inicio al liderazgo gerencial mientras se consideran con un nivel bajo de satisfacción laboral.

**Figura 14**

*Gráfico de Barras de Tabla de Contingencia de dimensiones de variables*



Fuente: Elaboración propia en Excel 2013

En la figura 13 muestra un resultado en el que el liderazgo gerencial aplicado en la dirección de UGEL Utcubamba se encuentra en un nivel de proceso con relación a un nivel medio de satisfacción laboral de los trabajadores.

Asimismo, se presentan en las Tablas 10, 11,12 y 13 las correlaciones específicas entre las dimensiones de variable Liderazgo Gerencial y la variable Satisfacción Laboral, procesadas por el software SPSS. Encontrando que la mayor correlación se halla en la asociada a la dimensión 1 Liderazgo centrado en principios D1\_LG y satisfacción laboral.

**Tabla 10**

*Correlación de Liderazgo centrado en principios y Satisfacción Laboral*

<b>Correlaciones</b>			
		D1_LG	VD_SLB
D1_LG	Correlación de Pearson	1	,264
	Sig. (bilateral)		,144
	N	32	32
VD_SLB	Correlación de Pearson	,264	1
	Sig. (bilateral)	,144	
	N	32	32

Fuente: Elaboración propia en Minitab

**Tabla 11***Correlación de Liderazgo de negociación y relaciones y Satisfacción Laboral*

<b>Correlaciones</b>			
		D2_LG	VD_SLB
	Correlación de Pearson	1	,109
D2_LG	Sig. (bilateral)		,553
	N	32	32
	Correlación de Pearson	,109	1
VD_SLB	Sig. (bilateral)	,553	
	N	32	32

Fuente: Elaboración propia en Minitab

**Tabla 12***Correlación de Liderazgo en orientación al mejoramiento continuo y SL*

<b>Correlaciones</b>			
		D3_LG	VD_SLB
	Correlación de Pearson	1	,221
D3_LG	Sig. (bilateral)		,224
	N	32	32
	Correlación de Pearson	,221	1
VD_SLB	Sig. (bilateral)	,224	
	N	32	32

Fuente: Elaboración propia en Minitab

**Tabla 13***Correlación de Liderazgo en Orientación al Cliente y Satisfacción Laboral*

<b>Correlaciones</b>		
	D4_LG	VD_SLB
	Correlación de Pearson	1
D4_LG	Sig. (bilateral)	,240
	N	32
	Correlación de Pearson	,240
VD_SLB	Sig. (bilateral)	,186
	N	32

Fuente: Elaboración propia en Minitab

**Análisis, interpretación y discusión de resultados**

Los resultados del estudio que responden al problema general se relacionan con el valor correlacional Pearson obtenido, igual a 0.22, su valor positivo informa la existencia de relación entre el liderazgo gerencial y la satisfacción laboral, en la muestra estudiada. Sin embargo, este valor describe una relación muy débil, que se definirá con la Prueba de Hipótesis correspondiente.

Cabe precisar que este resultado se alinea con las conclusiones elaboradas, tanto afirmando o negando la relación entre liderazgo y satisfacción laboral, en distintos estudios realizados. Por un lado, en el sector salud, Bazan (2017), en su tesis concluyó que existe relación de estas mismas variables, en un estudio a profesionales del Departamento de Rehabilitación de Hospital Cayetano Heredia. Asimismo, Ortiz (2017) al investigar factores de liderazgo que impactan en el clima organizacional concluye que el factor inspiración

motivacional del Liderazgo transformacional se orienta a variables resultado como la satisfacción de los miembros de la Corporación colombiana.

Por otro lado, en el sector educación, Astocondor (2016), en su tesis concluye que el liderazgo del Director de IE José Carlos Mariátegui, en Comas, no se relaciona con la satisfacción laboral de los docentes.

Lo descrito, nos indica que en el estudio de estas variables influyen fuertemente las variables intervinientes contextuales o situacionales. El liderazgo desarrollado no impacta igual en cualquier contexto o situación, entonces requiere para su intervención un análisis exhaustivo del medio social, económico, cultural en el cual se desenvolverá. La Teoría del Liderazgo Transformacional, Bass y Burns (1981) y la Teoría de Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard son explicaciones plausibles para entender este complejo fenómeno social, el conducir a las organizaciones para el logro de metas.

En respuesta al primer problema específico, al evaluar la situación de la variable independiente, en los resultados estadísticos descriptivos se encontró que el perfil de liderazgo gerencial, desarrollado durante el 2019 por la dirección después de tres años de ejercicio, es percibido por los trabajadores como un liderazgo en proceso de construcción, presentando desniveles en su análisis por dimensión. Cabe resaltar que, la dimensión liderazgo centrado en principios, es valorada por los encuestados, quienes reconocen el espíritu de colaboración, cumplimiento y compromiso promovido desde dirección. En esta línea se aproxima a lo investigado por Angulo (2016), quien al describir la relación entre liderazgo directivo y clima institucional concluye que las instituciones educativas requieren autoridades que manejen procesos de liderazgo basados en el trabajo en equipo para propiciar un ambiente cordial y respetuoso en la institución.

En respuesta al segundo problema específico, al evaluar la satisfacción laboral, se halló por los procesos estadísticos descriptivos aplicados, que la dimensión significación de las tareas y condición de trabajo son reconocidos con niveles medios de satisfacción por los trabajadores de la entidad.

La significativa valoración expresada a estas dimensiones con respecto a reconocimiento personal y social y beneficios económicos está explicada en la estrategia de liderazgo gerencial aplicada, basada en esfuerzos realizados por la gestión directiva para cumplir la normatividad laboral de protección de los derechos de los trabajadores.

Finalmente, el tercer problema específico se respondió al encontrar un bajo valor correlacional lo que nos indica una relación poco significativa implicando una débil correlación entre las variables de estudio, ello denota una baja influencia del liderazgo gerencial ejercido en la entidad, en la satisfacción laboral de sus miembros.

## **5.2 Contrastación de hipótesis**

### **Hipótesis General:**

**H<sub>0</sub>** : El liderazgo gerencial no tiene una relación significativa con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Utcubamba – 2019.

**H<sub>i</sub>** : El liderazgo gerencial tiene una relación significativa con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Utcubamba – 2019.

Hipótesis Específicas:

**H 0:** El liderazgo que ejerce la dirección de la Unidad de Gestión Educativa Local de Utcubamba; no se centra en principios, con negociación, con relaciones, con mejora continua y con orientación al cliente.

**H i :** El liderazgo que ejerce la dirección de la Unidad de Gestión Educativa Local de Utcubamba; se centra en principios, sin negociación, ni relaciones, sin mejora continua y sin orientación al cliente.

**H 0:** La satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Utcubamba; no es alta.

**H i:** La satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Utcubamba; es alta.

**H 0:** Las dimensiones del liderazgo gerencial no tiene una relación significativa con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Utcubamba.

**Hi:** Las dimensiones del liderazgo gerencial tiene una relación significativa con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Utcubamba.

La Prueba de hipótesis aplicada para contrastar el nivel de relación entre las variables planteadas en la hipótesis general de esta investigación es la Prueba Chi-cuadrado, su proceso fue desarrollado en el software Minitab.

**Tabla 14***Tabla de Contingencia de Niveles de Variables de Estudio*

<b>Tabla cruzada NIVEL_LG*NIV_SLAB</b>				
NIVEL_LG	NIV_SLAB			TOTAL
	BAJO	MEDIO	ALTO	
INICIO	4	6	1	11
PROCESO	1	9	3	13
LOGRADO	2	5	1	8
TOTAL	7	20	5	32

Fuente: Elaboración propia en Minitab

**Tabla 15***Estadísticos de Prueba de Hipótesis*

	<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>		
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,305 <sup>a</sup>	4	,508
Razón de verosimilitud	3,527	4	,474
Asociación lineal por lineal	,458	1	,498
N de casos válidos	32		

Fuente: Elaboración propia en Minitab

<sup>a</sup> 6 casillas (66, 7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1, 25.

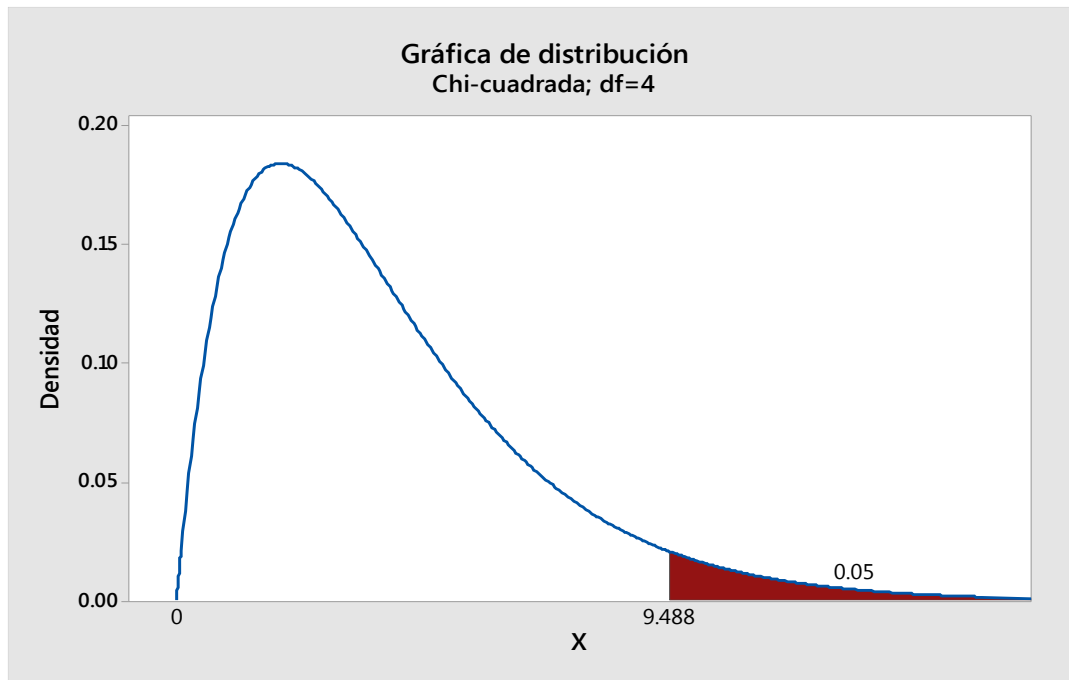
En la figura 14 se tiene la interpretación del valor  $\chi^2 = 3,305$  con una significancia de 0,508 mayor al valor 0,05 lo que implica que se acepta la hipótesis nula y se corrobora al representar el gráfico de aceptación o rechazo de hipótesis nula, en software MINITAB. El valor crítico de la Prueba de hipótesis es 9,488 mayor al valor de  $\chi^2 = 3,305$ . Este valor se ubica en el área de aceptación de  $H_0$



Por lo que, se acepta la hipótesis general nula que determina que, entre las variables, liderazgo gerencial y satisfacción laboral, no existe relación significativa entre ellas, rechazando la hipótesis de investigación.

**Figura 15**

*Diagrama de Prueba de Hipótesis que Acepta la Hipótesis Nula*



Fuente: Elaboración propia en Minitab

Las hipótesis específicas de investigación relacionadas a la hipótesis de investigación general también se rechazan resultando válidas para esta investigación las hipótesis nulas mencionadas al inicio de este proceso de contratación de hipótesis.

## CONCLUSIONES

1. El análisis de la relación entre el liderazgo gerencial desarrollado en la Unidad de Gestión Educativa Local de Utcubamba y la satisfacción laboral de sus trabajadores, según lo investigado en el presente trabajo sus resultados informan que el liderazgo gerencial no tiene relación significativa con la satisfacción laboral de los trabajadores. Por un lado, los resultados correlacionales obtenidos por medio del coeficiente de Pearson  $r = 0.22$  denota una relación directa muy débil entre las variables de estudio; y por otro lado, los resultados inferenciales que define la aceptación o rechazo de la hipótesis de investigación mediante la prueba de chi-cuadrado, resultó  $\chi^2 = 3.305$ , siendo el valor crítico de obtenido igual a 9.488, con una significancia de 0.508, dejando al valor de  $\chi^2$  en la zona de rechazo de la hipótesis, y se acepta la hipótesis nula, que niega la relación entre la variable liderazgo gerencial y satisfacción laboral. Además de la gran diferencia contrastación de hipótesis encontrados indican que es la hipótesis nula, la que responde a la pregunta general en investigación.
2. El análisis de la variable liderazgo gerencial por el estudio estadístico descriptivo,, demuestra que, un 34% de encuestados lo considera en nivel de inicio, un 41% lo percibe en un nivel de proceso y solo el 25% lo encuentra en nivel logrado; a nivel correlacional, se encuentra la validez de la hipótesis nula, entonces se afirma que, el liderazgo que ejerce la dirección de la Unidad de Gestión Educativa Local de Utcubamba; no se centra en principios, con negociación, con relaciones, con mejora continua y con orientación al cliente.

3. Asimismo, en los resultados descriptivos de la variable satisfacción laboral, se obtiene que los trabajadores que responden sienten una baja satisfacción son un 22%, un 62% expresa un nivel medio y solo un 16% afirma una alta satisfacción en su labor en la entidad; a nivel correlacional se acepta la hipótesis nula, la cual indica que, la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Utcubamba; no es alta.
4. Finalmente, al realizar el análisis correlacional entre la satisfacción laboral y las dimensiones del liderazgo gerencial; se encontró que en relación al liderazgo centrado en principios ( $r = 0.264$ ), al liderazgo en negociación y relaciones ( $r = 0.109$ ), al liderazgo orientado al mejoramiento continuo ( $r = 0.221$ ) y al liderazgo de orientación al cliente ( $r = 0.240$ ), se obtienen correlaciones de bajo valor, denotando su débil relación. Sin embargo, es relevante destacar que el mayor valor correlacional, indica que un liderazgo centrado en principios influye más en la satisfacción laboral de los trabajadores de la entidad.

## **RECOMENDACIONES Y/O SUGERENCIAS**

Ante los resultados obtenidos se recomienda a las entidades de administración educativa, de instancias regionales y nacionales:

1. Desarrollar intensivamente la formación teórica en liderazgo en gestión pública y políticas educativas vigentes de los docentes que acceden a cargos públicos, como Direcciones de entidades de administración educativa.
2. Monitorear y acompañar la gestión directiva, previo levantamiento de un diagnóstico local y elaboración de un Plan Estratégico de Desarrollo de la entidad con participación de los trabajadores.
3. Alinear los objetivos rectores de la entidad con las de las instituciones educativas de su jurisdicción, con participación activa de los trabajadores de UGEL Utcubamba y directores de IIEE.
4. Generar espacios de evaluación formativa de la gestión realizada, por Dirección de UGEL Utcubamba, indicando metas y reajuste para lograrlas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alemán, J. (2016). Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass y Burns. En J. Alemán, *Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass y Burns* (pág. 25). Madrid, Madrid, España. Obtenido de <https://prezi.com/6zds9sl9fj1j/teoria-del-liderazgo-transformacional-de-bass-y-burns/>
- Angulo. (2016). *El liderazgo directivo y su incidencia en el clima institucional*. Esmeraldas, Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/963/1/ANGULO%20BO LANOS%20%20JOHN%20JACKSON.pdf>
- Astocondor, E. (2016). *Estilo de liderazgo gerencial y satisfacción laboral de los docentes de la institución educativa José Carlos Mariátegui- Comas 2016*. tesis, Universidad César Vallejo, Lima, Lima, Perú. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8140/Astocondor\\_HEM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8140/Astocondor_HEM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bazán , M. (2017). *Liderazgo y satisfacción laboral de los profesionales asistenciales del Departamento de Medicina Física y Rehabilitación del Hospital Cayetano Heredia 2016*. tesis, Universidad César Vallejo, Lima, Lima, Perú. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/15075/Baz%C3%A1n\\_VM C.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/15075/Baz%C3%A1n_VM C.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bidault, O. (2017). La importancia de la satisfacción en el puesto de trabajo. En O. Bidault, *La importancia de la satisfacción en el puesto de trabajo* (pág. 87). México.
- Carrasco . (2004). Diseño de investigación. En Carrasco, *Diseño de investigación*.

- Castiblanco, L. (2015). Teoría De La Expectativa - Valor. En L. Castiblanco, *Teoría De La Expectativa - Valor* (pág. 45). Madrid, España. Obtenido de <https://prezi.com/rj-9nuba5itp/copy-of-copy-of-teoria-de-la-expectativa-valor/>
- Domenec. (2012). Líder gerencial. En Domenec, *Líder gerencial* (pág. 12). Barcelona.
- Eden. (2016). Los diferentes tipos de reconocimiento laboral. En Eden, *Los diferentes tipos de reconocimiento laboral* (pág. 12). Madrid, Madrid, España. Obtenido de <https://www.aguaeden.es/blog/los-diferentes-tipos-de-reconocimiento-laboral#:~:targetText=El%20reconocimiento%20laboral%20es%20una,por%20extensi%C3%B3n%20con%20su%20vida.>
- Estela, M. (2018). Liderazgo. En M. Estela, *Liderazgo* (pág. 34). Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina. Obtenido de <https://concepto.de/liderazgo-2/>
- Esther. (2010). Teoría del Liderazgo Situacional. En Esther, *Teorías del Liderazgo* (pág. 34). Madrid.
- Galarza, S. P., García, J., Ballesteros, L., Cuenca, V. E., & Fernández, A. (2017). Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha. En S. P. Galarza, J. d. García, L. Ballesteros, V. E. Cuenca, & A. Fernández, *Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha* (Vol. 5, págs. 19-31). Quito, Ecuador: Cooperativismo y Desarrollo. Obtenido de <file:///C:/Users/Imagen/Downloads/Dialnet-EstructuraOrganizacionalYEstilosDeLiderazgoEnCoope-6044786.pdf>
- Guanilo, G. G., & Morales, B. W. (2017). *Perfil Del Personal Y Su Desempeño Laboral En La Gerencia De Créditos De La Asociación Mujeres En Acción (AMA), Trujillo - IER. Trimestre del 2017*. Tesis, Universidad Privada Antenor Orrego, Libertad, Trujillo, Perú. Obtenido de

[http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/3001/1/RE\\_ADMI\\_GRECIA.GUANILO\\_BRYAN.MORALES\\_PERIL.DEL.PERSONAL\\_DATOS.PDF](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/3001/1/RE_ADMI_GRECIA.GUANILO_BRYAN.MORALES_PERIL.DEL.PERSONAL_DATOS.PDF)

International Journal of Morphology *versión On-line* ISSN 0717-9502

Jiménez . (1998). Metodología De La Investigación Elementos Básicos Para La Investigación Clínica. En R. J. Paneque, *Metodología De La Investigación Elementos Básicos Para La Investigación Clínica* (pág. 95). La Habana, La Habana, Cuba: Ciencias Médicas del Centro Nacional de información de Ciencias Médicas. Obtenido de [http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/bioestadistica/metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_1998.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/bioestadistica/metodologia_de_la_investigacion_1998.pdf)

Krell, H. (2014). Qué es el capital intelectual. En H. Krell, *Qué es el capital intelectual* (pág. 34). Bogotá, Bogotá, Colombia.

Locke, E. A. (2015). What is job satisfaction? Organizational Behavior & Human Performance. En E. A. Locke, *What is job satisfaction? Organizational Behavior & Human Performance*. (págs. 309-336). New York, New York, Estados Unidos.

Marxe, A. (2008). Espíritu de colaboración. En A. Marxe, *Espíritu de colaboración* (pág. 34). Bogotá.

Maxwell, J. (2000). Las 21 Cualidades indispensables de un Lider. : . En J. Maxwell, & Nashville (Ed.), *Las 21 Cualidades indispensables de un Lider. :* (pág. 14). New York, New York, Estados Unidos: Editores Caribe-Betania.

Ortíz. (2017). *Factores de liderazgo transformacional que impactan el clima organizacional de la Corporación Batuta Risaralda*. Pereira, Colombia. Obtenido de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/8236/6584092O77.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Otzen, T. & Manterola, C. (2017) “Técnicas de Muestreo sobre una Población en Estudio” *Artículo en Int. J. Morphol.* vol.35 no.1 Temuco mar. 2017  
<http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Palma, S. (2005). Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual. En S. Palma, *Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual*. (pág. 87). Lima, Lima, Perú: Editora y Comercializadora CARTOLAN EIRL.
- Peñarreta, D. (2014). *La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja*. tesis, Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador , Quito, Quito, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3872/1/T1389-Pe%C3%B1arreta-La%20influencia.pdf>
- Pérez, J., & Gardey, A. (2013). Definición de incentivo. En J. P. Gardey, *Definición de incentivo* (pág. 23). Madrid, Madrid, España.
- Pérez, J., & Gardey, A. (2014). Definición de satisfacción laboral. En J. Pérez, & A. Gardey, *Definición de satisfacción laboral* (pág. 23). Madrid.
- Ramos, A. (2014). *La Gestión Del Talento Humano Y El Desempeño Laboral En La Cooperativa De Ahorro Y Crédito Educadores De Pastaza*. tesis, Universidad Regional Autónoma de los Andes, Pastaza, Puyo, Ecuador. Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/793/3/TUPADM001-2014.pdf>
- Rivera , R. J. (2014). Uso de las Teorías Motivacionales de Herzberg y McClelland para la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa J.E Construcciones Generales S.A”. En R. J. Rivera, *Uso de las Teorías Motivacionales de Herzberg y McClelland para la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa J.E Construcciones Generales S.A”* (pág. 90). Lima, Lima, Perú. Obtenido de



[http://repositorio.untels.edu.pe/bitstream/UNTELS/96/1/Rivera\\_Rosa\\_Trabajo\\_de\\_Investigacion\\_2014.pdf](http://repositorio.untels.edu.pe/bitstream/UNTELS/96/1/Rivera_Rosa_Trabajo_de_Investigacion_2014.pdf)

Rivera, L. M. (2012). Importancia del Liderazgo en las Organizaciones. En L. M. Rivera, *Importancia del Liderazgo en las Organizaciones* (pág. 85). Bogotá, Bogotá, Colombia. Obtenido de

<http://www.eoi.es/blogs/leidymargaritarivera/2012/02/27/importancia-del-liderazgo-en-las-organizaciones/>

Salinas, E. M. (2016). *"Influencia De Los Factores De La Motivación En El Desempeño Laboral De Los Trabajadores De La División Soporte Regional X Del Banco De La Nación, Periodo 2012- 2015"*. tesis, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna, Tacna, Perú.

Sánchez, Á. (2011). Concepto de liderazgo gerencial o empresarial. En Á. Sánchez, *Concepto de liderazgo gerencial o empresarial* (pág. 20). Lima, Lima, Perú. Obtenido de <http://angel-liderzgo.blogspot.pe/2011/05/concepto-de-liderazgo-gerencial-o.html>

Sierra , G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. En G. M. Villamil, *Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible* (pág. 18). Bogotá, Bogotá, Colombia. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n81/n81a06.pdf>

Ucha, F. (2012). Definición de Satisfacción laboral. En F. Ucha, *Definición de Satisfacción laboral* (pág. 65). Bogotá.

Ventosilla, D. (2017). *Competencias gerenciales y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas de la UGEL de Ventanilla 2017*. tesis, Universidad César Vallejo, Lima, Lima, Perú. Obtenido de

[http://181.224.246.201/bitstream/handle/UCV/15919/Ventosilla\\_SDN.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://181.224.246.201/bitstream/handle/UCV/15919/Ventosilla_SDN.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## APÉNDICES

### APÉNDICE A

#### CUESTIONARIO ORIENTADO PARA VERIFICAR EL NIVEL DE LIDERAZGO GERENCIAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE UTCUBAMBA

2019

Estimado colega, a continuación, se le presenta algunas interrogantes sobre el liderazgo gerencial que se llevó a cabo en nuestra institución, en el periodo 2019, durante la Gestión directiva del Lic. Raúl Calderón Cubas, debiendo marcar con "X" en la alternativa que usted crea conveniente, del mismo modo debe tener en cuenta la siguiente escala de medición:

1 = Nunca (N)

2 = Casi Nunca (CS)

3 = Algunas veces (AV)

4 = Casi siempre (CS)

5 = Siempre (S)

**Tabla A1**

Nº	ITEMS	ESCALA				
		N	CN	AV	CS	S
		1	2	3	4	5
<b>LIDERAZGO CENTRADO EN PRINCIPIOS</b>						
01	El director de la Unidad de Gestión Educativa Local de Utcubamba demostró capacidad para desarrollar un espíritu de cooperación, cumplimiento y compromiso en la institución.					
02	El director de la Unidad de Gestión Educativa Local de Utcubamba orientó el trabajo al logro de los resultados propuestos por la institución.					

Nº	ITEMS	ESCALA				
		N	CN	AV	CS	S
		1	2	3	4	5
03	<p>El director de la Unidad de Gestión Educativa Local de Utcubamba promovió constantemente, en cada uno de los trabajadores, elevar su nivel de exigencia personal y profesional.</p> <p style="text-align: center;"><b>LIDERAZGO DE NEGOCIACIÓN Y RELACIONES</b></p>					
04	<p>El director de la Unidad de Gestión Educativa Local de Utcubamba demostró capacidad para concretar acuerdos.</p>					
05	<p>El director de la Unidad de Gestión Educativa Local de Utcubamba demostró capacidad para solucionar problemas, conflictos o diferencias.</p>					
06	<p>El director de la Unidad de Gestión Educativa Local de Utcubamba se preocupó en fortalecer las relaciones de la comunidad educativa</p> <p style="text-align: center;"><b>ORIENTACIÓN AL MEJORAMIENTO CONTINUO</b></p>					
07	<p>El director de la Unidad de Gestión Educativa Local de Utcubamba demostró capacidad de aprender de la experiencia de otros y la propia, en beneficio de la institución</p>					
08	<p>El director de la Unidad de Gestión Educativa Local de Utcubamba buscó la mejora permanente de la institución</p>					

Nº	ITEMS	ESCALA				
		N	CN	AV	CS	S
		1	2	3	4	5
09	<p>El director de la Unidad de Gestión Educativa Local de Utcubamba permitió enriquecer el capital intelectual de los colaboradores de la organización, mediante acciones formativas (Cursos, diplomados, especializaciones) e informativas (Conferencias y capacitaciones)</p>					
	<b>LIDERAZGO DE ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>					
10	<p>El director de la Unidad de Gestión Educativa Local de Utcubamba demostró capacidad de conocer las necesidades de los usuarios y grupos de interés</p>					
11	<p>El director de la Unidad de Gestión Educativa Local de Utcubamba demostró capacidad de resolver y satisfacer las expectativas de los usuarios y grupos de interés.</p>					

## APÉNDICE B

### CUESTIONARIO ORIENTADO PARA VERIFICAR LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE UTCUBAMBA 2019

Estimado colega, a continuación, se le presenta algunas interrogantes sobre la satisfacción laboral de los trabajadores de la UGEL Utcubamba, durante el periodo 2019, debiendo marcar con "X" en la alternativa que usted crea conveniente, del mismo modo debe tener en cuenta la siguiente escala de medición:

1 = Totalmente en desacuerdo (TD)

2 = En desacuerdo (ED)

3 = Indeciso (I)

4 = De Acuerdo (DA)

5 = Totalmente de acuerdo (TA)

**Tabla B1**

Nº	ITEMS	ESCALA				
		TD	ED	I	DA	TA
		1	2	3	4	5
<b>SIGNIFICACIÓN DE LA TAREA</b>						
01	Mi puesto de trabajo me permite demostrar mis Habilidades profesionales					
02	Siento que valoran mi esfuerzo en el trabajo					
03	Siento que existe equidad en el trabajo					
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>						
04	Siento que es justa la evaluación de mi trabajo que realiza el director.					

Nº	ITEMS	ESCALA				
		TD	ED	I	DA	TA
		1	2	3	4	5
05	Siento que la Normatividad vigente del trabajo protege mis derechos como trabajador					
<b>RECONOCIMIENTO PERSONAL Y SOCIAL</b>						
06	Siento que el director reconoce públicamente sus propios logros de su gestión					
07	Siento que reconocen mis logros obtenidos en la institución.					
<b>BENEFICIOS ECONÓMICOS</b>						
08	Siento que mi aspecto remunerativo es alto					
09	Mis incentivos económicos son muy buenos					
10	Siento que las tareas asignadas a mi persona van de acuerdo a mi remuneración.					
11	Siento que las tareas asignadas a mi persona van de acuerdo con mis funciones					

## APÉNDICE C

**Figura C1**

*Matriz de Cuestionario 1*

VARIABLE INDEPENDIENTE	LIDERAZGO GERENCIAL																	
	LIDERAZGO CENTRADO EN PRINCIPIOS			LIDERAZGO DE NEGOCIACION Y RELACIONES			ORIENTACION AL MEJORAMIENTO CONTINUO			LIDERAZGO DE ORIENTACION AL CLIENTE			RESUMEN				TOTAL	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	D1	D2	D3	D4			
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	9	9	9	6	33
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	9	9	9	6	33
3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	13	13	11	8	45
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	12	12	12	8	44
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	15	13	12	8	48
6	5	4	3	5	5	4	3	3	5	3	4	3	3	12	14	11	7	44
7	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	8	9	7	5	29
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	15	15	14	10	54
9	2	3	2	2	3	3	2	4	2	2	4	3	3	7	8	8	7	30
10	2	3	2	3	3	4	3	4	2	3	3	3	3	7	10	9	6	32
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	15	15	15	10	55
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	15	15	15	10	55
13	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	12	14	15	10	51
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	15	15	15	10	55
15	4	4	4	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	12	9	10	6	37
16	4	5	4	3	4	3	4	5	3	3	3	3	3	13	10	12	6	41
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	15	15	15	10	55
18	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	14	15	15	10	54
19	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	11	9	8	6	34
20	4	3	4	3	3	4	3	3	2	2	3	3	3	11	10	8	5	34
21	3	4	3	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4	10	9	9	8	36
22	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	11	9	9	6	35
23	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	12	12	11	8	43
24	3	4	5	5	4	4	4	4	5	1	3	4	4	12	13	10	7	42
25	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	10	11	10	6	37
26	3	3	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	10	9	9	6	34
27	5	5	5	4	4	5	5	5	5	1	4	4	4	15	13	11	8	47
28	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	14	15	14	10	53
29	5	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	5	5	13	11	12	9	45
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	12	12	10	8	42
31	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	10	12	11	6	39
32	3	3	2	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3	8	11	8	6	33



## APÉNDICE D

**Figura D1**

*Matriz de Cuestionario 2*

VARIABLE DEPENDIENTE	SATISFACCION LABORAL																		
	SIGNIFICACION DE LA TAREA			CONDICIONES DE TRABAJO		RECONOCIMIEN TO PERSONAL Y SOCIAL		BENEFICIOS ECONOMICOS				RESUMEN				TOTAL			
DIMENSION E ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	D1	D2	D3	D4		TOTAL		
1	5	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	13	8	8	8	37			
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	15	10	10	20	55			
3	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	13	8	9	17	47			
4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	13	9	8	16	46			
5	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	10	8	8	15	41			
6	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	12	8	8	10	38			
7	1	2	2	2	2	4	2	2	2	2	4	5	4	6	10	25			
8	4	5	4	4	4	5	4	2	2	2	4	13	8	9	10	40			
9	4	4	3	4	5	3	3	2	1	2	4	11	9	6	9	35			
10	5	4	3	4	4	4	2	4	2	2	4	12	8	6	12	38			
11	5	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	13	8	8	10	39			
12	4	4	4	4	3	4	4	2	2	3	4	12	7	8	11	38			
13	5	4	3	3	3	3	3	1	2	3	3	12	6	6	9	33			
14	5	2	2	3	4	3	3	2	2	2	2	9	7	6	8	30			
15	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	12	7	7	14	40			
16	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	13	8	8	14	43			
17	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	5	15	10	10	11	46			
18	5	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	13	8	8	10	39			
19	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	10	7	6	13	36			
20	4	4	4	4	4	4	4	2	1	1	2	12	8	8	6	34			
21	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	13	8	8	13	42			
22	5	3	3	4	3	3	3	1	2	1	4	11	7	6	8	32			
23	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	11	8	8	14	41			
24	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	12	8	7	14	41			
25	4	2	4	4	4	3	2	2	1	2	4	10	8	5	9	32			
26	4	4	4	4	5	3	4	2	2	2	2	12	9	7	8	36			
27	4	2	3	3	5	5	5	3	1	1	5	9	8	10	10	37			
28	5	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	12	8	8	13	41			
29	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	13	9	9	16	47			
30	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	11	7	8	14	40			
31	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	3	12	8	8	9	37			
32	4	2	3	3	4	4	2	2	2	2	3	9	7	6	9	31			

## APÉNDICE E

Baremos para obtener Niveles de Medición de Variable Liderazgo Gerencial elaborados aplicando Regla de Stanone

**Tabla E1**

Regla de stanones		Intervalos
	<b>36.30</b>	inicio [0 , 36]
Media aritmética de liderazgo gerencial	43.59	proceso [37 , 50]
	<b>50.88</b>	logrado [51 , 55 ]

## APÉNDICE F

Baremos para obtener Niveles de Medición de Variable Satisfacción Laboral  
elaborados aplicando Regla de Stanone

**Tabla F1**

	Regla de stanones		Intervalos
	<b>34.26</b>	bajo	[0 , 34]
Media aritmética satisfacción Laboral	39.47	medio	[35 , 44]
	<b>44.68</b>	alto	[45 , 55 ]

## APÉNDICE G

Figura G1

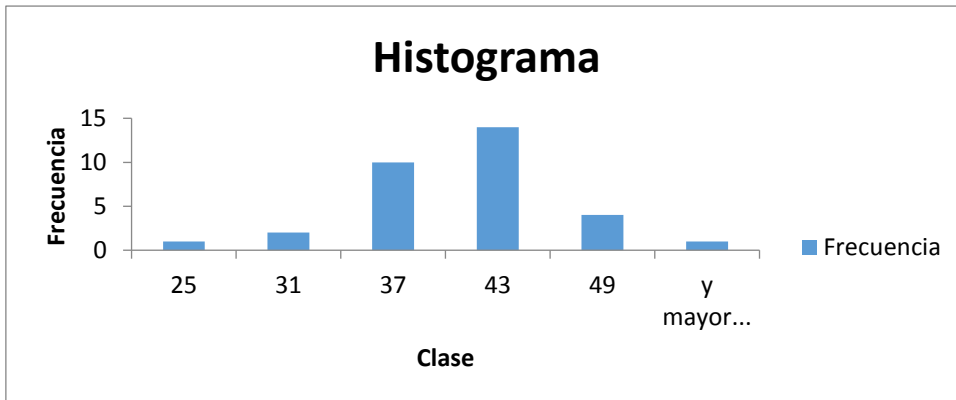
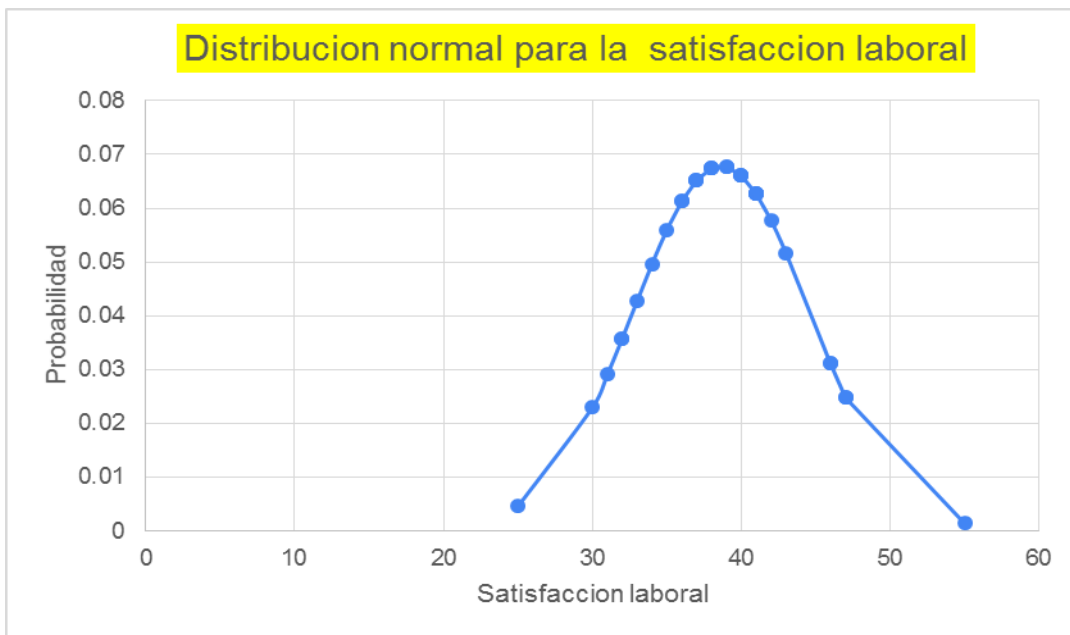


Figura G2

<i>Columna1</i>	
Media	38.65625
Error típico	1.03916198
Mediana	38.5
Moda	41
Desviación estándar	5.87838784
Varianza de la muestra	34.5554435
Curtosis	1.17936026
Coeficiente de asimetría	0.31862494
Rango	30
Mínimo	25
Máximo	55
Suma	1237
Cuenta	32

**Figura G3**



## APÉNDICE H

Figura H1

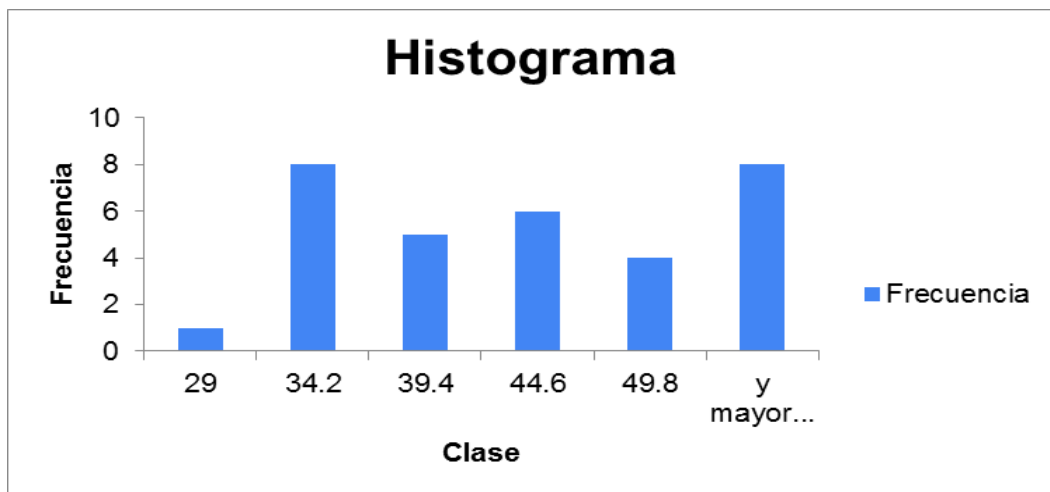
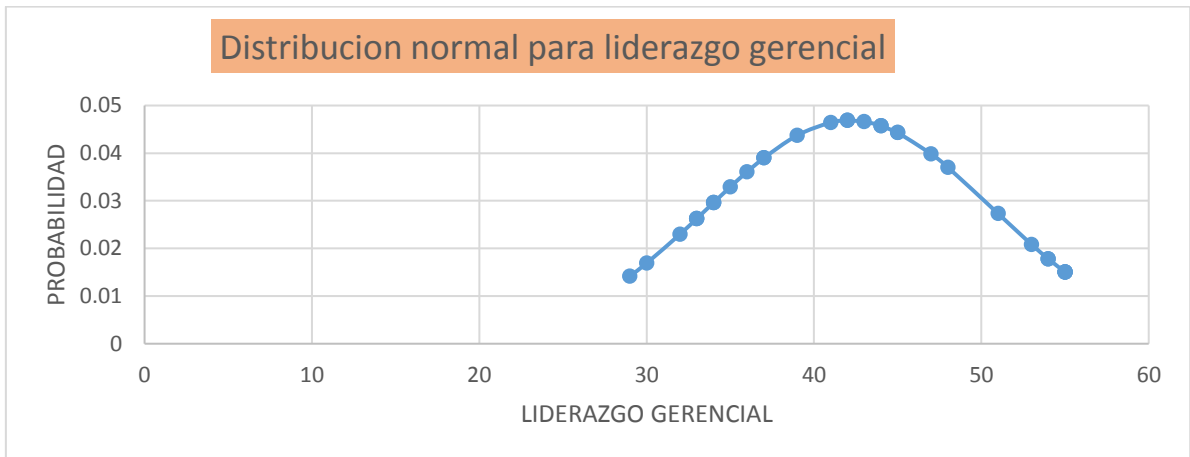


Figura H2

<i>Columna1</i>	
Media	42.15625
Error típico	1.50477022
Mediana	42
Moda	55
Desviación estándar	8.51226582
Varianza de la mues:	72.4586694
Curtosis	-1.28239722
Coefficiente de asime	0.23307521
Rango	26
Mínimo	29
Máximo	55
Suma	1349

**Figura H3**



## APÉNDICE I

### FORMATO DE JUICIO DE EXPERTOS

**INFORME:** Juicio de experto para medir la variable 1: Liderazgo Gerencial

**TÍTULO:** LIDERAZGO GERENCIAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA UGEL UTCUBAMBA, 2019.

**AUTORA DEL INSTRUMENTO:** Nanci Yanina Condo Llerena

#### I. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

**Tabla I1**

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE				REGULAR				BUENA			MUY BUENA			EXCELENTE					
		0-20				21-40				41-60			61-80			81-100					
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Capacidad para desarrollar un espíritu de cooperación, cumplimiento y compromiso.	Rasgo de un líder que denota sus principios de trabajo colaborativo y comprometido.																			90	
Orienta al logro de los resultados.	Líder que conoce, orienta y dirige el trabajo para alcanzar metas institucionales.																				90
Exigencia personal y profesional.	Característica de liderazgo que promueve el crecimiento profesional en función a las metas institucionales.																				90
Capacidad para concretar acuerdos.	Liderazgo con capacidad de manejo de estrategias para negociar y alcanzar acuerdos consensuados.																				90
Capacidad para solucionar problemas, conflictos o diferencias.	Liderazgo situado y con capacidad de empatía con las partes en conflicto.																				90
Fortalece las relaciones de	Liderazgo que gestiona																				90



INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE				REGULAR					BUENA			MUY BUENA				EXCELENTE			
		0-20				21-40					41-60			61-80				81-100			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
<b>la comunidad educativa.</b>	condiciones adecuadas para fortalecer las relaciones laborales. Liderazgo promovedor de una cultura de evaluación permanente, generando mejoramiento continuo en los procesos laborales.																				
<b>Capacidad de aprender de la experiencia de otros y la propia.</b>	Liderazgo que gerencia orientada al mejoramiento institucional continuo. Valorar y promover el conocimiento acumulado en la práctica laboral																				95
<b>Mejora permanente de la institución.</b>	producto del estudio, investigación e intercambio de información y experiencias constante entre los miembros de una entidad. Accionar directivo que promueve en el personal los procesos de diagnóstico y evaluación constantes de las actividades planificadas para el logro de metas institucionales.																				90
<b>Capital intelectual de los colaboradores</b>	Generar mecanismos de comunicación con los usuarios de la entidad para identificar sus intereses y expectativas y																				90

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE				REGULAR				BUENA			MUY BUENA				EXCELENTE				
		0-20				21-40				41-60			61-80				81-100				
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

considerarlas en su gestión.

**II. OPINIÓN DE LA APLICACIÓN:** CREO QUE ES UN INSTRUMENTO PERTINENTE PARA EVALUAR LA VARIABLE DETERMINADA

**III. PROMEDIO DE LA VALIDACIÓN:** 90,4 (EXCELENTE)

**IV. LUGAR Y FECHA:** Bagua Grande, 19 de junio de 2021

Firma del experto



Dr. José Luis Heredia García

DNI N° 33564048

## APÉNDICE J

### FORMATO DE JUICIO DE EXPERTOS

**INFORME:** Juicio de experto para medir la variable 2: Satisfacción Laboral

**TÍTULO:** LIDERAZGO GERENCIAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA UGEL UTCUBAMBA, 2019.

**AUTORA DEL INSTRUMENTO:** Nanci Yanina Condo Llerena

### I. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

**Tabla J1**

INDICADORES	ITEMS	DEFICIENTE 0-20				REGULAR 21-40					BUENA 41-60			MUY BUENA 61-80				EXCELENTE 81-100			
		0 5	6 10	11 15	16 20	21 25	26 30	31 35	36 40	41 45	46 50	51 55	56 60	61 65	66 70	71 75	76 80	81 85	86 90	91 95	96 100
<b>Habilidades profesionales</b>	Mi puesto de trabajo me permite demostrar mis habilidades profesionales.																			90	
<b>Esfuerzo en el trabajo</b>	Siento que valoran mi esfuerzo en el trabajo.																				90
<b>Equidad en el trabajo</b>	Siento que existe equidad en el trabajo.																				90
<b>Evaluación de mi trabajo</b>	Siento que es justa la evaluación que de mi trabajo realiza el director.																				90
<b>Normatividad vigente del trabajo</b>	Siento que la Normatividad vigente del trabajo protege mis derechos como trabajador.																				90
<b>Reconoce públicamente sus propios logros</b>	Siento que el director reconoce públicamente sus propios logros de su gestión.																			80	
<b>Reconocen mis logros</b>	Siento que reconocen mis logros obtenidos en la institución.																				90
<b>Aspecto remunerativo</b>	Siento que mi aspecto remunerativo es alto.																				90
<b>Incentivos económicos</b>	Mis incentivos económicos son muy buenos.																				90

INDICADORES	ITEMS	DEFICIENTE 0-20					REGULAR 21-40					BUENA 41-60			MUY BUENA 61-80				EXCELENTE 81-100			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
Vinculo de Tareas asignadas y remuneración	Siento que las tareas asignadas a mi persona van de acuerdo a mi remuneración.																				90	
Vinculo de Tareas asignadas y función	Siento que las tareas asignadas a mi persona van de acuerdo a mis funciones.																					90

**II. OPINIÓN DE LA APLICACIÓN:** CREO QUE ES UN INSTRUMENTO PERTINENTE

PARA EVALUAR LA VARIABLE DETERMINADA

**III.PROMEDIO DE LA VALIDACIÓN:** 89 (EXCELENTE)

**IV. LUGAR Y FECHA:** Bagua Grande, 19 de junio de 2021

Firma del experto



Dr. José Luis Heredia García

DNI N° 33564048

## APÉNDICE K

### FORMATO DE JUICIO DE EXPERTOS

**INFORME:** Juicio de experto para medir la variable 1: Liderazgo Gerencial

**TITULO:** LIDERAZGO GERENCIAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA UGEL UTCUBAMBA, 2019.

**AUTORA DEL INSTRUMENTO:** Nanci Yanina Condo Llerena

### I. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

**Tabla K1**

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE				REGULAR				BUENA			MUY BUENA			EXCELENTE				
		0-20				21-40				41-60			61-80			81-100				
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91
5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
<b>Capacidad para desarrollar un espíritu de cooperación, cumplimiento y compromiso</b>	Rasgo de un líder que denota sus principios de trabajo colaborativo y comprometido.																			X
<b>Orienta al logro de los resultados</b>	Líder que conoce, orienta y dirige el trabajo para alcanzar metas institucionales.																			X
<b>Exigencia personal y profesional</b>	Característica de liderazgo que promueve el crecimiento profesional en función a las metas institucionales																			X
<b>Capacidad para concretar acuerdos</b>	Liderazgo con capacidad de manejo de estrategias para negociar y alcanzar acuerdos consensuados.																			X
<b>Capacidad para solucionar problemas, conflictos o diferencias</b>	Liderazgo situado y con capacidad de empatía con las partes en conflicto.																			X
<b>Fortalece las relaciones de</b>	Liderazgo que gestiona																			X

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE				REGULAR					BUENA			MUY BUENA				EXCELENTE			
		0-20				21-40					41-60			61-80				81-100			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
<b>la comunidad educativa</b>	condiciones adecuadas para fortalecer las relaciones laborales Liderazgo promovedor de una cultura de evaluación permanente generando mejoramiento continuo en los procesos laborales.																				
<b>Capacidad de aprender de la experiencia de otros y la propia</b>	Liderazgo que gerencia orientada al mejoramiento continuo institucional Valorar y promover el conocimiento acumulado en la práctica laboral																X				
<b>Mejora permanente de la institución</b>	producto del estudio, investigación e intercambio de información y experiencias constante entre los miembros de una entidad. Accionar directivo que promueve en el personal los procesos de diagnóstico y evaluación constantes de las actividades planificadas para el logro de metas institucionales																	X			
<b>Capital intelectual de los colaboradores</b>	Generar mecanismos de comunicación con los usuarios de la entidad para identificar sus intereses y expectativas y																				
<b>Capacidad de conocer las necesidades de los usuarios y grupos de interés</b>																	X				
<b>Capacidad de resolver y satisfacer las expectativas de los usuarios y grupos de interés</b>																				X	

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE				REGULAR				BUENA			MUY BUENA				EXCELENTE				
		0-20				21-40				41-60			61-80				81-100				
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

considerarlas en su gestión.

**II. OPINIÓN DE LA APLICACIÓN:** ES UN INSTRUMENTO PERTINENTE PARA  
EVALUAR LA VARIABLE LIDERZGO GERENCIAL

**III.PROMEDIO DE LA VALIDACIÓN:** 82.7 (Excelente)

**IV. LUGAR Y FECHA:** Bagua Grande, 07 de julio de 2021

Firma del experto



Dra. Lady Maldonado Cubas

DNI N° 16723685





INDICADORES	ITEMS	DEFICIENTE 0-20					REGULAR 21-40					BUENA 41-60			MUY BUENA 61-80				EXCELENTE 81-100			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
<b>Incentivos económicos</b>	Beneficios económicos asociados al tipo de labor realizada, según normas legales.																					
	Nivel de satisfacción en relación con las tareas asignadas y la remuneración percibida por el personal																X					
<b>Relación de Tareas asignadas y remuneración</b>	Nivel de satisfacción de las tareas asignadas por la entidad en relación a las funciones encargadas, según el contexto de la entidad.																					
<b>Relación de Tareas asignadas y función</b>																	X					

**II. OPINIÓN DE LA APLICACIÓN:** ES UN INSTRUMENTO PERTINENTE PARA EVALUAR LA VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL

**III.PROMEDIO DE LA VALIDACIÓN:** 77.7 (MUY BUENA)

**IV. LUGAR Y FECHA:** Bagua Grande, 07 de julio de 2021

Firma del experto



Dra. Lady Maldonado Cubas

DNI N° 41269902