

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES
CARRIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**“HABILIDADES GERENCIALES Y LA
SATISFACCIÓN LABORAL EN EL PERSONAL DE
LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL STA. ANA DE
TUSI – 2017”**

TESIS

**PARA OPTAR TITULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTADO POR:

**Bach. RIVERA MUÑOZ RICHARD PAUL
Bach. MEDINA BONILLA LUCIANA PILAR**

PASCO – PERÚ – 2018

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN**



TESIS

**“HABILIDADES GERENCIALES Y LA SATISFACCIÓN
LABORAL EN EL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD
DISTRITAL STA. ANA DE TUSI – 2017”**

PRESENTADO POR:

**Bach. RIVERA MUÑOZ RICHARD PAUL
Bach. MEDINA BONILLA LUCIANA PILAR**

**PARA OPTAR TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN**

SUSTENTADO Y APROBADO ANTE LA COMISIÓN DE JURADOS

**Mg. NELLY LUZ FUSTER ZUÑIGA
PRESIDENTE**

**Dr. JOSÉ A. CÁRDENAS SINCHE
MIEMBRO**

**Lic. Adm. IRMER H. PALACIOS PANEZ
MIEMBRO**

PASCO – PERÚ - 2018

DEDICATORIA

A nuestra familia, por haber siempre contribuido con todo su cariño.

A nuestros compañeros de trabajo, por compartir día a día las labores.

A mis compañeros de estudio, por compartir los conocimientos que han logrado este producto.

LOS AUTORES

AGRADECIMIENTO

En esta oportunidad deseamos expresar nuestro sincero agradecimiento al Alcalde de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi, como también a los colaboradores de esta institución por permitirnos realizar el trabajo y desarrollar el conocimiento.

Por otro lado debemos expresar nuestro agradecimiento a todas las personas que colaboraron con la ejecución de este trabajo y en especial a nuestros docentes de nuestra Escuela de Formación Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Empresariales, quienes brindaron su aporte con sus conocimientos y experiencias durante toda la formación académica.

LOS AUTORES

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado calificador presentamos ante ustedes la Tesis intitulada “HABILIDADES GERENCIALES Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL STA. ANA DE TUSI – 2017”, con la cual se logró determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de las personas, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Empresariales para obtener el título profesional de Licenciado en Administración. Esta investigación consta de cuatro capítulos, El Capítulo I, Planteamiento de Problema, aquí se realizó el diagnóstico por el cual motivó a llevar a cabo el presente estudio. En el Capítulo II, Marco Teórico y Conceptual, pues se detalla el sustento Científico por el cual se ha realizado el trabajo de investigación. En el Capítulo III, Metodología y Técnicas de Investigación, pues aquí nos referimos a las técnicas empleadas para la investigación, para ello abordamos la población y la muestra respectiva y las técnicas para la recolección, procesamiento y análisis de datos. En el Capítulo IV, Resultados Obtenidos, presentamos el análisis de los resultados obtenidos.

El trabajo de investigación se elaboró en base al siguiente procedimiento: iniciamos con la recopilación de la información para redactar el problema de investigación, enseguida formulamos los objetivos para luego plantear las hipótesis, claro está que se buscó y clasificó el marco teórico, para realizar un análisis comparativo que nos permitió identificar las dimensiones y la operacionalización de las variables, terminado este proceso se procedió a determinar nuestra población de estudio y la muestra significativa. Plasmado estos pasos en el proyecto y teniendo claro el objetivo de estudio se pasó a desarrollar la tesis realizando las encuestas respectivas utilizando el instrumento adecuado y luego llegar a las conclusiones que presentamos al final de este trabajo.

Esperamos, que este trabajo de investigación se constituya en una contribución efectiva para la institución mencionada, como también para muchos investigadores que necesitan profundizar sobre este tema.

LOS AUTORES.

INTRODUCCIÓN

Presentamos y ponemos en consideración este trabajo de investigación intitulado “HABILIDADES GERENCIALES Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL STA. ANA DE TUSI – 2017”. Las Habilidades Gerenciales, como la motivación, el liderazgo y la comunicación permiten acordar entre El Estado y la sociedad una interacción clara, oportuna y propositiva sobre la problemática social, puesto que son herramientas prácticas que coadyuvan en el acercamiento con la comunidad, como actor fundamental en la resolución de conflictos, realizar acuerdos en distribuciones presupuestales, procesos administrativos adecuados, conciliaciones comunitarias, con un enfoque humanístico y fundamentadas sobre todo en las capacidades humanas, técnicas y conceptuales del funcionario y relacionadas con el conocimiento, la información y la práctica para desarrollar un trabajo eficiente y eficaz hacia el logro de metas y objetivos, más hoy en día, cuando la globalización, la tecnología y el conocimiento son evidentes en el desarrollo cotidiano del quehacer administrativo.

El Estado a través de la Municipalidad es el instrumento fundamental para orientar el desarrollo económico, político y social de un país y que por tanto es necesario fortalecer su capacidad de gestión. (Hernández Pabón, 2002), pero al frente de dicha estructura estatal se encuentran seres humanos con aciertos y deficiencias que se mejoran constantemente con el ejercicio de las funciones.

Todo este marco teórico permitió establecer que el conjunto de las habilidades gerenciales y su aplicación en la satisfacción laboral, facilitan la interacción con los

actores beneficiarios de manera efectiva y eficiente que finalmente se verán reflejados en la satisfacción de las necesidades de la sociedad en su conjunto.

La metodología utilizada en este trabajo de investigación fue cuantitativa con diseño no experimental transversal y correlacional todo esto permitió abordar los nuevos conceptos de gestión que conllevan a desarrollar habilidades gerenciales generando una cultura de calidad para un servicio eficiente y eficaz, que permite la participación activa con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Sta. Ana de Tusi, donde las habilidades sean facilitadoras de dichas acciones.

LOS AUTORES.

ÍNDICE

Pág.

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
PRESENTACIÓN.....	v
INTRODUCCIÓN	vii
ÍNDICE.....	ix
CAPÍTULO I	11
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	11
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD.....	11
1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.3.1. PROBLEMA GENERAL	13
1.3.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS	14
1.4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.....	14
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	14
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.6. LIMITACIÓN LA INVESTIGACIÓN.....	15
CAPÍTULO II	17
MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	17
2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	17
2.2 BASES TEÓRICAS – RELACIONADOS HABILIDADES GERENCIALES y SATISFACCIÓN LABORAL.....	23
2.2.1 HABILIDADES GERENCIALES. -	23
2.2.2. SATISFACCIÓN LABORAL. -	33
Satisfecho	37
Insatisfecho	37
Motivado	37
I.....	37
III.....	37
Desmotivado	37
II.....	37
IV.....	37
2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	55

CAPÍTULO III.....	59
METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	59
3.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	59
3.1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	59
3.1.2 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN.....	59
3.2 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	60
3.2.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	60
3.2.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	60
3.3 UNIVERSO Y MUESTRA	61
3.3.1 UNIVERSO DEL ESTUDIO.....	61
3.3.2 UNIVERSO SOCIAL.....	61
3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS	61
3.3.4 MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN.....	61
3.4 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	61
3.4.1 HIPÓTESIS GENERAL	61
3.4.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	62
3.5 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES	62
3.6. DEFINICIÓN DE VARIABLES E INDICADORES.....	62
3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	63
3.6.1 INSTRUMENTOS	63
3.6.2 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	63
3.7 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.	64
CAPÍTULO IV	65
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS	65
4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	65
4.2. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS.....	66
4.3 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.....	72
CONCLUSIONES	78
RECOMENDACIONES	79
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	80
ANEXOS 01	85

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD

En la actualidad las organizaciones como las Municipalidades hacen grandes esfuerzos para crear un ambiente caracterizado por mantener los niveles de productividad indispensables para posicionarse en la sociedad, y adaptarse a los cambios y enfrentarse a una serie de problemas sin perder de vista al recurso humano, factor importante para lograr el éxito. Es así que la investigación de las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral ha adquirido gran importancia, ya que permite examinar situaciones para lograr el máximo beneficio de la municipalidad y el trabajador.

Es por eso que en las organizaciones debe prevalecer una satisfacción laboral en el que el ambiente de trabajo permita a sus colaboradores sentirse

satisfechos por su labor realizada en la municipalidad, ya que la satisfacción es un concepto que se forma a partir de las percepciones de los trabajadores acerca de la organización a la que pertenecen y la manera en que sus gerentes la dirigen. (Velásquez, 2003) Sin embargo en organizaciones formadas por personas de distinto carácter a veces se generan problemas de relaciones que alteran la convivencia entre sus miembros, así como sucede en la municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi, cuyo problema consiste en que no existe la satisfacción laboral adecuada así como también un ambiente favorable de trabajo entre los jefes y los subordinados, generalmente en la Gerencia de Recursos Humanos, donde suelen ocurrir conflictos laborales, se percibió un ambiente tenso, llegaban a la presión del trabajador y la comunicación no era la más adecuada, ya que se cometían errores al momento de transferir alguna información. A diferencia de otras municipalidades de la región, donde se evidenció una mejor satisfacción, un ambiente estable entre los trabajadores, colaboración, responsabilidad empatía y compromiso por parte del jefe lo cual generó una percepción negativa en ellos.

1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Teniendo en consideración la problemática a estudiar presentamos la delimitación siguiente:

DELIMITACIÓN ESPACIAL

La investigación se realizó en la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi.

De la provincia Daniel Carrión en el departamento de Pasco..

DELIMITACIÓN TEMPORAL

El periodo de estudio estuvo comprendido entre los meses de julio a diciembre del 2017.

DELIMITACIÓN SOCIAL

La información necesaria fue tomada de los colaboradores nombrados y contratados de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi - 2017, según la oficina de Recursos Humanos.

DELIMITACIÓN CONCEPTUAL

HABILIDADES GERENCIALES. - Son un conjunto de capacidades y conocimientos que el emprendedor debe poseer o desarrollar para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente o director de una organización. Entre estas habilidades se encuentran: Manejo y administración de recursos humanos.

SATISFACCIÓN LABORAL. - La comprensión del comportamiento del individuo en la organización empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional, para ello, se debe hacer referencia a algunos conceptos como a la satisfacción laboral y las actitudes (Robbins, 1998)..

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1. PROBLEMA GENERAL

¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi, 2017?.

1.3.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- a) ¿Qué relación existe entre la comunicación y la satisfacción laboral en el personal de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi, 2017?
- b) ¿Qué relación existe entre el liderazgo y la satisfacción laboral en el personal de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi, 2017?.
- c) ¿Qué relación existe entre la motivación y la satisfacción laboral en el personal de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi, 2017?.

1.4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi, 2017.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Determinar la relación que existe entre la comunicación y la satisfacción laboral en el personal de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi, 2017.
- b) Determinar la relación que existe entre el liderazgo y la satisfacción laboral en el personal de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi, 2017.
- c) Determinar la relación que existe entre la motivación y la satisfacción laboral en el personal de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi, 2017.

1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Las deficiencias en las habilidades gerenciales y su relación con la satisfacción laboral en el personal de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi, puede provocar los siguientes efectos:

- Un deficiente trabajo en equipo, malas relaciones humanas que a la larga conllevarían a problemas fuera de la empresa.
- Bajo desempeño laboral, traducido en ineficiencia y baja productividad. Mala relación entre áreas y departamentos, teniendo como consecuencia la inadecuada utilización de los diferentes recursos de la empresa.
- Baja productividad de la empresa, afectando gravemente al cumplimiento de las metas y objetivos empresariales. Poca coordinación de actividades, que repercutirían sobre el rendimiento tanto humano como de organización.

1.6. LIMITACIÓN LA INVESTIGACIÓN

Las deficiencias en las habilidades gerenciales y su relación con la satisfacción laboral en el personal de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi, tiene como causas:

- Un inadecuado estilo de dirección que es indiferente ante los problemas de comunicación interna entre todos los integrantes de la empresa.
- Otra causa que incide sobre el problema planteado son los conflictos entre el personal ya que estos muchas veces se convierten en determinantes al momento de querer generar un mensaje o una idea.
- La incapacidad para comunicarse es un punto crítico que conlleva a tener un desarrollo organizacional muy pobre.

La limitación más importante que se puede tener en esta investigación, es que existe todavía una reacción al conocimiento de investigación por parte de los trabajadores de la Municipalidad, ya que no son muy participativos en el momento de buscar información y tienen miedo a declarar o emitir sus opiniones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

Romero, J. F., & Clemenza, C. (2006). Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmecánica venezolana. *Tendencias*, 7(1), 81-100. La realidad de la empresa venezolana centra su atención de largo plazo en una gestión humana, que teniendo en cuenta su desempeño distintivo, sea capaz de impulsar el desarrollo de los sectores productivos donde está inmersa. Es por ello que el cúmulo de competencias generales se convierte en fuente de estrategia competitiva, impulsando la toma de decisiones y potenciando la diferenciación en el mercado. A partir de tal reflexión surge la motivación del presente artículo, cuyo objetivo

es analizar las competencias distintivas como fuente de estrategia en la empresa metalmecánica Zuliana, que representa una de los ramales de mayor importancia dentro de los sectores de actividad económica venezolana. Sustentada en una investigación descriptiva, de campo, se procedió a realizar un muestreo estratificado por conglomerado, estimando una muestra total de 101 empresas, pertenecientes a los municipios de Maracaibo, San Francisco, Cabimas y Lagunillas, de la Región Zuliana. Se concluye que un 72% de los líderes evidencian habilidades técnicas, demostrando problemas en habilidades humanas; se observaron elevados niveles de interacción (62%), pero poco compromiso y sentido de pertenencia con la organización (26%). Se sugieren cursos de acción, tendientes a buscar una formación continua del talento humano, incorporando habilidades para fortalecer la agrupación de valor en los procesos productivos, que sean capaces de generar la ventaja competitiva necesaria para el fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa de la zona.

Bernain, A. R. (1998). Habilidades Gerenciales: Análisis de una muestra de Administradores en Chile. *Revista Abante*, 1(2), 213-233. El presente estudio corresponde a una investigación exploratoria del grado de presencia percibido en una muestra de ejecutivos, mandos medios y profesionales chilenos, de un conjunto de habilidades necesarias para ejercer cargos gerenciales. La evaluación se efectuó recogiendo, a través de cuestionarios, la opinión de los jefes directos de las personas evaluadas sobre el grado de dominio que sus subordinados tenían de estas habilidades gerenciales. Los resultados mostraron que los ejecutivos y profesionales evaluados eran percibidos con un mayor dominio de habilidades analíticas, motivacionales y valóricas, y con un menor dominio de habilidades

interpersonales y emocionales. Los resultados observados se analizaron en función de algunos avances recientes en la literatura sobre habilidades gerenciales, el tipo de habilidades y competencias que se promueven en los programas de desarrollo de ejecutivos de organizaciones contemporáneas y la literatura sobre causas de fracaso de sus carreras de ejecutivos y profesionales.

Alcon, N. J. (2014). Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las Escuelas Básicas del sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo, estado Cojedes (Master's thesis). El presente estudio tuvo como objetivo describir las habilidades gerenciales y su importancia en la satisfacción laboral de los docentes de las Escuelas Básicas del sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo del estado Cojedes y se fundamentó en las teorías de la gerencia educativa. El estudio se enmarcó en una investigación descriptiva, de campo, y un diseño no experimental. La población objeto de estudio se constituyó por diecinueve docentes, que laboran en las instituciones seleccionadas para este estudio, para la muestra se tomó el mismo número de la población por ser esta muy reducida, permitiendo abarcar la totalidad de la misma, es decir por 19 docentes. La información se recolectó a través de un cuestionario dirigido a los docentes el cual se constituyó por 26 preguntas; con cuatro (4) alternativas de respuestas fundamentadas en el uso de una escala de valoración tipo Likert, que corresponden a los objetivos planteados en el estudio, asignándole los siguientes valores S: siempre, CS: Casi siempre, AV: algunas veces, N: nunca y se sometió a validación a través del juicio de expertos. La confiabilidad se calculó a través del coeficiente de Alpha de Cronbach. Para representar los resultados obtenidos se utilizaron cuadros estadísticos, mediante representación de frecuencia y porcentaje. Se

concluyó que hay muy poca comunicación con el personal, las tomas de decisiones no son consensuado y no existe trabajo en equipo dentro de la organización, el gerente no maneja estrategias para solucionar los conflictos.

Falcón Ambrosio, C., & Reyes Dionicio, Z. (2015). Las habilidades gerenciales y el clima organizacional en la empresa de transportes de servicio público "Móvil Tours" S.C.R. Ltda. Huánuco 2014. Universidad Nacional Hermilio Valdizán. El presente estudio se enfoca en el área del transporte urbano, con el propósito de conocer el verdadero conocimiento de los trabajadores de la empresas de transporte de servicio público "Móvil Tours" S. C. R. L TDA de la ciudad de Huánuco sobre las habilidades gerenciales y el clima organizacional en su empresa, conociendo así sus inquietudes en cuanto la mejora del sistema hoy en día. Para alcanzar este objetivo de la investigación se elaboró el resumen del proyecto de investigación, para ser traducido al idioma inglés, se desarrolló el planteamiento del problema partiendo de los antecedentes y fundamentación del problema, formularemos el problema general y específico, se determinara los objetivos generales y específico, se justificó la investigación su importancia y las posibles limitaciones que se encontraron en el desarrollo de la investigación, se desarrolló el marco teórico, revisando los estudios realizados sobre nuestras variable independiente y dependiente, definimos los conceptos fundamentales, el marco situacional y términos básicos de la investigación, se planteó las hipótesis generales y específicas que vendrán a ser las respuestas tentativas de la investigación, también realizaremos la operacionalización de las variables, dimensiones e indicadores, en el marco metodológico se describió el nivel, tipo y diseño de investigación, se identificó la población y muestra, para la recolección

de datos se utilizó la técnica de la encuesta con su instrumento el cuestionario y para el procesamiento de datos se utilizara el instrumento estadístico presentados en cuadros y gráficos con su debido análisis e interpretación de cada uno de ellos teniendo como resultado la confirmación o des confirmación de la hipótesis.

Muñoz Abanto, I. P. (2017). Las habilidades gerenciales y su relación con el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Chocope 2017. Universidad César Vallejo. La siguiente investigación se ejecuta con el fin de determinar las habilidades gerenciales y su relación con el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Chocope 2017. Esta investigación es un estudio correlacional, utilizando un diseño no experimental de corte transversal, Así mismo se aplicó una encuesta a los 40 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chocope, esta investigación se desarrolló aplicando un cuestionario adaptado de Pineda (2011) y de Valverde (2015), a cada trabajador para determinar la relación de las habilidades gerenciales con el clima organizacional utilizamos el método del coeficiente de pearson. Concluyendo que existe una relación directa entre las habilidades gerenciales con el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Chocope 2017, con un coeficiente de Pearson de $r= 0.812$, demostrando así la relación fuerte y significativa entre ambas variables, en este sentido la hipótesis planteada ha sido aceptada.

Paredes Moran, M. (2017). Habilidades gerenciales en las Mypes de calzado Paredes, Gianpierre y Contiex en el distrito El Porvenir, Trujillo, año 2017. Universidad César Vallejo. La siguiente investigación se ejecuta con el fin de determinar las habilidades gerenciales en las Mypes de calzado Paredes, Gianpierre y Contiex en el distrito El Porvenir, Trujillo, año 2017. Esta

investigación es un estudio de tipo descriptivo, se utilizó un diseño no experimental de corte transversal. Así mismo se aplicó una encuesta a los 45 colaboradores de las Mypes de calzado Paredes, Gianpierre y Contiex del distrito de El Porvenir, esta investigación se desarrolló aplicando un cuestionario a cada colaborador de las tres empresas, para analizar las habilidades gerenciales más desarrolladas de las Mypes, concluyendo así que las habilidades gerenciales más desarrolladas son manejo de conflictos, motivación y liderazgo, en tal sentido la hipótesis planteada ha sido aceptada.

Dávila López, J. G. (2013). Motivación y satisfacción laboral en trabajadores administrativos de la red de salud Camana - Caraveli. UCSM. En la presente investigación titulada “Motivación y Satisfacción Laboral en trabajadores administrativos de la Red de Salud Camaná – Caraveli”, pertenece al campo de la psicología y al área de la Psicología Organizacional. En cuanto a la metodología, la investigación fue realizada en la institución pública “Red de Salud Camaná – Caraveli”. La muestra estuvo conformada por 85 trabajadores administrativos nombrados de ambos sexo, distintas edades y tiempo de servicio. La técnica utilizada fue el cuestionario, y se emplearon los siguientes: Cuestionario de Motivación Intrínseca y Extrínseca elaborado por el Graduando o Bachiller y la escala de Satisfacción Laboral SL-SPC (Sonia Palma Carrillo). El objetivo principal fue describir el nivel y tipo de motivación y los índices de satisfacción laboral. La hipótesis de la investigación planteada a sido: “Los trabajadores de la Red de Salud Camaná - Caraveli poseen una baja motivación y presentan índices regulares de satisfacción laboral”. Los Resultados muestran que los trabajadores administrativos de la Red de Salud Camana – Caraveli presentan un nivel de

motivación alto y una satisfacción laboral Regular, resaltando el factor Responsabilidad por el Trabajo en la variable motivación como regular y el factor Políticas administrativas como Parcial Insatisfacción en la variable satisfacción laboral. De este modo, se confirma la Hipótesis formulada al inicio del presente estudio, que mientras los trabajadores presenten una alta motivación se obtendrá índices positivos de satisfacción laboral.

2.2 BASES TEÓRICAS – RELACIONADOS HABILIDADES GERENCIALES y SATISFACCIÓN LABORAL

2.2.1 HABILIDADES GERENCIALES. -

Las habilidades gerenciales son una herramienta fundamental que los gerentes públicos debe aplicar en la dirección y conducción de las organizaciones; corresponde afianzar continuamente los conocimientos y capacidades orientados al desempeño eficiente de las funciones, en este sentido, las habilidades gerenciales como el liderazgo, la comunicación efectiva y los procesos de motivación permiten la interacción constante con la sociedad, generando participación ciudadana, solución pacífica de conflictos, toma de decisiones, trabajo en equipos multidisciplinarios, generación de ambientes agradables de trabajo, entre otros procesos, que merecen contar con la presencia de un líder con capacidad de iniciativa; buen gestor, con habilidad de convocar, promover y motivar acciones conjuntas para beneficio común.

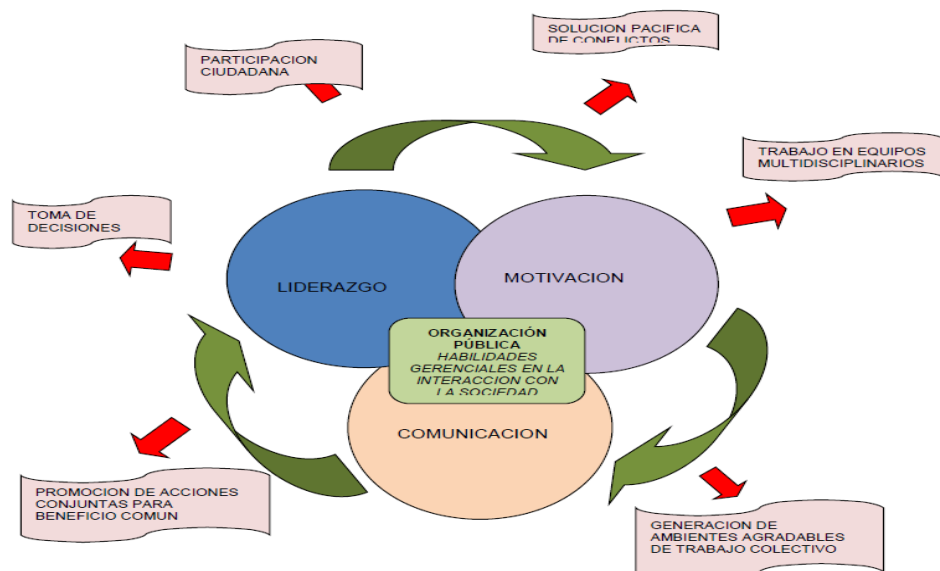
Las relaciones con los actores sociales debe ser un proceso continuo, amplio e inclusivo, donde prime una comunicación veraz y transparente, más aún,

cuando hoy en día existen grupos sociales afectados por una problemática social de violencia, que a pesar de haberse llevado a cabo en el País un Proceso de Paz, quedan rezagos en las comunidades afectadas por estos fenómenos, que impiden la credibilidad y acercamiento a las propuestas del Estado.

Las Habilidades gerenciales constituyen entonces ese canal de acercamiento con la comunidad para lo cual es necesario reconocer la diversidad y multiculturalidad de la población, utilizar un lenguaje apropiado, interpretación clara y coherente de los programas, planes y proyectos a desarrollar, bajo buenas prácticas de motivación para lograr la participación activa de los actores sociales.

Para ello hemos diseñado un mapa mental, teniendo en cuenta las habilidades como la motivación, el liderazgo y la comunicación, fundamentales en la interacción social

Figura No. 1. Mapa mental Habilidades Gerenciales en la interacción con la sociedad.



Incidencia de las Habilidades Gerenciales en los procesos de Gestión Pública

En cuanto a la incidencia de las habilidades gerenciales, es preciso reconocer que aún falta profundizar en la preparación de los gerentes públicos, que permita garantizar una incidencia positiva en los procesos de gestión pública, amén que varias entidades públicas y privadas, realizan un arduo trabajo en la formación integral de servidores públicos con altos estándares de idoneidad y competencia para el ejercicio de las funciones, este proceso ha logrado renovar la calidad de los servicios en las organizaciones públicas bajo los nuevos conceptos de gestión, en el campo administrativo, tecnológico, normativo entre otros, que garantizan la posibilidad al ciudadano de acercarse con fluidez y confianza a los servicios que presta el Estado, de forma eficiente y eficaz, que conlleve a satisfacer necesidades y garantizar los derechos ciudadanos.

En este punto cabe analizar la incidencia de las habilidades gerenciales como la motivación, el liderazgo y la comunicación que vienen aplicando los directivos desde las entidades públicas, para lograr una imagen positiva y de credibilidad, aquí merece destacar la importancia de la normatividad en cuanto a resaltar el desempeño eficiente de los funcionarios, el cual es recompensado e incentivado por la Entidad, a nivel personal y de organización, resaltando las experiencias significativas sobre emprendimiento en desarrollo social, educación, tecnología, entre otros, como iniciativas de mejora que son plausibles y de hecho recompensadas como motivación a esta capacidad de liderazgo, pero ante todo, destacar la

importancia que una organización pública motivada generará procesos de motivación, comunicación asertiva y liderazgo en la comunidad.

Dimensiones de las Habilidades Gerenciales.

Comunicación. - La comunicación es un fenómeno que le toma a los seres humanos más del 75% de su tiempo. Esta actividad guarda estrecha relación con la supervivencia de las personas y en la medida que el líder desarrolle esta habilidad, tendrá la capacidad para recibir, transmitir y actuar sobre la base de la información que posee. Quien maneje la información, está dando pasos seguros hacia el éxito. No se puede olvidar que la comunicación entra y sale de la persona, recibe información del entorno, la analiza, la procesa y la regresa al entorno. “El líder debe desarrollar habilidades gerenciales que le permitan mantener una buena comunicación con su entorno” (García, 2006).

“No nos es posible planificar y organizar nuestra comunicación, a menos que comprendamos a fondo los involucrados” (Mac Donald, 2002). Por ello, el líder se debe ser muy cuidadoso al momento de comunicarse. La comunicación se centra en el emisor (quien propone), en la transmisión del mensaje (podemos utilizar varios medios o canales) y en el receptor (quien escucha), la comunicación debe ser clara, concisa y precisa. “La comunicación efectiva se logra, cuando el receptor entiende y comprende a cabalidad el mensaje planteado por el emisor, y a su vez recibe una retroalimentación de su receptor, comunicación en doble vía”. (Forero, 2005).

Liderazgo. - El liderazgo lleva consigo un alto nivel de eficiencia. Si bien es cierto que no se puede dar una definición exacta, se pueden encontrar tantas definiciones como escuelas de liderazgo existan. Hoy en día la sociedad es más compleja y por ello exige verdaderos líderes, capaces de motivar a sus colaboradores y llevar sus empresas al logro de los resultados esperados. El mundo de hoy necesita líderes que puedan ir más de la mera capacitación técnica, el líder también debe tener habilidades administrativas y habilidades humanas, el líder de hoy debe convertirse en un alto gerente, que posea conocimientos amplios sobre los tres puntos neurálgicos de la mediana empresa: el producto y/o servicio (si no lo conoce, no lo vende), la empresa (si no la conoce, no sabe que esperar de ella) y el sector en que se mueve la empresa (si no lo conoce, no puede proyectar la empresa).

Según El Diccionario de la Lengua Española (1986), se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. De acuerdo a Hemphil (1957) el liderazgo es el comportamiento de un individuo... que dirige las actividades de un grupo hacia una meta común. Para Drath (1994) es el proceso de hacer comprensibles las actividades de los individuos para ayudarlos a comprender y comprometerse.

Según los autores mencionados, en términos generales un líder es la persona que está dispuesta a atraer, concentrar y guiar a sus seguidores, no se puede guiar a quien no se conoce y para ello el líder debe desplegar una intensa labor para conocer a su gente y guiar a cada uno de sus seguidores por el camino más adecuado.

Motivación. - La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía."

Proceso que origina, estimula y direcciona voluntariamente los comportamientos hacia la realización de objetivos.

La teoría bifactorial de la motivación humana.- Frederick Herzberg propone una teoría de la motivación en el trabajo, enfatizando que el homo faber se caracteriza por dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano:

a) Factores higiénicos o factores extrínsecos, están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo seguridad del personal, etc.

b) Factores motivacionales o factores intrínsecos, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el

crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

Clases de Motivación

Primaria o biológica: Nos ayudan a satisfacer necesidades básicas como: (Alimentación, calor, bebida, etc.)

Secundaria: Están relacionados con el crecimiento general de los sujetos. Estos son aprendidos, entre ellos están: (el motivo del logro, del poder, de afiliación.)

Fases del Proceso de la Motivación:

Son las siguientes

1. La persona identifica sus necesidades
2. La persona busca formas de satisfacer sus necesidades.
3. La persona elige conductas dirigidas a las metas
4. Desempeña sus funciones adoptando las conductas elegidas
5. La persona recibe el PREMIO O CASTIGO
6. La persona reconsidera sus necesidades

Importancia de la motivación.- La motivación es importante para todas las decisiones que debemos tomar. Para ayudarnos a estar constantemente motivados, debemos establecer con claridad nuestras metas en todas las áreas de la vida, soñar, combatir y eliminar el miedo de actuar o decidir, y mantener sólo pensamientos positivos en nuestra mente. Nosotros somos lo que pensamos que somos. Debemos persistir hasta que nuestra pasión interna sea parte de nuestro carácter y personalidad.

Automotivación: La auto motivación es la habilidad de hacer algo sin la ayuda o influencia de alguien. Es la motivación que usted mismo se genera; que es propia y por lo tanto no depende ni está sujeta a terceras personas. Es la fuerza anímica que le ayudará a incrementar la confianza en sí mismo, la autoestima, el equilibrio mental, el autocontrol y la aceptación de solamente pensamientos positivos para lograr las metas que usted mismo se fije, lograr el éxito y la felicidad en base al potencial ilimitado que usted posee.

¿Qué necesitas además de Automotivación.?

Tener claro lo que quieres lograr, tener una Visión Positiva de futuro, esto te estimulará y te ayudará a avanzar a pesar de los obstáculos.

Un plan de acción. De nada sirve toda la automotivación del mundo si no tienes un mapa detallado de las acciones que te llevarán a tu objetivo, pertenecer a un equipo que tenga una estrategia que funcione, permitirá que tu energía se enfoque y te acerque a los resultados que buscas.

Disposición a aprender. Mantenerte en un proceso de educación constante, de desarrollo de habilidades, de exploración y evolución personal que te ayudarán a servir mejor.

¿Tienes claro de dónde viene tu emoción? ¿Estás conectado con tu fuerza interior? O necesitas de estímulos externos para avanzar hacia tus objetivos.

Autoestima.- Puede definirse la autoestima como el sentimiento de aceptación y aprecio hacia uno mismo, que va unido al sentimiento de competencia y valía personal. El concepto que tenemos de nosotros mismos no es algo heredado, sino aprendido de nuestro alrededor, mediante la valoración que hacemos de nuestro comportamiento y de la asimilación e

interiorización de la opinión de los demás respecto a nosotros. La importancia de la autoestima radica en que nos impulsa a actuar, a seguir adelante y nos motiva para perseguir nuestros objetivos.

Las personas con alta autoestima se caracterizan por lo siguiente:

- Superan sus problemas o dificultades personales.
- Afianzan su personalidad.
- Favorecen su creatividad.
- Son más independientes.
- Tienen más facilidad a la hora de tener relaciones interpersonales.

Cuando tienes una autoestima alta, te sientes bien contigo mismo; sientes que estás al mando de tu vida y eres flexible e ingenioso; disfrutas con los desafíos que la vida te presenta; siempre estás preparado para abordar la vida de frente; te sientes poderoso y creativo y sabes como " hacer que sucedan cosas " en tu vida.

Por el contrario, las personas con una baja autoestima:

- Falta de credibilidad en sí mismo, inseguridad.
- Atribuir a causas internas las dificultades, incrementando las justificaciones personales.
- Desciende el rendimiento.
- No se alcanzan las metas propuestas.
- Falta de habilidades sociales adecuadas para resolver situaciones conflictivas (personas sumisas o muy agresivas).

Falta de habilidades sociales adecuadas para resolver situaciones conflictivas (personas sumisas o muy agresivas)., Sentimiento de culpabilidad.

Incremento de los temores y del rechazo social, y, por lo tanto, inhibición para participar activamente en las situaciones.

Que es incentivo.- Los incentivos son estimuladores de la voluntad del aprendizaje gracias a ello el interés se despierta y las actividades subsecuentes son exitosas. Es un elemento importante en el comportamiento motivado, consiste en premiar y reforzar el motivo.

Un incentivo es un estímulo positivo (recompensa) que se usa como consecuencia de una conducta que deseamos provocar.

Puede tratarse de algo real (como dinero) o simbólico (la intención de dar u obtener una satisfacción.)

Factores que incentivan:

Iniciativa: La capacidad de iniciativa es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje, apoyado en la autorresponsabilidad y la autodirección.

Tener iniciativa supone adoptar una actitud proactiva, despierta ante la realidad y con la madurez suficiente para asumir las consecuencias de la acción. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras.

No basta con tener voluntad de hacer algo, es necesario dar el paso adelante y ponerse manos a la obra. Quien plantea ideas con iniciativa, asume, también, la carga de su realización.

Actitud positiva: Es la actitud que tomemos frente a los problemas o sucesos que se presentan en la vida cotidiana. Por eso debemos de dejar de ver todo negro y cultivar una verdadera “ACTITUD POSITIVA”-

Podemos transformarnos en una persona más positiva y creativa para vivir las circunstancias de una manera menos traumática y más relajada.

Compromiso Total: El compromiso es una promesa compartida, entre nosotros y el objeto del compromiso.

Siempre que queramos lograr algo tenemos que comprometernos, ya que no hay logro sin compromiso. Es una poderosa fuente de ENERGÍA, es el alma de la MOTIVACIÓN. Debemos estar disponibles y entregados al 100 % para todo el trabajo.

2.2.2. SATISFACCIÓN LABORAL. -

La satisfacción laboral nos remite a un primer concepto como es el de satisfacción. Entendemos por satisfacción como “aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o fines que la reducen”. (Fuchs, citado en Díaz, 1990, p. 8)

Además, el concepto de Satisfacción está estrechamente relacionado con la Motivación, entendida ésta como “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (Robbins,

1999:168). El mismo autor señala que una necesidad es un estado interno de la persona que provoca que algunos resultados sean interesantes. Cuando una necesidad se encuentra insatisfecha crea tensión, lo cual estimula impulsos dentro del individuo. Estos impulsos hacen que el individuo busque metas particulares, que si se alcanzan, satisfacerán la necesidad y ayudarán a disminuir la tensión.

Entonces, es posible decir que, un trabajador realizará actividades motivado y con satisfacción si sus necesidades se conjugan con sus creencias y expectativas de realizar con éxito una tarea.

Con respecto a la satisfacción en el campo laboral, los estudios de Mayo (1990), impulsaron el interés por definir mejor el amplio marco que existe en la satisfacción laboral. Es así que en los años posteriores a la II Guerra Mundial encontramos una serie de investigaciones sobre el tema y como dice Tezanos (s/f: 34) se produce el gran boom de las investigaciones sobre motivaciones y satisfacción en el trabajo, "...hasta el punto de que algunas de las revisiones bibliográficas sobre este punto han tomado en consideración los datos y enfoques procedentes de miles de investigaciones concretas". Sin embargo, y como este mismo autor agrega, tan considerable esfuerzo investigador, ha sido la de un pobre desarrollo de los hallazgos científicos que clarifiquen sus relaciones.

Sobre esta paradoja, Edgard E. Lawler (Citado por Tezanos s/f: 34), manifiesta: «A pesar de tantos estudios, los críticos se han quejado legítimamente de que nuestra comprensión sobre las causas de la

satisfacción en el trabajo no haya aumentado sustancialmente durante los últimos treinta años...”.

En este marco referencial de importancia, se requiere pasemos ahora a presentar lo que sus más ilustres estudiosos manifiestan sobre la satisfacción laboral.

Al respecto, y en favor de la comprensión de nuestra postura, concordamos con la definición de Arredondo, quien en su artículo “Complejidad de la Satisfacción Laboral” señala:

La satisfacción laboral es una compleja entidad de suma importancia, por cuanto gravita enormemente sobre la conducta del trabajador. Es un hecho mayoritariamente aceptado que los trabajadores se sienten satisfechos con su labor, sea porque están bien pagados o bien tratados, o porque les permite aprender o poner en práctica sus habilidades, son los que producen más. (2005:23). Evidentemente, son muchas las variables que intervienen en mayor o menor medida con la satisfacción laboral de los trabajadores y al respecto existen varios enfoques, por lo que consideramos pertinente categorizarlas de acuerdo a dos perspectivas, las mismas que, después de una revisión de literatura asociada al tema, asumimos como las más cercanas al sustento de nuestra investigación.

Tenemos, por ejemplo, que una primera postura es la de aquellos autores que se refieren a la satisfacción laboral como un estado emocional “que es el resultado de la percepción del potencial del trabajo propio para llenar o propiciar el logro de importantes valores cuya realización es congruente con las necesidades del mismo individuo” (Locke, 1976. Citado por Galaz y

Contreras. 2003:24). Se observa aquí, por tanto, una clara tendencia a tratar de encontrar aquello que las personas creen esencial para su propio bienestar, distinguiéndose que las necesidades y valores no se relacionan forzosamente pues éstas no son universales y no siempre van de la mano (Rambo, 1982 Citado por Galaz y Contreras 2003:24). Dentro de esta tendencia tenemos a Locke, 1976; Crites, 1969, Mueller y McCloskey, 1990; Muchinsky, 1996; Newstrom y Davis, 1993 (Citados por Cavalcante, 2004).

Una segunda postura es la que sostiene que la satisfacción es un conjunto de actitudes ante el trabajo. Beer, 1964; Saancik y Pfeffer, 1977; Herpas, 1983; Peiró, 1986; Griffin y Bateman, 1986; Arnold, Robertson y Cooper, 1998; Bravo, Peiró y Rodríguez, 1996 (citados por Cavalcante 2004:104) son los principales defensores de esta perspectiva. Adicionalmente, “Estas actitudes pueden ser afirmaciones de valor-favorables o desfavorables acerca de objetos, gente o acontecimientos. Muestran cómo nos sentimos con respecto a algo” (Atalaya, 1999).

Dimensiones de la Satisfacción Laboral

Satisfacción en el trabajo. -

La satisfacción con el trabajo, es una de las variables más estudiadas en el ámbito del comportamiento organizacional. Ello ocupa un lugar central en las investigaciones desde que ROBERT HOPPOCK publicó el libro *Job Satisfaction*, en 1935. Dos razones parecen explicar ese gran interés por los investigadores:

- Es un de los resultados humanos del trabajo más importantes.

- Siempre ha estado, implícita o explícitamente, sociado al desempeño; lo que equivale a esperar que los trabajadores más satisfechos sean también los más productivos.

Esta presunción del nexo satisfacción–desempeño no tiene, todavía, correspondencia en los resultados empíricos que las investigaciones han venido a producir (LIMA, VALA & MONTEIRO, 1994). O sea: el optimismo que propone que las personas más satisfechas son personas más productivas no es corroborado por los datos empíricos.

En verdad, la motivación es una variable que influye en mayor medida en el desempeño y los resultados productivos que la variable satisfacción. Uno de los modos de concebir las potentes combinaciones de las dos variables son las siguientes:

Las relaciones satisfacción / motivación

	Satisfecho	Insatisfecho
Motivado	I	III
Desmotivado	II	IV

Esas cuatro combinaciones sugieren que satisfacción y motivación no caminan, necesariamente, “juntos”. Por ejemplo, un individuo puede estar satisfecho y no estar motivado (célula II); se trata de alguien que evalúa favorablemente su situación profesional, pero cuyo esfuerzo no proporciona niveles de desempeño elevado.

De acuerdo con SCHNEIDER (1985), podemos distinguir motivación y satisfacción, así como las actitudes frente al trabajo, respecto a las

evaluaciones / afectos sobre objetos/condiciones/resultados. Esclarecida esta relación entre satisfacción / motivación, procuraremos presentar a continuación la comprensión de:

- Estado de la cuestión;
- Las definiciones del concepto de satisfacción en el trabajo;
- Las dimensiones de la satisfacción en el trabajo y,
- Las teorías y modelos de explicación de la satisfacción en el trabajo.

Estilos de Liderazgo. –

El Modelo de los 4 Marcos (también conocido como el Modelo de Bolman y Deal) se basa en la búsqueda continua de sentido, identidad y significado en el ambiente organizacional y define el liderazgo desde 4 perspectivas diferentes. Asimismo funciona como medio de interpretación de las organizaciones (Bolman & Deal, 1991; Bolman & Deal, 2010) en donde se nota tangiblemente la influencia del líder y su influencia sobre la cultura. En otras palabras, es utilizado de tal forma que se puede realizar un análisis de la organización en términos conceptuales a partir de los cuatro marcos señalados: estructural, de recursos humanos, simbólico y político (Casillas, 2006).

Basados en esta aproximación, los líderes pueden evaluar sus acciones y determinar la forma en que quiere cambiar para mejorar su estilo de liderazgo. En este sentido Bolman considera que “la efectividad se deteriora drásticamente cuando los administradores y/o líderes no tienen la capacidad de cambiar el “marco de referencia existente” y que debido a ello “no saben

qué hacer o hacen únicamente lo que conocen” (Bolman & Deal, 2010; Tripp & Cuevas, 2008).

Por su parte, Thompson (2000) argumenta que el trabajo de Bolman y Deal relaciona todos los factores nombrados en la investigación del liderazgo, reconociendo las variables cuantificables en la efectividad del liderazgo y que prescriben un enfoque multidimensional en la comprensión de las características personales, estilo de liderazgo y el contexto situacional de la conducta de liderazgo.

De la misma forma se encuentra que algunas investigaciones realizadas sobre los planteamientos de Bolman y Deal encuentran patrones en el uso de uno o dos marcos y se afirma que necesitan contar con los cuatro marcos para ser completamente eficaces como gerentes y líderes, estos planteamientos surgen en el año 1984. (Bolman & Deal, 1991; Bolman & Deal, 2010; Cummings et al. 2010; Thompson, 2000). Cabe resaltar que dicha lógica hacen parte de la interpretación de los resultados obtenidos en el presente estudio, lo que quiere decir que apoyados en el modelo teórico en mención, el líder verdaderamente eficaz, debe poseer características equilibradas de los cuatro marcos. A continuación se describen:

Estilo de Liderazgo Estructural.- El primer marco o estilo de liderazgo denominado estructural define a los líderes como planeadores y atentos en los detalles. Adicionalmente, el líder se caracteriza por tener habilidades analíticas. Específicamente esta perspectiva ve a los líderes como quienes definen objetivos, procedimientos, políticas y normas claras, sistemas de gestión bien desarrollados, prestan atención a la instrucción, dirigen a través

del análisis y el diseño de planes ampliamente aceptados y relacionados a la estructura de la empresa, enfatizan en las metas, delimitan roles específicos para las personas, definen la organización como un sistema racional y jerárquico.

Estilo de Liderazgo Recursos Humanos.- El segundo estilo de liderazgo ve al líder como un humanista. En este sentido son aquellos orientados en las relaciones interpersonales, es decir, líderes enfatizados en la importancia de las personas, la participación, la motivación y el trabajo en equipo. Se basa en la idea de desarrollar un buen ajuste entre las personas y las organizaciones.

Estilo de Liderazgo Simbólico.- El tercero de los estilos ve al líder como un visionario, aquel que a través de la inspiración encuentra la herramienta para mover a sus seguidores. Se basa en el carisma personal y en la motivación de la gente a través del entusiasmo con el fin de que se comprometan con la organización, utilizando símbolos y experiencias de manera que logre comunicar una visión.

Estilo de Liderazgo Político.- En este caso, los líderes se suponen en un escenario de continuo conflicto y escasez de recursos, un ambiente de constante conflicto y solución de diferencias. Por lo tanto, son líderes que enfatizan en la negociación de compromisos y construcción de una base de poder: Aliados, redes y coaliciones (con grupos destacados); poseen habilidades de negociación y resolución de conflictos. Valoran lo práctico y no lo ideal. Mueven sus influencias para impactar sobre la organización.

Adicionalmente, son sensibles a factores externos que puedan influir las políticas y decisiones internas.

Condiciones Laborales. -

La constante e innovadora mecanización del trabajo, los cambios de ritmo, de producción, los horarios, las tecnologías, aptitudes personales, etc., generan una serie de condiciones que pueden afectar a la salud, son las denominadas Condiciones de trabajo, a las que podemos definir como «el conjunto de variables que definen la realización de una tarea en un entorno determinando la salud del trabajador en función de tres variables: física, psicológica y social».

La condición de trabajo, por lo tanto, está vinculada al estado del entorno laboral. El concepto refiere a la calidad, la seguridad y la limpieza de la infraestructura, entre otros factores que inciden en el bienestar y la salud del trabajador.

Cuidar las condiciones de trabajo tiene múltiples ventajas para el empleador y para el Estado, desde económicas (ya que las malas condiciones implican un mayor gasto por el pago de tratamientos médicos, seguros, etc.) y legales (las condiciones mínimas están tipificadas en el derecho civil y el derecho penal) hasta morales (ningún trabajador debería estar en riesgo por desarrollar una actividad laboral que le permite satisfacer sus necesidades básicas).

Puede decirse que las condiciones de trabajo están compuestas por varios tipos de condiciones, como las condiciones físicas en que se realiza el trabajo (iluminación, comodidades, tipo de maquinaria, uniforme), las

condiciones medioambientales (contaminación) y las condiciones organizativas (duración de la jornada laboral, descansos).

Un ejemplo de una mala condición de trabajo suele darse en el ámbito de la minería. Los trabajadores se desempeñan en un ambiente insalubre, muchas veces sin el descanso adecuado. Las empresas, para ahorrar costos, no implantan todas las medidas de seguridad necesarias, como la construcción de salidas alternativas o la instalación de sistemas de monitoreo y alarma.

La satisfacción laboral ha constituido un tópico de interés social y laboral para las personas que se preocupan por el bienestar o la calidad de vida en el trabajo y en el éxito de la organización. A pesar de los muchos resultados de acumulados que hay pocas afirmaciones de esta naturaleza pueden hacerse, debido a las diferentes metodologías utilizadas en los diferentes estudios (Cavalcante, 2004) mencionado por Balderas (2011).

Para llevar a cabo esta investigación se tomó como base la definición dada por Peiró, Gonzales, Zurriaga, Ramos & Bravo (1989), donde la definen como el estado placentero que depende de las relaciones sociales que mantienen los empleados dentro de la organización, de sus valores y de las expectativas que tienen cerca del trabajo.

Henderson (2011) señala que la satisfacción laboral está muy influenciada por lo que está pasando en el resto de la vida de las personas, en el sentido de que si alguien no está satisfecho en otros aspectos de su existencia, afectará la capacidad de encontrar satisfacción en el trabajo y esta insatisfacción afectará también otras áreas de su vida , transformándose en un círculo vicioso de la infelicidad.

Según Colquitt et al (2007) la satisfacción laboral se define como un agradable estado emocional que resulta de la evaluación de un trabajo o la experiencia de un trabajo. Representa cómo la persona se siente acerca de su trabajo y lo que piensa acerca de éste. Según el autor, la satisfacción laboral está fuertemente relacionada con la satisfacción en la vida, siendo la satisfacción laboral un fuerte predictor de esta última. En ese contexto, señala que si queremos sentirnos mejor en la vida, tenemos que encontrar la forma de sentirnos más satisfechos en el trabajo.

Como una forma de detectar qué elementos inciden en la satisfacción laboral de las personas, Hackman y Oldman (1976) estudiaron cómo las características del trabajo y de la persona interactúan para determinar cuándo el enriquecimiento del sus trabajos lleva a resultados beneficiosos y cuándo no. Investigaciones posteriores (Loher, 1985) señalan que el enriquecimiento del trabajo es un método que ha sido utilizado ampliamente para aumentar la satisfacción del trabajador y su motivación con el trabajo. Hackman y Oldman (1976) estudiaron las distintas aproximaciones teóricas al rediseño del trabajo, tales como la teoría de la motivación e higiene, teoría de la activación, teoría de los sistemas sociotécnicos y teoría de las diferencias individuales y del trabajo. En cuanto a esta última teoría, Hackman y Lawler (1971) generaron evidencia de que las características del trabajo pueden afectar directamente las actitudes y comportamientos de los colaboradores.

De este modo, Hackman y Oldman (1976) plantean un modelo sobre las características del trabajo en el que describen la relación existente entre las características del trabajo y las respuestas individuales en el trabajo.

Dichos autores proponen la existencia de cinco dimensiones del trabajo: Variedad, Identificación con el desafío, Significado del desafío, Autonomía y Retroalimentación.

La variedad es el grado en que el trabajo requiere diferentes actividades que envuelven numerosas habilidades y talentos (Hackman y Oldman, 1976). Cuando la variedad es alta, cada día de trabajo parece diferente de algún modo y los colaboradores rara vez tienen la sensación de monotonía o repetición. Identidad es el grado en que el trabajo requiere completar una tarea de principio a fin con un resultado visible. Según los mismos autores, cuando hay alta identidad los empleados pueden decir “yo hice esto”, donde la sensación es de un inicio y un término. El significado del trabajo es el grado en que el trabajo tiene un impacto sustancial en las vidas de otros, sobretodo en personas del mundo en general. Es la creencia de que realmente el trabajo vale la pena y es importante. Si el trabajo ya no estuviera, se podría pensar que la sociedad sería peor (Colquitt et al, 2007). Por otra parte, la autonomía es el grado en el que el trabajo provee libertad e independencia en el desempeño del rol. Cuando existe autonomía, se logra ver el resultado como producto de los esfuerzos. La autonomía se ve de múltiples formas, como en la libertad en el manejo de los tiempos, secuencia en la que se realiza el trabajo, así como libertad en los procedimientos y métodos que se utilizan para completar un trabajo (Hackman y Oldman,

1976). Finalmente, la retroalimentación es el grado en que el llevar a cabo actividades requeridas para el trabajo provee al empleado información clara acerca de cómo se está desempeñando. Según estos autores, este feedback no es lo mismo que una evaluación de desempeño de parte del supervisor (que se da en ciertas ocasiones durante el año). Se trata del feedback que se obtiene directamente del trabajo.

Las cinco dimensiones del trabajo antes descritas incitan tres estados psicológicos, que son: 1) El significado del trabajo (es un trabajo que “cuenta” dentro de la filosofía de una persona), 2) la responsabilidad por los resultados (grado en que las personas sienten que son factores claves de la calidad en la unidad de trabajo) y 3) el conocimiento sobre los resultados (refleja el grado en que un trabajador sabe qué tan bien (o mal) lo está haciendo (Hackman y Oldman, 1976).

La relación entre las dimensiones del trabajo y los estados psicológicos y, la relación entre estados psicológicos y resultados, se muestran a través de las necesidades de crecimiento individual. (Hackman y Oldman, 1976).

Figura 2: Modelo sobre las características del trabajo (Adaptado de Hackman y Oldman, 1976)

Figura 1. Necesidades de crecimiento individual



El modelo postula que la experiencia individual afecta positivamente lo que el sujeto aprende (conocimiento de los resultados) y en lo que personalmente ha desarrollado bien (experiencia de responsabilidad) en desafíos que le importan (experiencia significativa en el trabajo). Los autores señalan que la motivación autogenerada es mayor cuando los tres estados psicológicos están presentes (Hackman y Oldman, 1976). A modo de ejemplo, si el trabajador se siente totalmente responsable de los resultados de su trabajo en un desafío que es significativo, pero no sabe qué tan bien lo está haciendo, resultaría dudoso que experimente reconocimiento interno que le reporte automotivación.

Las personas que tienen alta necesidad de crecimiento individual responderán positivamente a trabajos altos en potencial motivador. Con este potencial motivador, Hackman y Oldman (1976) se refieren a

organizaciones que potencien el uso de variedad de habilidades, identificación con la tarea y significado de la misma, principalmente.

Una investigación posterior de Loher (1985) estudió la relación existente entre las características del trabajo y la satisfacción laboral, investigando el posible rol que tienen las necesidades de crecimiento individual como moderador de esta relación. El autor provee evidencia de que existe una relación moderada entre las características del trabajo y la satisfacción laboral y que esta relación es más fuerte en personas con mayor necesidad de crecimiento individual. El autor señala que las características situacionales parecen ser más importantes como determinantes de la satisfacción en personas con baja necesidad de crecimiento individual. Por otra parte, Loher (1985) añade que cuanto más complejo y enriquecido es el trabajo, más probable es que la persona tenga una alta necesidad de crecimiento y desarrollo personal (Hackman y Oldman, 1976) y que esté satisfecha en el trabajo. En contraste, en una persona con bajo necesidad de crecimiento individual, la presencia de características situacionales externas (como el grupo de trabajo, el apoyo del supervisor, entre otros) pueden ser importantes para aumentar la satisfacción del trabajador.

Una interesante investigación es la realizada por Moorman (1993) quien examina la relación existente entre satisfacción laboral y la conducta cívica en las organizaciones y cómo esto depende de cómo se mide la satisfacción, a saber, si desde un enfoque afectivo o cognitivo. La satisfacción afectiva se refiere a la valoración emocional general positiva del trabajo, mientras que la satisfacción cognitiva corresponde a la evaluación más lógica y racional

de las condiciones de trabajo, no basadas en juicios emocionales (Moorman, 1993). En este sentido, todas aquellas preguntas de las mediciones de satisfacción laboral que refieran a sentimientos, serían de base afectiva, mientras que preguntas acerca de la naturaleza del trabajo, tales como las condiciones del trabajo, oportunidades para satisfacer sus necesidades (con el foco en la descripción y no en la evaluación de sentimientos) tendrían una base cognitiva. A partir de su investigación, el autor plantea que cuando las mediciones de satisfacción laboral reflejan una base cognitiva, podrían estar fuertemente relacionadas con conductas cívicas en la organización (OCB, por sus siglas en inglés: Organizational Citizenship Behaviour) en comparación con mediciones de satisfacción laboral de base afectiva. Organ y Near (1985, en Moorman, 1993) señalan en esta línea que las medidas de satisfacción laboral parecen diferir en el grado en que reflejan cogniciones y afectos.

Independientemente de si la satisfacción se evalúa desde un foco afectivo o cognitivo, numerosos son los desafíos que esta variable implica para la gestión de personas.

Algunos meta-análisis han encontrado que la satisfacción laboral tiene una influencia significativa en la abstención en el trabajo, rotación, desempeño laboral y estrés, así como también se ha revelado que la insatisfacción laboral es el mejor predictor de las rotaciones (Eslami et al, 2012). De forma similar, Colquitt et al (2007) plantea que trabajos simples y rutinarios tienden a disminuir la satisfacción laboral a la vez que aumentan las abstenciones y rotaciones. Y en la misma línea, Eslami et al (2012) indica

que la satisfacción laboral puede afectar e influenciar la productividad en el trabajo, la rotación de los colaboradores y su retención.

Para Colquitt (2007), la satisfacción laboral es uno de los mecanismos del individuo que impacta directamente en el desempeño laboral y el compromiso organizacional; de este modo, si un empleado está satisfecho con su trabajo y experimenta emociones positivas mientras trabaja, desempeñará mejor su trabajo y elegirá permanecer en la compañía por un periodo largo de tiempo. Muchos aspectos pueden contribuir a la satisfacción en el trabajo y según un informe de investigación de la Sociedad de Gestión de Recursos Humanos (SHRM)⁵ acerca de la satisfacción laboral y compromiso, existen dos factores principales que influyen en la satisfacción laboral. Uno de ellos es la oportunidad que tienen las personas de utilizar sus habilidades y capacidades y segundo, su seguridad en el empleo. El primer aspecto también lo propuso con anterioridad Hackman y Oldman, en relación a la “variedad” como una de las cinco dimensiones de la tarea; no obstante, la seguridad en el empleo pareciera ser un nuevo componente y mucho más ligado a los Meyer y Allen (1991) describen como compromiso de continuidad.

Según Colquitt et al (2007) lamentablemente las encuestas revelan que estar satisfecho en el trabajo es un fenómeno cada vez más raro. A un nivel general, los colaboradores están satisfechos en sus trabajos cuando éste les provee algo de valor, entendiéndose por valor aquello que el individuo consciente o inconscientemente quiere o busca tener, que es distinto a lo planteado por Hackman y Oldman (1976) como significado del desafío.

Ejemplo de estos valores son las remuneraciones, promociones, supervisores, colaboradores, el trabajo en sí mismo, altruismo, status y entorno. Es importante precisar que distintas personas ponderan de manera diferente estos valores (Colquitt et al, 2007).

El mismo autor señala que el valor juega un rol importante en la explicación de la satisfacción laboral. A su juicio, la teoría de la percepción de valor argumenta que la satisfacción laboral dependerá de si se percibe que el trabajo proporciona las cosas que la persona valora. Grandes diferencias entre lo que se quiere y tiene crea una sensación de insatisfacción, especialmente cuando lo que se valora es importante. Colquitt et al (2007) plantea que la teoría de la percepción de valor también sugiere que las personas evalúan su trabajo acorde con facetas específicas del trabajo, ya que después de todo, el trabajo no es sólo una cosa, sino que una colección de tareas, relaciones y recompensas. Entre éstas destacan 1) la satisfacción de la remuneración, 2) la satisfacción de la promoción, 3) la satisfacción en relación al supervisor, 4) la satisfacción que se tiene con los compañeros de trabajo y 5) la satisfacción que existe con el trabajo en sí mismo.

Para el autor, la satisfacción de la remuneración se refiere a los sentimientos de los empleados acerca del pago, incluyendo si es más de lo que se merece, seguro, adecuado para el trabajo que se realiza. Generalmente se basa en una comparación entre la remuneración que desean y el pago que reciben (Colquitt et al, 2007). Por otra parte, la satisfacción de la promoción se refiere a los sentimientos del empleado acerca de las políticas de promoción de la compañía y su ejecución, incluyendo si las promociones son

frecuentes, razonables y basadas en las habilidades de las personas. Muchos colaboradores valoran las promociones porque proveen oportunidades de crecimiento, un mejor salario y más prestigio. De hecho, se plantea que uno de los factores que más impacta la satisfacción laboral es la promoción (Lee, 2013). Respecto a la satisfacción con el supervisor, el autor se refiere a los sentimientos acerca del jefe, incluyendo si es competente, agradable y un buen comunicador. Por otra parte, la satisfacción que se tiene con los compañeros de trabajo se refiere a los sentimientos del trabajador acerca de sus compañeros, incluyendo si son inteligentes, responsables, cooperadores e interesantes. En este sentido, compañeros de trabajo que son agradables y alegres pueden hacer que la semana de trabajo pase mucho más rápido, mientras que aquellos compañeros más desagradables o molestos pueden hacer de una semana una eternidad (Colquitt et al, 2007). Finalmente, la satisfacción con el trabajo en sí mismo refleja los sentimientos del trabajador acerca de sus tareas actuales, incluyendo si éstas son desafiantes, interesantes, respetadas y que implican utilizar habilidades que rara vez son repetitivas, aburridas o poco confortables. Mientras que las 4 facetas anteriores describen los resultados del trabajo (pago, promociones) y la gente alrededor (supervisor, compañeros) esta faceta se enfoca en lo que el trabajador actualmente hace (Hackman y Oldman, 1976).

En resumen, la teoría de la percepción de valor sugiere que los empleados estarán satisfechos cuando perciben que el pago, las promociones, los supervisores, compañeros y las tareas del trabajo otorgan valor. Se han realizado algunas correlaciones para establecer cuál de estas facetas tiene

mayor impacto en la satisfacción laboral y se cree que son las tareas del trabajo, seguidas de los compañeros (Colquitt et al, 2007). En el fondo, se plantea que es difícil estar satisfecho en el trabajo si no te gusta lo que estás haciendo. Por otra parte, el mismo autor plantea que los niveles de satisfacción de los empleados suelen fluctuar, lo que puede parecer extraño, considerando que la remuneración, el supervisor y los compañeros de trabajo no cambian de un momento a otro, planteándose que los responsables de estas fluctuaciones son los estados de ánimo y las emociones.

Según la unidad de extensión de la Universidad de Michigan, cuando las personas entienden qué es lo que más valoran y, buscan una carrera y un empleador que se ajuste estrechamente a sus valores, pueden aumentar su satisfacción en el trabajo en particular y su felicidad en general (Jamieson, 2013). En este sentido, Henderson (2011), señala que las expectativas poco realistas pueden conducir a la insatisfacción. En esta línea, la autora señala como ejemplo, que la generación Y suele tener grandes expectativas en torno a sus carreras profesionales, desea flexibilidad, lugares de trabajo que tengan tecnología asociada, les interesa la promoción y remuneración y cuando todo esto se transforma en una lista “must have”, hay más probabilidad de insatisfacción laboral. La autora añade que el mercado laboral de esta generación dificulta el cumplir con estos deseos, habiendo un desempleo del 10,9% (en EE.UU), donde tener el trabajo soñado es un lujo que los jóvenes profesionales no se pueden permitir.

Muchas investigaciones han tratado la satisfacción laboral como una variable independiente y el compromiso organizacional como variable dependiente, dado que la satisfacción laboral es una especie de respuesta ante un trabajo específico mientras que compromiso es una respuesta más global hacia una organización determinada (Eslami et al, 2012).

Dimensiones de la satisfacción laboral

El modelo de análisis de satisfacción laboral propuesto por Meliá & Peiró (1989), define en tres grandes dimensiones. Las cuales se describen a continuación:

Satisfacción con la supervisión

Es la forma en que los directivos juzgan las labores realizadas, la supervisión recibida, la proximidad y la frecuencia de supervisión, el apoyo recibido de los superiores y la igualdad y justicia de trato recibida en la empresa (Meliá & Peiró 1989).

Satisfacción con el ambiente físico del trabajo

Es lo relativo al espacio físico y el lugar de trabajo, la limpieza, la higiene, salubridad y la temperatura del lugar de trabajo (Meliá & Peiró 1989).

Satisfacción con las prestaciones recibidas

Es el grado en el que la empresa cumple en convenio, las disposiciones, leyes laborales y la forma en que se da la negociación sobre aspectos laborales (Meliá & Peiró 1989).

Locke (1976) plantea que la satisfacción laboral es producto de la discrepancia entre lo que el trabajador quiere de su trabajo y lo que obtiene realmente, mediada por la importancia que para el tengan estas

consecuencias. Lo anterior se traduciría en que a menor discrepancia entre lo que quiere y lo que obtiene, mayor sería la satisfacción. Locke define entonces la satisfacción laboral como “...una respuesta emocional positiva o placentera resultado de la apreciación subjetiva de las experiencias laborales del individuo”.

Para Locke la satisfacción en el trabajo propiamente tal o asociada esta a ciertas condiciones produce una variedad de consecuencias para el individuo, pudiendo afectar su actitud general hacia la vida, la familia y hacia si mismo. Puede también afectar la salud física y los años de vida, además de relacionarse con la salud mental y la adaptación.

Robbins (1999) define la satisfacción laboral como la diferencia entre la cantidad de recompensas que los colaboradores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir, refiriéndose en términos generales a una actitud del individuo hacia su empleo, por lo que una persona con un alto nivel de satisfacción mantiene actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes contrarias.

Por otra parte Gibson (1985), plantea simplemente que la satisfacción laboral se refiere al grado en que la organización satisface las necesidades de los empleados.

Davis y Newstrom (2003) consideran que los estudios de satisfacción se encuentran concentrados principalmente en las partes más importantes de la organización, ya que las actitudes relacionadas con el trabajo predisponen a que el trabajador se comporte de cierta manera. Dentro de los aspectos significativos que involucran al concepto satisfacción laboral, se

encuentran: la remuneración, el superior inmediato, la naturaleza de las tareas realizadas, los compañeros o equipos de trabajo y las condiciones de trabajo inmediatas, sin pasar por alto, además, factores claves que giran alrededor de la edad, género, años de antigüedad, nivel ocupacional y el tamaño de la empresa.

2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Organización: En las ciencias administrativas el término organización se acepta en dos sentidos: como proceso y como estructura. Las organizaciones son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo.

Administrar: "dirigir, regir, gobernar" (administración: "acción de administrar". Latín administrare "administrar, dirigir; servir, ayudar a". De ad- "a, hacia" + ministrare: servir. Ministr- radical de minister, servidor+ are, terminación de infinitivo.

Gerencia: Función mediante la cual las empresas y el Estado logran resultados para satisfacer sus respectivas demandas.

Liderazgo: es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

Motivación: considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada

situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

Talento: Es la capacidad para desempeñar o ejercer una actividad. Se puede considerar como un potencial. Lo es en el sentido de que una persona dispone de una serie de características o aptitudes que pueden llegar a desarrollarse en función de diversas variables que se pueda encontrar en su desempeño. El talento es una manifestación de la inteligencia emocional y es una aptitud o conjunto de aptitudes o destrezas sobresalientes respecto de un grupo para realizar una tarea determinada en forma exitosa. El talento puede ser heredado o adquirido mediante el aprendizaje.

Inteligencia Emocional: Habilidad que tiene el ser humano para establecer buenas relaciones interpersonales. Consiste también en las potencialidades que tiene el ser humano a nivel cognitivo y social que le permite adaptarse adecuadamente a una cultura determinada. (Claudia Zamudio Piñeros).

Conflicto: es toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar a los métodos por emplear para cumplir esas metas. Proceso que se inicia cuando una parte percibe que otra la ha afectado de manera negativa, o está a punto de afectar de manera negativa, alguno de sus intereses.

Fracaso empresarial: es un concepto amplio que engloba una diversidad de estados que pueden repercutir de forma negativa en la empresa, siendo también varias las

causas por las cuales una empresa entra en crisis, así como los síntomas de deterioro que se pueden apreciar en ella.

Cambio: El cambio es el aspecto más importante de nuestra existencia porque es a través de él que llegamos a ser lo que somos en cada momento y lo que nos permite ir a más o por el contrario lo que nos conduce a venir a menos. Hay cambios que acontecen deprisa, como un mazazo y modifican nuestra existencia súbitamente, en tanto que hay otros muy lentos que nos esculpen silenciosamente con el paso de los años.

Negocio: es la consecuencia de la correcta administración de los recursos con un resultado económicamente positivo para las partes, es importante señalar que no solamente puede ser dinero sino relaciones de poder.

Proactivo: Ser proactivo es pensar las cosas antes de actuar, además es un pensamiento de superación, estos piensan en corregir sus errores, lo contrario a esto es una persona reactiva.

Reactivo: persona que no piensa sino reacciona, estas personas son las que no tienen éxito, estas piensan en culpar a los demás y no ven sus errores sino recargárselos a los demás.

Creatividad: Son las habilidades puestas de manifiesto en cada individuo con el propósito de instrumentar mejoras en un entorno determinado, que va desde actividades psicomotoras, cognitivas y afectivas. (wolfgang cresco).

Eficiencia: uso racional de los medios con que cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado. Se trata de la capacidad de alcanzar las metas y objetivos programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando de esta forma su optimización.

Comunicación: Es un medio del cual dos o más personas pueden intercambiar frases a través de un proceso en el cual se ven relacionados el emisor que es la persona que envía el mensaje , el receptor que es la persona que lo recibe y que a su vez se vuelve emisor , el cual lo mandan a través de un canal por medio de códigos.

Habilidad: es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Según el propósito de investigación y naturaleza de los problemas y objetivos formulados, el estudio reúne las condiciones suficientes para ser considerado como una Investigación Básica; en razón que para su desarrollo en la parte teórica conceptual se apoya en conocimientos sobre habilidades gerenciales y satisfacción laboral.

3.1.2 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

Por su nivel, este estudio es de carácter Descriptivo y Correlacional.

3.2 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

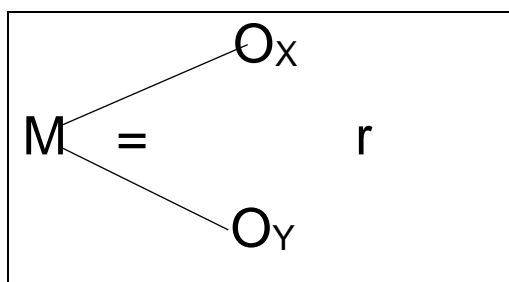
3.2.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método que se utilizó en esta investigación es de Deductivo - Inductivo, con carácter científico.

3.2.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

Esta investigación pertenece al enfoque cuantitativo, y se utilizó el diseño no experimental de Corte Transeccional y correlacional es transeccional porque se toma los datos en una sola oportunidad, y es descriptivo, cuyo objetivo es la recolección de datos para indagar la relación, y el interés es describir la característica individual de cada variable:

De acuerdo al siguiente esquema:



$$M = O V-I \quad r \quad O V-II$$

Donde:

- M : Muestra de estudio
- O : Observaciones obtenidas en cada una de las variables
- V I : Habilidades Gerenciales
- V II : Satisfacción Laboral
- r : Relación entre las variables de estudio

3.3 UNIVERSO Y MUESTRA

3.3.1 UNIVERSO DEL ESTUDIO

El universo de estudio para la presente investigación comprende a 34 personas.

3.3.2 UNIVERSO SOCIAL

El Universo social está comprendido por todos los trabajadores de las municipalidades a nivel local regional y nacional..

3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis queda conformada por un trabajador de la población en estudio.

3.3.4 MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

Para este trabajo de investigación no existirá muestra por ser una población pequeña y por lo tanto se tomara de manera censal.

3.4 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

3.4.1 HIPÓTESIS GENERAL

Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi, 2017.

3.4.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- a) Existe relación significativa entre la comunicación y la satisfacción laboral en el personal de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi, 2017.
- b) Existe relación significativa entre el liderazgo y la satisfacción laboral en el personal de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi, 2017.
- c) Existe relación significativa entre motivación y la satisfacción laboral en el personal de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi, 2017.

3.5 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

La identificación de variables para el presente estudio fue:

VARIABLE I

HABILIDADES GERENCIALES

VARIABLE II

SATISFACCIÓN LABORAL

3.6. DEFINICIÓN DE VARIABLES E INDICADORES

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
V.1. Habilidades Gerenciales	Según el autor Robert Katz (1974) identifica que las habilidades básicas se agrupan en tres categorías: Las habilidades técnicas: que originan competencias en una tarea concreta, poniendo en práctica los conocimientos y transmitiendo la experiencia.	Comunicación Liderazgo Motivación	Totalmente en desacuerdo. En desacuerdo. Indeciso. De acuerdo. Totalmente de acuerdo.

<p>V. 2.</p> <p>SATISFACCIÓN LABORAL</p>	<p>La satisfacción en el trabajo, se puede definir de manera muy genérica, como la actitud general de la persona hacia su trabajo. Los trabajos que las personas desempeñan son mucho más que actividades que realizan, pues además requiere interacción con los colegas y con los gerentes, cumplir con los reglamentos organizacionales así como con sus políticas, cumplir con los estándares de desempeño, sobrevivir con las condiciones de trabajo, entre muchas otras cosas. Con esto lo que se quiere expresar es que la evaluación de la satisfacción de un empleado, es una suma complicada de un número de elementos del trabajo. También podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".</p>	<p>Satisfacción con el trabajo</p> <p>Estilos de liderazgo</p> <p>Condiciones laborales</p>	<p>Totalmente en desacuerdo.</p> <p>En desacuerdo.</p> <p>Indeciso.</p> <p>De acuerdo.</p> <p>Totalmente de acuerdo.</p>
--	---	---	--

3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

3.6.1 INSTRUMENTOS

Los principales instrumentos que se utilizó en el desarrollo de la investigación son:

- a) Cuestionario
- b) Guía de análisis documental

3.6.2 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Técnica de recolección de datos, es el conjunto de procedimientos organizados para recolectar datos correctos que conllevan a medir una variable o conocer una variable.

Las principales técnicas utilizadas en el desarrollo de la investigación, son:

- a) Encuestas
- b) Análisis Documental

3.7 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.

Concluido el trabajo de campo, se procedió a construir una base de datos luego fue realizado los análisis estadísticos con el paquete de SPSS 24 realizando los siguientes pasos:

- Obtención de frecuencias y porcentajes en las dimensiones respectivas de las variables.
- Construcción de tablas para cada dimensión
- Elaboración de gráficos para cada dimensión
- Análisis inferencial con la prueba chi cuadrado de comparación de proporciones independientes. Las técnicas de procesamiento de datos son Estadísticas y probabilísticas.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS

4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

El trabajo de campo fue realizado, considerando a los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi quienes fueron encuestados directamente.

Así mismo se tomó los datos y fueron procesados con el software, SPSS 24, considerando tres etapas, una representación de tablas de frecuencias por cada una de las dimensiones, y también se utilizó sus respectivas representaciones y finalmente aplicamos una prueba de Hipótesis utilizando el chi cuadrado.

4.2. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS.

VARIABLE: HABILIDADES GERENCIALES

Tabla 1.

<i>Comunicación</i>		
	Frecuencia	Porcentaje
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	2	5,9
<i>En desacuerdo</i>	6	17,6
<i>Indeciso</i>	21	61,8
<i>De acuerdo</i>	5	14,7
Total	34	100,0

Fuente: (Instrumento aplicado).

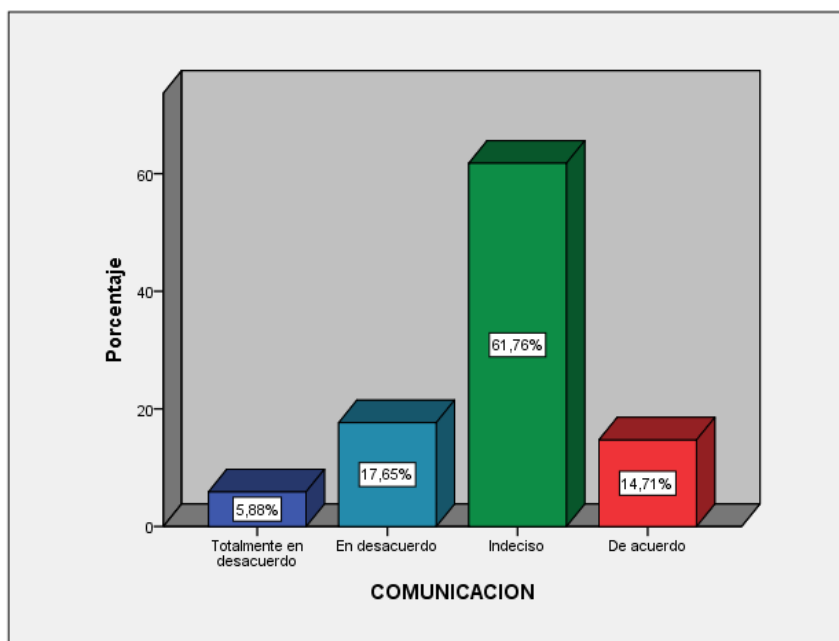


Figura 3. Comunicación

INTERPRETACIÓN. - Podemos apreciar en la figura, con respecto a la dimensión Comunicación, los encuestados manifiestan encontrarse totalmente en desacuerdo el 5.9%, en desacuerdo el 17.6%, indeciso el 61.8% de acuerdo el 14.7%. Por lo que se puede concluir existen más colaboradores que manifiestan su indiferencia frente a la importancia de la comunicación en la empresa, siendo un indicador negativo para los directivos en la Municipalidad.

Tabla 2.

<i>Liderazgo</i>		
	Frecuencia	Porcentaje
<i>En desacuerdo</i>	10	29,4
<i>Indeciso</i>	9	26,5
<i>De acuerdo</i>	15	44,1
Total	34	100,0

Fuente: (Instrumento aplicado).

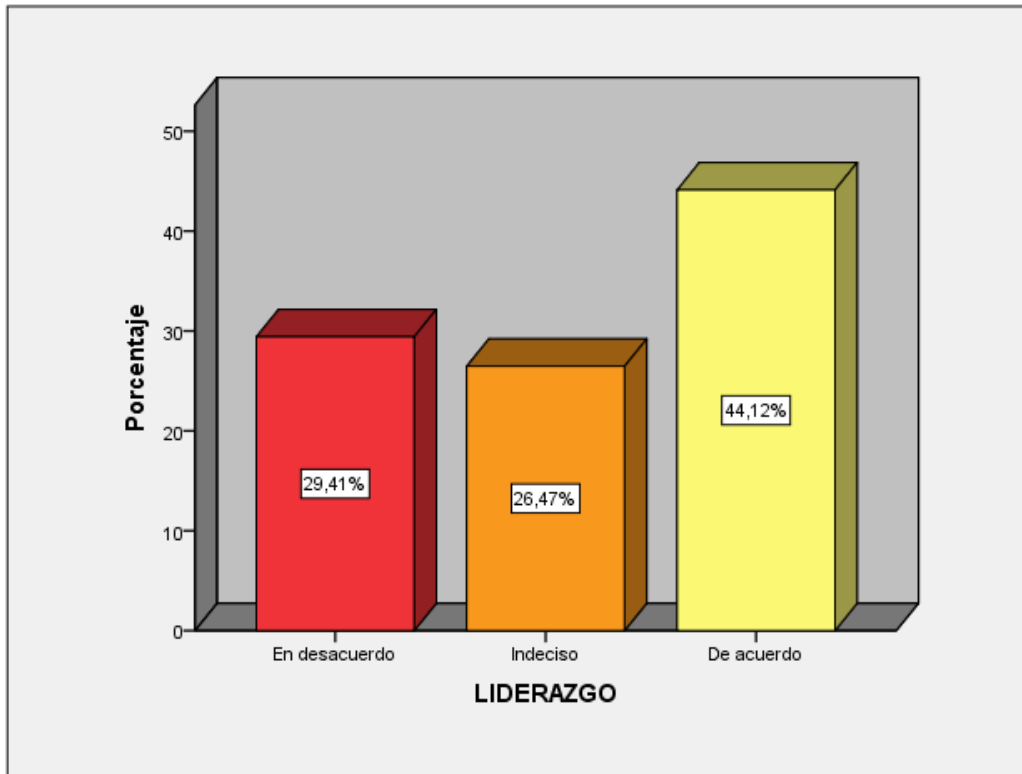


Figura 4. Liderazgo

INTERPRETACIÓN. - Podemos apreciar en la figura, con respecto a la dimensión Liderazgo, los encuestados manifiestan encontrarse en desacuerdo el 29.4%, Indeciso el 26.5%, de acuerdo el 44.1%. Por lo que se puede concluir existen más colaboradores que manifiestan en la Municipalidad existe liderazgo de parte de sus autoridades.

Tabla 3.

<i>Motivación</i>		
	Frecuencia	Porcentaje
<i>En desacuerdo</i>	6	17,6
<i>Indeciso</i>	14	41,2
<i>De acuerdo</i>	14	41,2
Total	34	100,0

Fuente: (Instrumento aplicado).

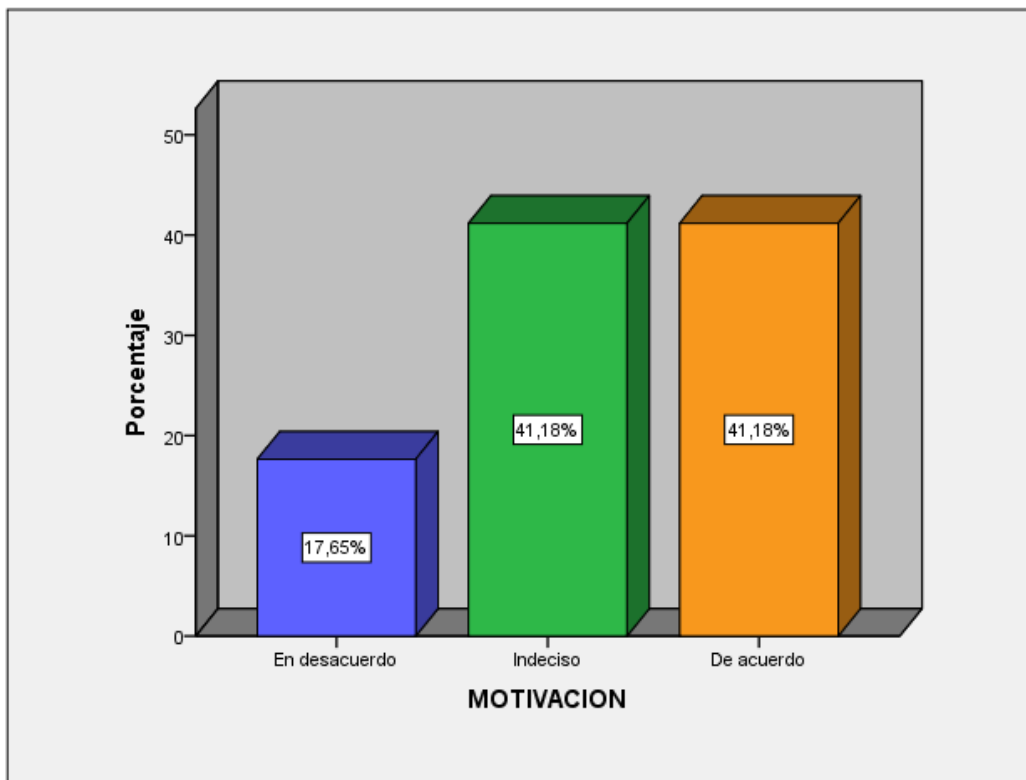


Figura 5. Motivación

INTERPRETACIÓN. - Podemos apreciar en la figura, con respecto a la dimensión Motivación, los encuestados manifiestan encontrarse en desacuerdo el 29.4%, Indeciso el 26.5%, de acuerdo el 44.1%. Por lo que se puede concluir existen más colaboradores que manifiestan en la Municipalidad existe liderazgo de parte de sus autoridades.

VARIABLE DE SATISFACCIÓN LABORAL

Tabla 4.

<i>Satisfacción en el Trabajo</i>		
	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	2	5,9
Indeciso	24	70,6
De acuerdo	8	23,5
Total	34	100,0

Fuente: (Instrumento aplicado).

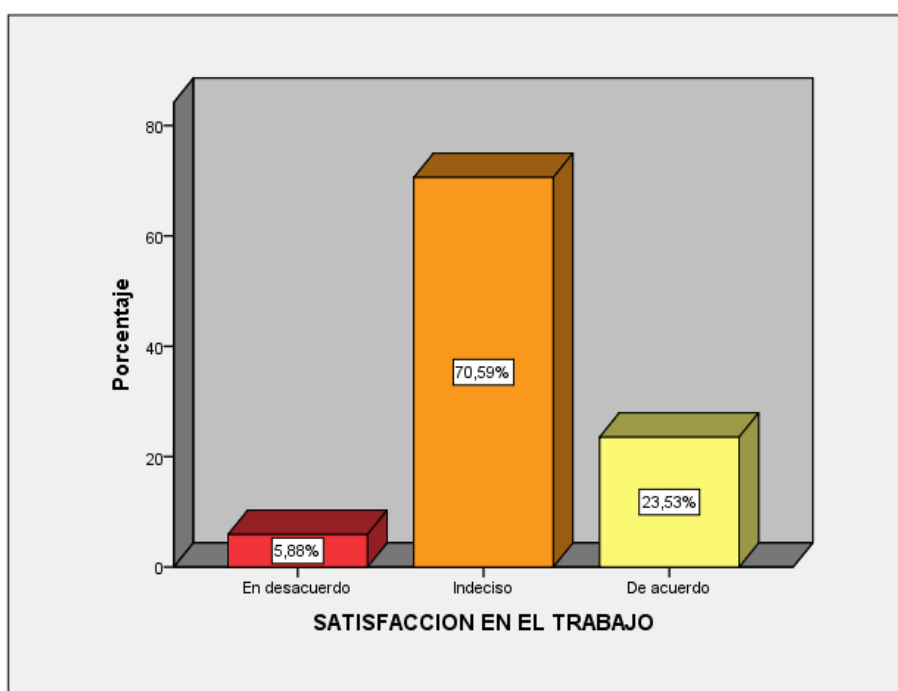


Figura 6. Satisfacción en el trabajo

INTERPRETACIÓN. - Podemos apreciar en la figura, con respecto a la dimensión Satisfacción en el Trabajo, los encuestados manifiestan encontrarse en desacuerdo el 5.9%, Indeciso el 70.6%, de acuerdo el 23.5%. Por lo que se puede concluir existen más colaboradores que manifiestan su indecisión con respecto a la satisfacción en el trabajo siendo esto una preocupación para las autoridades.

Tabla 5.

<i>Estilo de Liderazgo</i>		
	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	2	5,9
Indeciso	13	38,2
De acuerdo	19	55,9
Total	34	100,0

Fuente: (Instrumento aplicado).

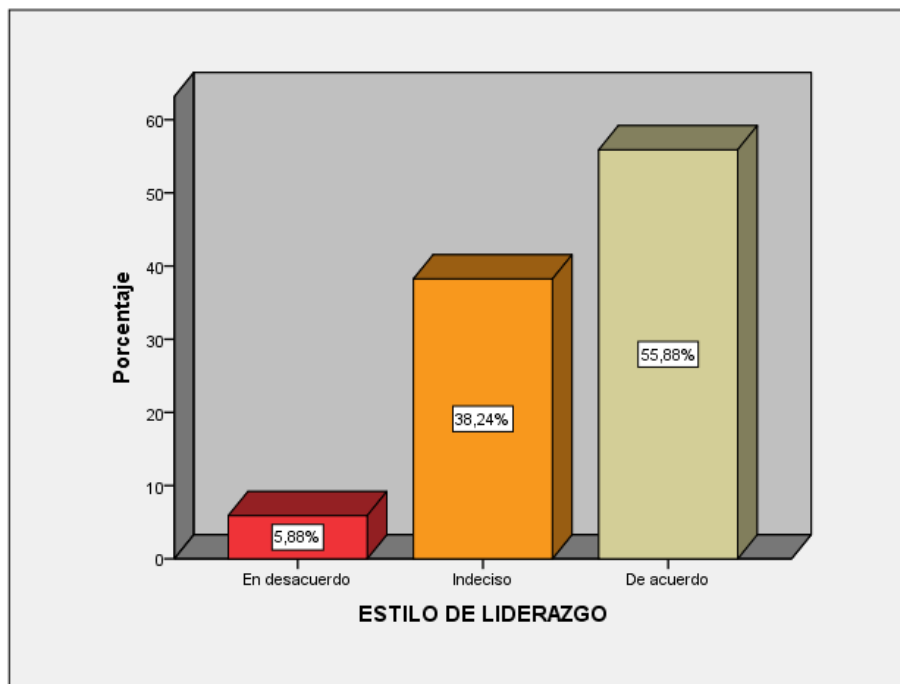


Figura 7. Estilo de Liderazgo

INTERPRETACIÓN. - Podemos apreciar en la figura, con respecto a la dimensión Estilos de liderazgo, los encuestados manifiestan encontrarse en desacuerdo el 5.9%, Indeciso el 38.2%, de acuerdo el 55.9%. Por lo que se puede concluir existen más colaboradores que manifiestan estar de acuerdo con su estilo de liderazgo de las autoridades vigentes.

Tabla 6.

<i>Condiciones Laborales</i>		
	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	4	11,8
Indeciso	21	61,8
De acuerdo	9	26,5
Total	34	100,0

Fuente: (Instrumento aplicado).

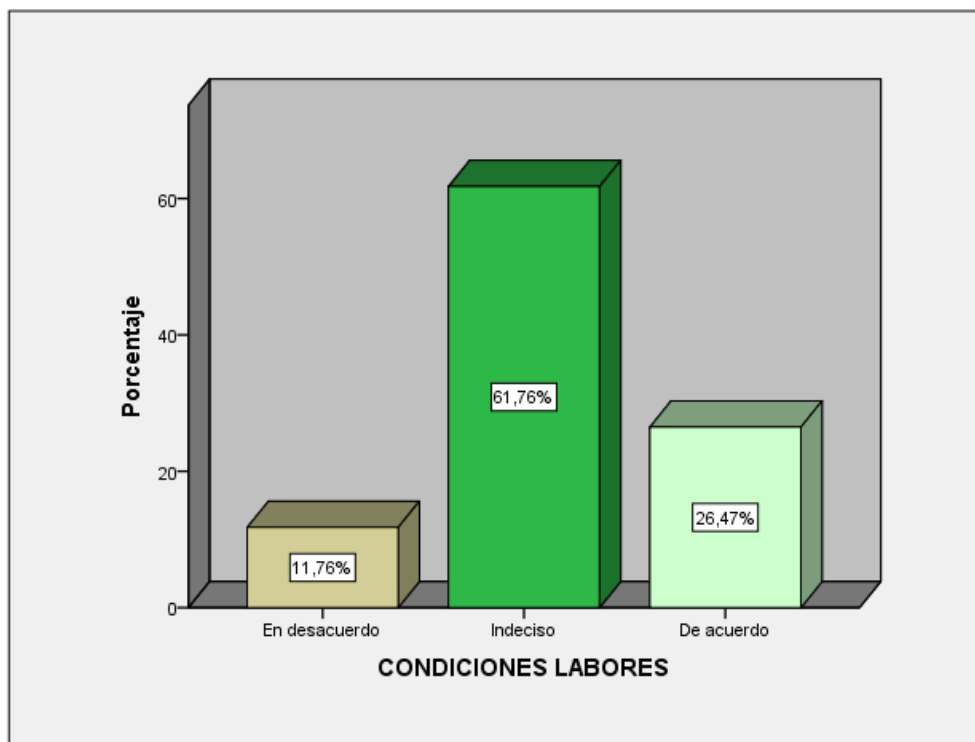


Figura 8. Condiciones Labores

INTERPRETACIÓN. - Podemos apreciar en la figura, con respecto a la dimensión condiciones Laborales, los encuestados manifiestan encontrarse en desacuerdo el 11.8%, Indeciso el 61.8%, de acuerdo el 26.5%. Por lo que se puede concluir que existen más colaboradores que manifiestan indecisión con respecto a las condiciones laborales, siendo una preocupación para las autoridades.

4.3 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

CONTRASTACIÓN PARA PROBAR LA RELACIÓN DE LAS VARIABLES

Para contrastar las hipótesis planteadas se utilizó la prueba de chi Cuadrada, prueba no paramétrica adecuada para esta investigación porque son variables categóricas. La hipótesis general dice existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi, 2017. Para demostrar la hipótesis general, debemos realizar la prueba de hipótesis específicas, como realizaremos a continuación.

PRIMERA HIPÓTESIS:

H₀: No existe relación significativa entre la comunicación y la satisfacción laboral en el personal de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi, 2017.

H₁: Existe relación significativa entre la comunicación y la satisfacción laboral en el personal de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi, 2017.

1. **Alfa o nivel de significancia:** $\alpha = 0.05$

2. **Regla de Decisión:**

Si el p-valor ≤ 0.05 , se acepta H₁

Si el p-valor > 0.05 , se rechaza la H₁.

3. **Hallando el valor del nivel de significancia**

Recuento		COMUNICACIÓN*SATISFACCIÓN LABORAL		
		SATISFACCIÓN LABORAL		Total
		En desacuerdo	Indeciso	
COMUNICACIÓN	Totalmente en desacuerdo	2	0	2
	En desacuerdo	6	0	6
	Indeciso	13	8	21
	De acuerdo	0	5	5
Total		21	13	34

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13,029 ^a	3	,005
Razón de verosimilitud	17,324	3	,001
Asociación lineal por lineal	10,750	1	,001
N de casos válidos	34		

a. 6 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,76.

Encontrado el p-valor igual a 0.005 además comparando con el nivel de significancia y verificando que es menor que alfa establecido en 0.05 entonces se acepta la H_1

Conclusión:

Existen suficientes evidencias estadísticas a un nivel de significancia de 0.05, para concluir que existe relación significativa entre la comunicación y la satisfacción laboral en el personal de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi, 2017.

SEGUNDA HIPÓTESIS:

H_0 : No existe relación significativa entre el liderazgo y la satisfacción laboral en el personal de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi, 2017.

H_1 : Existe relación significativa entre el liderazgo y la satisfacción laboral en el personal de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi, 2017.

1. Alfa o nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

2. Escoger el Estadístico de prueba:

$$\sum_{i=1}^F \sum_{j=1}^C \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \sim \chi^2_{((F-1)(C-1))}$$

3. Regla de Decisión:

Si $\alpha \leq 0.05$, se acepta H_1

Si $\alpha > 0.05$, se rechaza la H_1

4. Hallando el valor del nivel de significancia

Tabla cruzada LIDERAZGO*SATISFACCIÓN LABORAL

Recuento		SATISFACCIÓN LABORAL		Total
		En desacuerdo	Indeciso	
LIDERAZGO	En desacuerdo	10	0	10
	Indeciso	4	5	9
	De acuerdo	7	8	15
Total		21	13	34

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,782 ^a	2	,012
Razón de verosimilitud	12,141	2	,002
Asociación lineal por lineal	6,278	1	,012
N de casos válidos	34		

a. 2 casillas (33,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 3,44.

Encontrado el p-valor igual a 0.012 además comparando con el nivel de significancia y verificando que es menor que alfa establecido en 0.05 entonces se acepta la H_1 .

Conclusión:

Existen suficientes evidencias estadísticas a un nivel de significancia de 0.05, para concluir que existe relación significativa entre el liderazgo y la satisfacción laboral en el personal de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi, 2017.

TERCERA HIPÓTESIS:

H_0 : No existe relación significativa entre la motivación y la satisfacción laboral en el personal de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi, 2017.

H_1 : Existe relación significativa entre la motivación y la satisfacción laboral en el personal de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi, 2017.

1. Alfa o nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

2. **Escoger el Estadístico de prueba:**

$$\sum_{i=1}^F \sum_{j=1}^C \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \sim \chi^2_{((F-1)(C-1))}$$

3. **Regla de Decisión:**

Si $\alpha \leq 0.05$, se acepta H_1

Si $\alpha > 0.05$, se rechaza la H_1

4. **Hallando el valor del nivel de significancia**

MOTIVACIÓN*SATISFACCIÓN LABORAL

Recuento

		SATISFACCIÓN LABORAL		Total
		En desacuerdo	Indeciso	
MOTIVACIÓN	En desacuerdo	6	0	6
	Indeciso	9	5	14
	De acuerdo	6	8	14
Total		21	13	34

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,871 ^a	2	,050
Razón de verosimilitud	7,863	2	,020
Asociación lineal por lineal	5,538	1	,019
N de casos válidos	34		

a. 2 casillas (33,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,29.

Encontrado el p-valor igual a 0.050 además comparando con el nivel de significancia y verificando que es menor que alfa establecido en 0.05 entonces se acepta la H_1 .

Conclusión:

Existen suficientes evidencias estadísticas a un nivel de significancia de 0.05, para concluir que existe relación significativa entre la motivación y la

satisfacción laboral en el personal de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi, 2017.

HIPÓTESIS GENERAL

Donde se plantea que existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi, 2017.

H₀: No existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi, 2017.

H₁: Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi, 2017.

1. **Alfa o nivel de significancia:** $\alpha = 0.05$

2. **Escoger el Estadístico de prueba:**

$$\sum_{i=1}^F \sum_{j=1}^C \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \sim \chi^2_{((F-1)(C-1))}$$

3. **Regla de Decisión:**

Si $\alpha \leq 0.05$, se acepta H₁

Si $\alpha > 0.05$, se rechaza la H₁

5. **Hallando el valor del nivel de significancia**

HABILIDADES GERENCIALES*SATISFACCIÓN LABORAL

Recuento

		SATISFACCIÓN LABORAL		
		En desacuerdo	Indeciso	Total
HABILIDADES GERENCIALES	En desacuerdo	17	2	19
	Indeciso	4	11	15
Total		21	13	34

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14,002 ^a	1	,000		
Corrección de continuidad ^b	11,468	1	,001		
Razón de verosimilitud	15,050	1	,000		
Prueba exacta de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	13,590	1	,000		
N de casos válidos	34				

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 5,74.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Encontrado el p-valor igual a 0.000 además comparando con el nivel de significancia y verificando que es menor que alfa establecido en 0.05 entonces se acepta la H_1 .

Conclusión:

Existen suficientes evidencias estadísticas a un nivel de significancia de 0.05, para concluir que existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi, 2017.

CONCLUSIONES

1. Después de haber evaluado la hipótesis general a través de la prueba chi cuadrado con un 5% de significancia, se demostró que existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi, 2017.
2. Luego de haber evaluado la primera hipótesis específica a través de la prueba chi cuadrado con un 5% de significancia, se demostró que existe relación significativa entre la comunicación y la satisfacción laboral en el personal de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi, 2017.
3. Después de haber evaluado la segunda hipótesis específica a través de la prueba chi cuadrada con un 95% de nivel de confianza, se demostró que existe relación significativa entre el liderazgo y la satisfacción laboral en el personal de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi, 2017..
4. Después de haber evaluado la tercera hipótesis específica a través de la prueba chi cuadrada con un 95% de nivel de confianza, se demostró que existe relación significativa entre la motivación y la satisfacción laboral en el personal de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi, 2017.

RECOMENDACIONES

1. Después de haber llegado a las conclusiones hacemos llegar nuestra recomendación al señor alcalde que necesitan fortalecer las habilidades gerenciales y mejorar la satisfacción laboral.
2. Recomendamos al Gerente Municipal de esta municipalidad distrital Sta. Ana de Tusi, que mejore la comunicación en el interno de la institución para satisfacer el ámbito laboral.
3. Recomendamos al Gerente de Recursos Humanos mejorar el liderazgo y de esta manera también se ayudaría a la satisfacción laboral de la municipalidad en estudio.
4. Por otro lado, se recomienda a los colaboradores que mejoraran la satisfacción laboral siempre y cuando se comprometan con la institución y busque en conjunto desarrollar actividades que fortalezca los lazos entre directivos y colaboradores.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Altamirano, L., Segura, S., y Vera, G. (2006). Educación inicial ayer y hoy. Retos que debe afrontar en los próximos años. Umbral. Revista de Educación Cultura y Sociedad. FACHSE (UNPRG). Lambayeque. Año VI N° 11-12, Agosto 2006 pp. 124-136. Recuperado de <http://portal.fachse.edu.pe/sites/default/files/U1112-a19.pdf>
- Alvarez, D. (2007). Satisfacción y fuentes de presión laboral en docentes universitarios de Lima Metropolitana.
- Arredondo, M. (2000). Complejidad de la Satisfacción Laboral. Signo educativo. Año 14, (Nro. 137), 23.
- Atalaya Pisco, M. (1999). Satisfacción Laboral y Productividad. Revista de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Año III, Número 5. pp. 47-76. <http://www.apra.org.pe/noticias.asp?Id1=1>
- Cabanillas, M. (2005). Directores de colegios públicos: necesaria evaluación: Partido Aprista Peruano. Recuperado de Universidad de Lima – (Nro. 10), pp. 49-97.
- Cavalcante, J. (2004) Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias Públicas. Tesis doctoral Programa de Doctorat qualitat y processos de innovació educativa. Bahía: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Chiang, M. (2004). Relación Entre Clima Organizacional Y Satisfacción Laboral en Grupos de Profesores y/o Investigadores Universitarios. Recuperado de http://www.cibernetia.com/tesis_es/CIENCIAS_ECONOMICAS/ORGANIZACION_Y_GESTION_DE_EMPRESAS/GESTION_DE_RECURSOS_HUMANOS/1

- Consejo Consultivo Del Preal. (2006). Cantidad sin Calidad: Un Informe del Progreso Educativo en América Latina. Santiago de Chile: PREAL.
- CIAMPA, D. (1993). Calidad total: guía para su implantación. Wilmington, DE : Addison- Wesley Iberoamericana.
- Covey, Stephen. (2009). Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Buenos Aires: Paidós.
- Davidson, Jeff. (2001). Sobrevivir al estrés. España: Pearson.
- De Ketele, J, Y Roegiers X. (1995). Metodología para la recogida de información. Madrid: Editores La Muralla
- Díaz, M. (1990). Estudio De la Satisfacción laboral profesional en educadores de Párvulos. Tesis para optar el título de Licenciado en Ciencias de la Educación. Santiago, Chile
- Drath, W. y. (1994). Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice. Greensboro: Center for Creative Leadership.
- Egg, A. (1996). Técnicas de Investigación social. Acerca del conocimiento y del pensar científico.
- Fernández (2007). Investigación Cualitativa Retos Y Dificultades De Aplicación A La Realidad Educativa Peruana II. Congreso Internacional III. Congreso Nacional de Educación. Consulta Octubre 2008.
http://www.progresoperu.org/betaweb/articulos/Ponecia_UCV_2007_Teresa_Fernandez.pdf
- Forero, María T. (2005). Como hablar correctamente y comunicarse mejor. Montevideo: Latinbooks Internacional S.A.

- Galaz, J. y Contreras, P. (2003). La satisfacción laboral de los académicos mexicanos en una Universidad Estatal Pública: La realidad institucional bajo la lente del Profesorado. Consulta Agosto 14, 2008. http://books.google.com.pe/books?id=hKmb1yH1_6gC&printsec=frontcover&dq=satisfaccion+global&source=gbs_summary_r&cad=0#PPA10,M1
- García, Roberto. (2006). Presentaciones efectivas. España: Esdaf.
- Hemphil, J. y. (1957). Job descriptions for executives. *Harvard Business Review*, 55-67.
- Ivancevich, J., Lorenzi, P., Skinner, S., Y Crosby, P., (1996). Gestión, Calidad y Competitividad. Madrid. Irwin The Worklife Report.9(3), 20-20. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/205251233?accountid=28391>
- Lawler, E.E. (1973): *Motivation in Work Organizations*.
- Mac Donald, John. (2002). *Aprenda a comunicarse con éxito en el trabajo*. Bogotá: Planeta.
- Manrique, A. (2011). *Sistematización de modelos de gestión educativa de los gobiernos regionales de San Martín, Arequipa y la Libertad*
- Martínez, José M. (2004). *Estrés laboral*. España: Pearson.
- Ménard, Jean-Denis. (2004). *Cómo organizar el tiempo*. Barcelona: Larousse.
- Moreno, M. RIOS, M. CANTO, R.SAN MARTIN, J. PERLES, F. (2010). Satisfacción Laboral y Burnout en Trabajos poco cualificados: Diferencias entre sexos en población Inmigrante. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol. 26 (Nº3), pp. 255-265. doi: 10.5093/tr2010v26n3a8
- Naranjo, Rodrigo. (2008). *Las habilidades del líder*. Santiago de Cali: Lithoclave.

- Ollarves, Y. (2004). Cultura organizacional y propiedades motivantes del puesto de trabajo en una institución de educación superior [en línea] Base de datos. Investigación y postgrado. Disponible en Redalyc. Consulta mayo 08, 2008. <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=65821106&iCveNum=0>
- Peiró, J. y Prieto, F. (1996). Tratado de Psicología del Trabajo. Aspectos psicosociales del trabajo. Madrid: Editorial Síntesis psicológica.
- Queen, F. (2000). The Principles and practice of Nurse Education. London: Nelson Thornes Ltd.
- Robbins, S. (1999). Comportamiento organizacional.
- Saenz, O. Y Lorenzo, M. (1993). La Satisfacción del Profesorado universitario. Informe de una Investigación realizada en la Universidad de Granada. España 10.1177/000276427501800303
- Tezanos, José Félix (s/f). Satisfacción en el trabajo y sociedad industrial una aproximación al estudio de las actitudes hacia el trabajo de los obreros industriales madrileños. Consultado: Junio 25, 2008. http://www.reis.cis.es/REISWeb/PDF/REIS_022_04.pdf
- Unesco (2005). Condiciones de trabajo y salud docente. Santiago de Chile: OREALC. UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL N°07 DE LIMA
- Yukl, Gary. (2008). Liderazgo en las organizaciones. Madrid: Pearson.
- Zepeda, Fernando. (1999). Psicología organizacional. México: Pearson.
- Zubieta, J. Y Susinos T. (1991). Las satisfacciones e insatisfacciones de los enseñantes. Estudio financiado con cargo a la convocatoria de ayudas a la investigación del C.I.D.E. Universidad de Cantabria. Madrid, España.

WEBGRAFÍAS

<http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/juego%20carrera%20de%20observacion/HERZBERG2.html>

<http://www.buenastareas.com/materias/teoria-bifactorial-de-la-motivacion-humana/0>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Motivaci%C3%B3n>

<http://www.monografias.com/trabajos11/moti/moti.shtml>

<http://www.psicopedagogia.com/definicion/motivacion%20aprendizaje>

<http://www.espaciologopedico.com/recursos/glosariodet.php?Id=224>

<http://es.scribd.com/doc/17294942/-Motivacion-y-conducta>

ANEXOS 01

CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES:

Estimado Colaborador: A continuación, se encuentran una serie de proposiciones, por favor indique la respuesta que mejor describe su situación.

Las respuestas son absolutamente confidenciales y el cuestionario es anónimo, por lo que se le solicita sinceridad al contestar y recuerde que no hay respuestas correctas ni incorrectas.

Por favor, a continuación, indique la respuesta que mejor describe su grado de acuerdo con cada frase, según las siguientes claves:

1= Totalmente en desacuerdo. 2= En desacuerdo 3= Indeciso 4= De acuerdo. 5= Totalmente de acuerdo.

VARIABLE: HABILIDADES GERENCIALES

COMUNICACIÓN						
		1	2	3	4	5
1	La comunicación del gerente con los trabajadores debe ser asertiva					
2	El gerente debe comunicar a los trabajadores para que participen en reuniones					
3	El gerente debe comunicar a los trabajadores las actividades a realizar para que estén bien informados					
4	Las habilidades comunicativas del gerente permiten un mejor desarrollo de las funciones en los trabajadores					
5	La comunicación entre el gerente y los trabajadores debe ser permanente					
LIDERAZGO						
6	El gerente se comunica con el personal de la gerencia mediante un liderazgo directivo					
7	El gerente se comunica con el personal de la gerencia mediante un liderazgo consultivo					
8	El gerente se comunica con el personal de la gerencia mediante un liderazgo apoyador					
9	El gerente se comunica con el personal de la gerencia mediante un liderazgo delegativo					
10	El gerente lidera la gerencia					
MOTIVACIÓN						
11	El gerente me motiva por los logros alcanzados					
12	El gerente reconoce mi trabajo y me motiva					
13	El gerente me motiva por mi independencia laboral					
14	El gerente motiva mi responsabilidad por el trabajo					
15	El gerente es un líder motivador de la gerencia					

VARIABLE: SATISFACCIÓN LABORAL

SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO						
		1	2	3	4	5
1	Mis habilidades técnicas son reconocidas por el gerente y me satisface laboralmente					
2	Mi participación en la toma de decisiones es reconocida por el gerente y me satisface laboralmente					
3	Mi relación laboral con el gerente se desarrolla en un buen ambiente de trabajo y me satisface laboralmente					
4	Mi relación laboral con mis compañeros se desarrolla en un buen ambiente de trabajo y me satisface laboralmente					
5	El ambiente físico me da buenas condiciones de trabajo y me satisface laboralmente					
ESTILO DE LIDERAZGO						
6	El gerente muestra capacidad para planificar, organizar, dirigir y controlar las labores de los trabajadores					
7	El gerente consulta con los trabajadores las acciones a realizar					
8	El gerente apoya en las tareas asignadas a los trabajadores					
9	El gerente delega a los trabajadores las labores de la oficina					
10	El gerente siempre dirige las labores en la oficina					
CONDICIONES LABORES						
11	El gerente se preocupa por brindar una mejor condición de trabajo a los trabajadores en infraestructura					
12	El gerente brinda oportunidad para que los trabajadores se capaciten					
13	Existen actividades de integración que permiten desarrollar relaciones interpersonales en la oficina					
14	Existe una relación abierta con el gerente que permite que el trabajador exponga sus problemas y encontrar soluciones					
15	La asignación de la carga laboral es la misma para todos los trabajadores					

ANEXO N° 02

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: “HABILIDADES GERENCIALES Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL STA ANA DE TUSI – 2017”

<u>PROBLEMA GENERAL</u>	<u>OBJETIVO GENERAL</u>	<u>HIPÓTESIS GENERAL</u>	<u>VARIABLES E INDICADORES</u>	<u>METODOLOGÍA</u>
¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi, 2017?.	Determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi, 2017.	Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi, 2017.	VARIABLE 1	TIPO DE INVESTIGACIÓN: <i>Básica</i> NIVEL DE INVESTIGACIÓN: <i>Descriptivo - correlacional</i>
<u>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</u>	<u>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</u>	<u>HIPÓTESIS ESPECIFICAS</u>	<u>HABILIDADES GERENCIALES</u>	<u>MÉTODO DE INVESTIGACIÓN</u>
Pe1.	Oe1	He1	<u>DIMENSIONES</u> <i>Comunicación Liderazgo Motivación</i>	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN: <i>De acuerdo al tipo de investigación pertenece a la investigación cuantitativa, y se utiliza el diseño no experimental de Corte Transeccional.</i>
¿Qué relación existe entre la comunicación y la satisfacción laboral en el personal de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi, 2017?.	Determinar la relación que existe entre la comunicación y la satisfacción laboral en el personal de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi, 2017.	Existe relación significativa entre la comunicación y la satisfacción laboral en el personal de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi, 2017.	<u>INDICADORES</u> Totalmente en desacuerdo. En desacuerdo. Indeciso. De acuerdo. Totalmente de acuerdo.	POBLACIÓN 34 trabajadores
Pe2.	Oe2	He2	VARIABLE 2	MUESTRA: <i>Censal</i>
¿Qué relación existe entre el liderazgo y la satisfacción laboral en el personal de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi, 2017?.	Determinar la relación que existe entre el liderazgo y la satisfacción laboral en el personal de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi, 2017.	Existe relación significativa entre el liderazgo y la satisfacción laboral en el personal de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi, 2017.	SATISFACCIÓN LABORAL	TÉCNICA: Observación Encuestas,
Pe3.	Oe3	He3	<u>DIMENSIONES:</u> Satisfacción con el trabajo Estilos de liderazgo Condiciones laborales	INSTRUMENTOS:

<p>¿Qué relación existe entre la motivación y la satisfacción laboral en el personal de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi, 2017?.</p>	<p>Determinar la relación que existe entre la motivación y la satisfacción laboral en el personal de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi, 2017.</p>	<p>Existe relación significativa entre la motivación y la satisfacción laboral en el personal de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi, 2017.</p>	<p>INDICADORES: Totalmente en desacuerdo. En desacuerdo. Indeciso. De acuerdo. Totalmente de acuerdo.</p>	<p><i>Guía de Observación Cuestionario,</i></p>
---	---	---	---	--