

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA

(CREADA POR LEY N° 25265)



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

TESIS

**“GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SATISFACCIÓN LABORAL
DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIDAD DE GESTIÓN
EDUCATIVA LOCAL (UGEL) DE LA LOCALIDAD DE
HUANCAVELICA - 2017”**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN Y DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTADO POR:

**Bach. Vannesa TICLLACURI CONDORI
Bach. Raquel MAYON RONCEROS**

**HUANCAVELICA - PERÚ
2018**

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA (TESIS)

EN LA CIUDAD UNIVERSITARIA DE PATURPAMPA; AUDITORIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES, A LOS 19 DÍAS DEL MES DE Diciembre DEL AÑO 2018, A HORAS 10:00 am SE REUNIERON, EL JURADO CALIFICADOR, CONFORMADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

PRESIDENTE: Mg. Lino Andres Guinónez Valladolid.

SECRETARIO: Mg. Nberto Vergara Amos.

VOCAL: Lic. Adm. Daniel Quispe Vidalon.

RATIFICADOS LOS MIEMBROS DE JURADO CON RESOLUCIÓN N° 515-2018-FCE-R-UNH DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

TITULADO: Gestión Administrativa y satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa (UGE) de la localidad de Huancavelica. - 2017.

CUYO AUTOR ES (EL) (LOS) GRADUADO (S):

BACHILLER (S): Ticllacuri Condori Vanesa.

Mayen. Rancero Raquel

A FIN DE PROCEDER CON LA SUSTENTACIÓN DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO ANTES CITADO.

FINALIZADO LA SUSTENTACIÓN Y EVALUACIÓN; SE INVITA AL PÚBLICO PRESENTE Y AL SUSTENTANTE ABANDONAR EL RECINTO; Y LUEGO DE UNA AMPLIA DELIBERACIÓN POR PARTE DEL JURADO, SE LLEGÓ AL SIGUIENTE RESULTADO:

BACHILLER: Ticllacuri Condori Vanesa.

PRESIDENTE: Aprobado

SECRETARIO: Aprobado

VOCAL: Aprobado

RESULTADO FINAL: Aprobado por Unanimidad.

BACHILLER: Mayen. Rancero Raquel.

PRESIDENTE: Aprobado

SECRETARIO: Aprobado

VOCAL: Aprobado

RESULTADO FINAL: Aprobado por Unanimidad

EN CONFORMIDAD A LO ACTUADO FIRMAMOS AL PIE.

[Firma]
PRESIDENTE

[Firma]
VOCAL

[Firma]
SECRETARIO

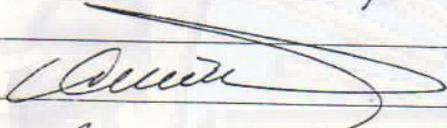


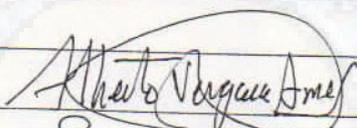
Acto de sustentación de tesis

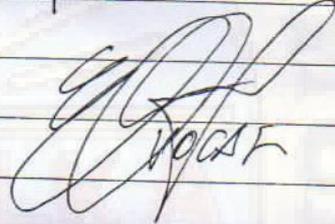
A los 19 días del mes de diciembre del 2018, siendo a las 10:00 AM del mismo día, en las aulas Magna de la Facultad de Ciencias Empresariales, se reúnen los miembros del jurado evaluador en cumplimiento a la resolución N° SIS-2018-FCE-R-UNH, con el que se ratifica a los miembros del jurado, son los siguientes: Mg. Lino Andrés Quinones Villedo (presidente), Mg. Alberto Vergara Ames (secretario), Lic. Adm. Daniel Quispe Vidalón (vocal), Lic. Adm. Guido Amador fierro Silva (suplente), para llevar a cabo la sustentación de la tesis titulada "GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL (UGEL) DE LA LOCALIDAD DE HUANCABELICA-2177" presentada por las beneficiarias en ciencias Administrativas TICLLZURI CONDORI, VANNESSA y MAYON PONCEROS, RAQUEL, para optar el título de licenciadas en Administración. Luego mediante la resolución N° 824-2018-FCE-R-UNH de fecha 10/12/2018, se programó, lugar, fecha y hora de sustentación, para el día miércoles 19/12/2018 a horas 10:00 AM en el aula Magna de la Facultad de Ciencias Empresariales. Dándose inicio a la sustentación con la lectura de las resoluciones correspondientes por parte del secretario del jurado y el señor presidente de 401 a las señoritas sustentantes para la presentación de su trabajo de investigación. Culminado este acto, se pasó a la segunda parte que corresponde la ronda de preguntas por parte de los miembros del jurado. Iniciando el vocal del jurado, el secretario y el presidente respectivamente.



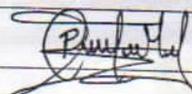
Al finalizar; el presidente del jurado invita a todos los presentes a permanecer la sala para deliberar el resultado final de la sustentación. Luego de una amplia deliberación el resultado final fue: APROBADO por UNANIMIDAD. Sin más puntos que tratar, siendo las 11:50 AM del mismo día. firmamos el final de la presente, entre los miembros del jurado, y los señores sustentantes, en señal de conformidad.


PRESIDENTE

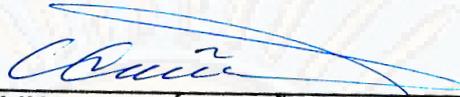

SECRETARIO




Vanessa Tillaosuri Condori
73129767

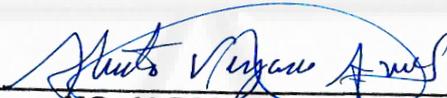

EDOUEL MAYON RONCEROS
70784888

JURADOS:



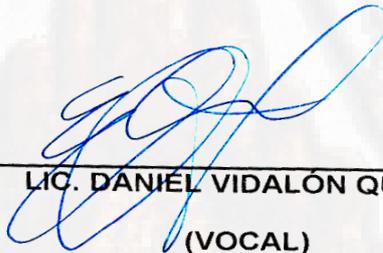
MG. LINO ANDRÉS QUIÑONEZ VALLADOLID

(PRESIDENTE)



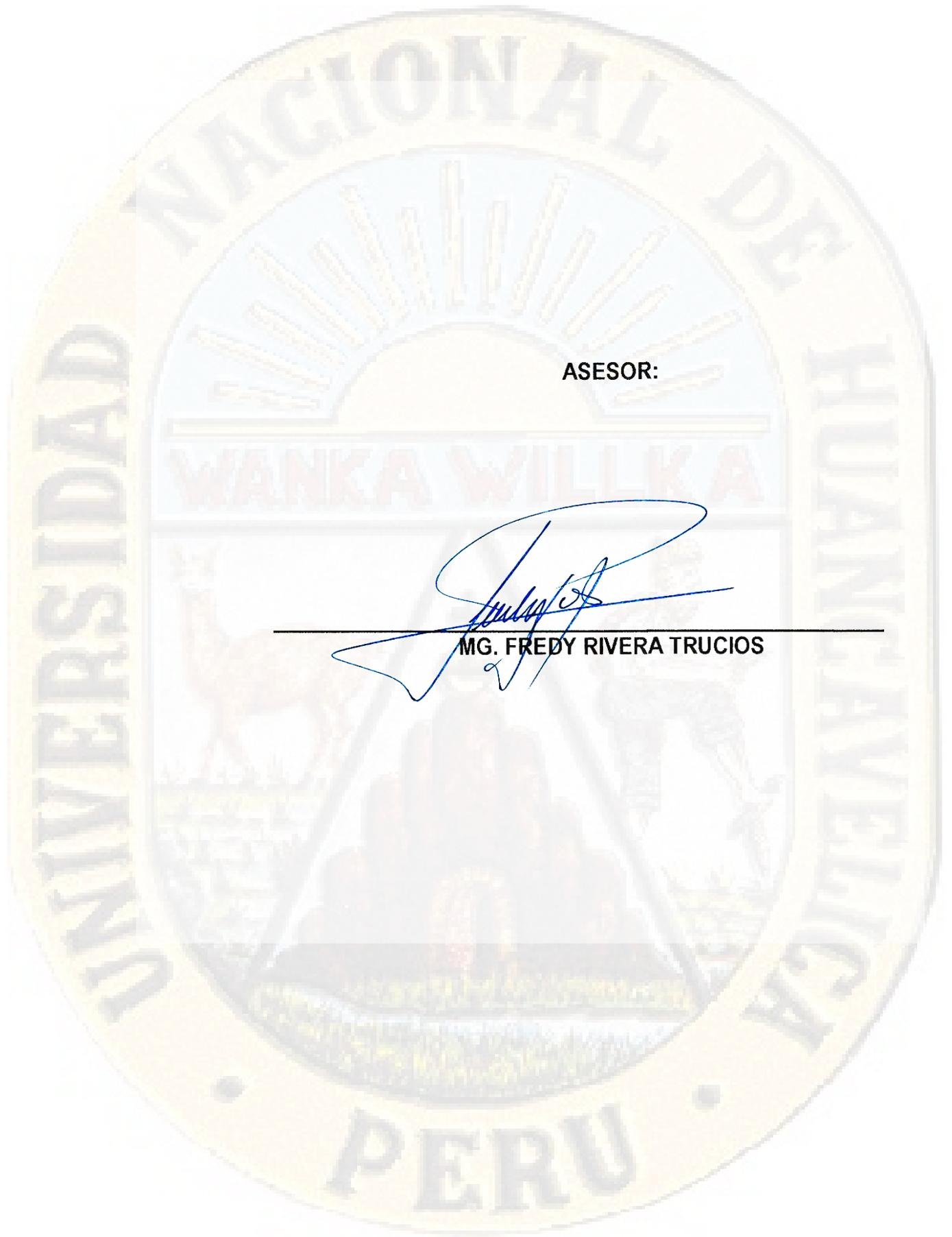
MG. ALBERTO AMES VERGARA

(SECRETARIO)



LIC. DANIEL VIDALÓN QUISPE

(VOCAL)



ASESOR:

MG. FREDY RIVERA TRUCIOS

DEDICATORIA

A mi padre por el apoyo incondicional y su confianza en mí, ya que siempre estuvo impulsándome en los momentos difíciles.

A mis abuelos y tíos gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfar en la vida.

Y a mi hijo mateo Gabriel quien es ahora el motivo de mis logros.

Raquel Mayon Ronceros

A mi hijo Kenner.

Por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más y así poder luchar para un futuro mejor.

A mi madre Georgina.

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi padre Radegundo.

Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

A mis hermanos.

Patty y Anthony, por estar conmigo y apoyarme siempre, los quiero mucho.

Vannesa Ticllacuri Condori

AGRADECIMIENTO

A dios por darnos la sabiduría y fuerzas para continuar en esta etapa académica.

A nuestros asesores por su guía y comprensión, paciencia y entrega y valiosos consejos a lo largo del proceso de la investigación.

Al director y personal administrativo de la UGEL Huancavelica por brindarnos su valioso tiempo para realizar las respectivas investigaciones y por brindarnos las informaciones requeridas.

A nuestros lectores Mg. Lino Andrés Quiñonez Valladolid, Mg. Alberto Ames Vergara y Lic. Daniel Vidalón Quispe.

ÍNDICE

Portada	I
Jurados	II
Asesor	III
Dedicatoria	IV
Agradecimiento	V
Índice	VI
Índice de cuadros y tablas.	IX
Índice de figuras y gráficos.	IX
Resumen.	X
Abstract.	XII
Introducción	XIV

CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema	17
1.2. Formulación del problema	20
1.2.1. Problema general	20
1.2.2. Problemas específicos	20
1.3. Objetivos de la investigación	21
1.3.1. Objetivo general.	21
1.3.2. Objetivos específicos.	21
1.4. Justificación.	21

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudio.	23
2.2. Bases teóricas.	37
2.3. Hipótesis.	72
2.3.1. Hipótesis general.	72
2.3.2. Hipótesis específicas.	72
2.4. Definición de términos básicos.	73

2.5. Identificación de Variables.	75
2.6. Operacionalización de variables.	76

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Ámbito de estudio.	77
3.2. Tipo de investigación.	77
3.3. Nivel de investigación.	77
3.4. Métodos de investigación.	78
3.5. Diseño de investigación.	79
3.6. Población, muestra, muestreo.	79
3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	81
3.8. Procedimientos de recolección de datos.	82
3.9. Procedimiento para probar las hipótesis.	82

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Presentación de resultados.	85
4.2. Resultados a nivel inferencial.	91
4.3. Prueba de significancia de la hipótesis.	95
4.4. Prueba de significancia de las hipótesis específicas.	97
4.5. Discusión de resultados.	100
Conclusiones.	102
Recomendaciones.	103
Referencias bibliográficas.	105
Anexos	107
Matriz de consistencia	108
Operacionalización de variables	109
Instrumento	110
Base de datos Variable 1 y 2	112
Evidencias fotográficas	117

ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS

Cuadro N° 1:	Proceso administrativo.	38
Cuadro N° 2:	Niveles de Organización.	47
Cuadro N° 3:	Tipos de Organización.	51
Cuadro N° 4:	Control en los tres niveles de la empresa.	58
Tabla N° 1:	Resultados de la gestión administrativa.	85
Tabla N° 2:	Resultados por dimensiones de la variable 1.	86
Tabla N° 3:	Resultados del perfil de la gestión administrativa.	87
Tabla N° 4:	Resultados de la satisfacción laboral.	88
Tabla N° 5:	Resultados de las dimensiones de la satisfacción laboral.	89
Tabla N° 6:	Resultados del perfil de la satisfacción laboral.	90
Tabla N° 7:	Resultados de la relación categórica de las variables 1 y 2.	94
Tabla N° 8:	Estadística para docimasia de las hipótesis específicas.	97

ÍNDICE DE FIGURAS Y GRÁFICOS

Figuras N° 1:	Proceso básico de control.	56
Gráfico N° 1:	Diagrama de la gestión administrativa.	85
Gráfico N° 2:	Diagrama de las dimensiones de la gestión administrativa.	86
Gráfico N° 3:	Diagrama de perfil de la gestión administrativa.	87
Gráfico N° 4:	Diagrama de la evaluación de la satisfacción laboral.	88
Gráfico N° 5:	Diagrama de las dimensiones de la satisfacción laboral.	89
Gráfico N° 6:	Diagrama de perfil de satisfacción laboral.	90
Gráfico N° 7:	Diagrama de la distribución muestral de la gestión administrativa.	91
Gráfico N° 8:	Diagrama de la distribución muestral de la satisfacción laboral.	92
Gráfico N° 9:	Diagrama de dispersión de la correlación.	93
Gráfico N° 10:	Diagrama de densidad de la distribución t de student.	96
Gráfico N° 11:	Diagrama de dispersión de la relación entre dimensiones y variable.	87

RESUMEN

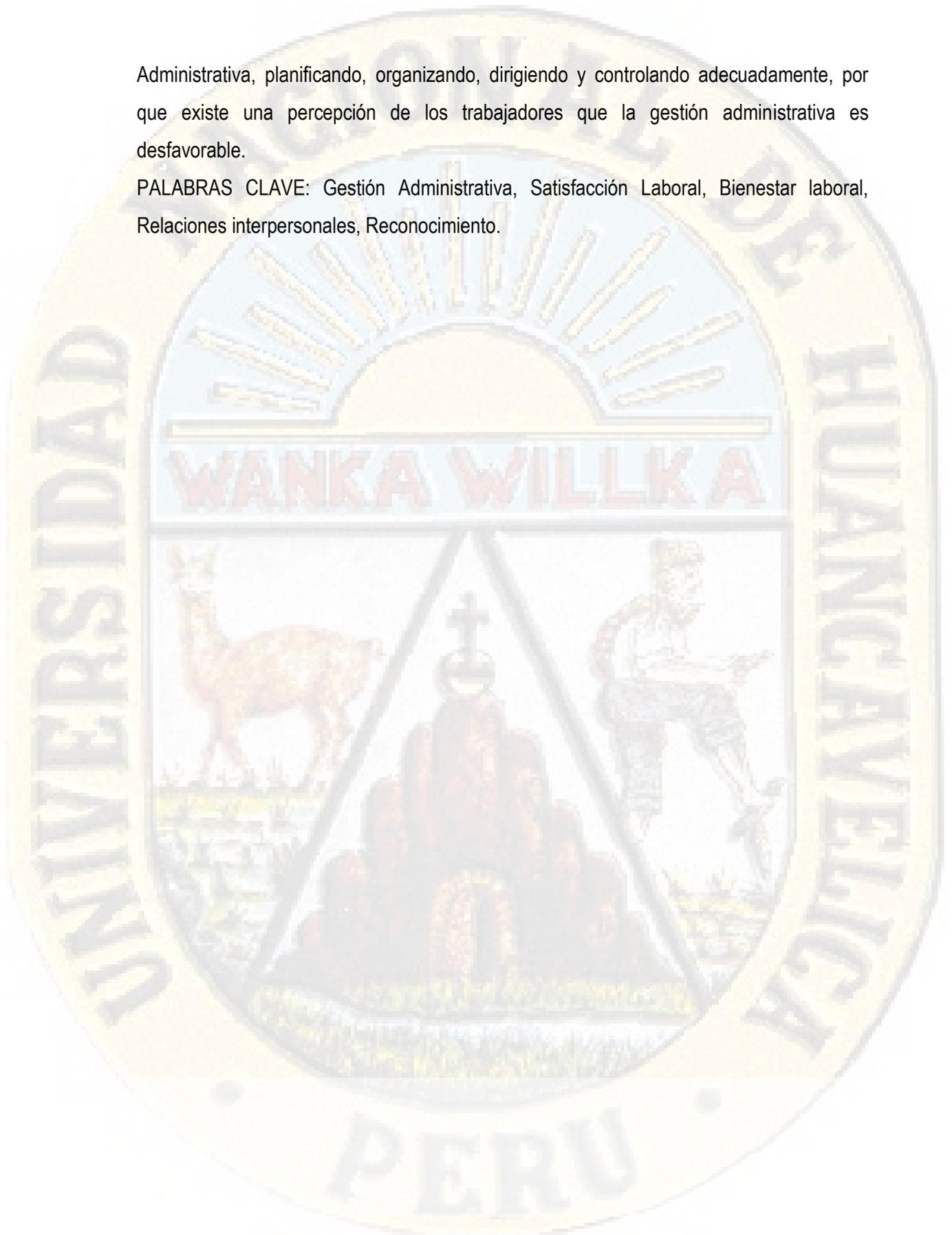
Esta investigación que se realizó referente a la Gestión Administrativa y Satisfacción Laboral en la Unidad de Gestión Local de Huancavelica en el 2017; tiene como objetivos: determinar la relación que existe entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica en el periodo 2017; asimismo determinar la relación que existe entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral en su dimensión bienestar en el trabajo, reconocimiento, relaciones interpersonales de los trabajadores de la Unidad de Gestión Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica en el periodo 2017. ; el tipo de la investigación es básica, el nivel de investigación es correlacional, el método general empleado fue la científica, y los métodos específicos fueron el método inductivo, deductivo, correlacional, el diseño de investigación es el no experimental de tipo correlacional, la muestra fueron 87 trabajadores nombrados y contratados en la Ugel-Huancavelica, a los que fueron encuestados, para la obtención de los datos, utilizando para ello, el instrumento de la encuesta, los mismos que fue procesado en un software de SPSS versión 22, y el Ms-Excel V. 2010; de los que se han obtenido los resultados de la investigación y muestran que la intensidad de la relación lineal es estadísticamente significativa, con niveles media de correlación y directamente proporcional (ρ es 88.30%); con grado de confianza de 95%; además estos resultados son corroborados por las relaciones parciales de la satisfacción laboral en su dimensión bienestar en el trabajo, con la gestión administrativa cuya correlación (ρ es 69.4%); en la dimensión relaciones interpersonales y la gestión administrativa, con correlación ($\rho = 77.4\%$) y en la dimensión reconocimiento y la gestión administrativa con correlación débil ($\rho = 65.4\%$) con valor de confiabilidad de: 95%.

Este resultado permitió llegar a la conclusión final que hay una relación directa y significativa entre la Gestión Administrativa y Satisfacción Laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huancavelica en el 2017; ($\rho = 88.30\%$), frente al grado de significancia estadística de $p < 0.005$, $p = 0.00$; por lo tanto, podemos aceptar y afirmar la hipótesis planteada.

Finalmente exponemos las recomendaciones en general que, la Unidad de Gestión Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica, debe mejorar la Gestión

Administrativa, planificando, organizando, dirigiendo y controlando adecuadamente, por que existe una percepción de los trabajadores que la gestión administrativa es desfavorable.

PALABRAS CLAVE: Gestión Administrativa, Satisfacción Laboral, Bienestar laboral, Relaciones interpersonales, Reconocimiento.



ABSTRACT

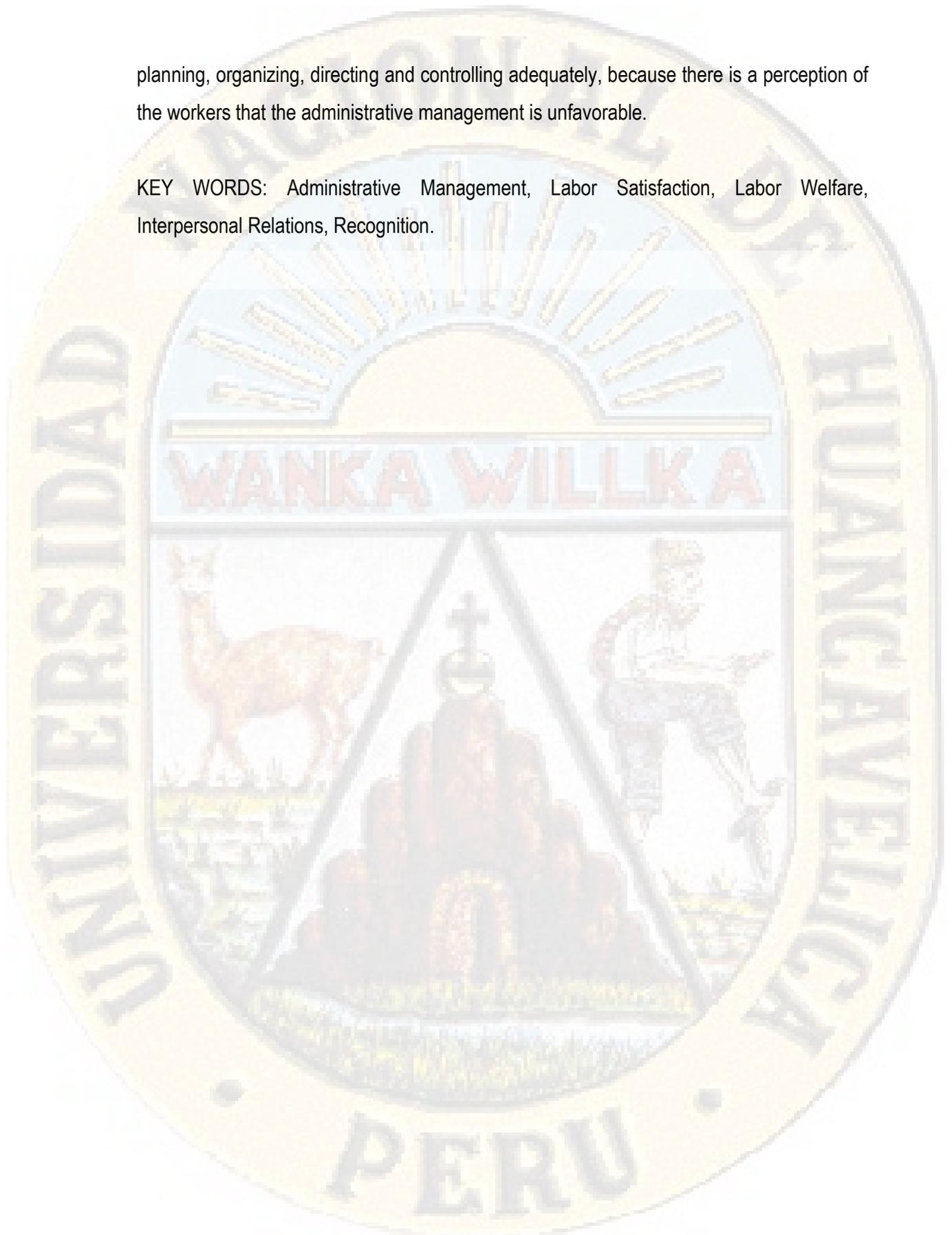
This research was carried out regarding Administrative Management and Labor Satisfaction in the Local Management Unit of Huancavelica in 2017; Its objectives are: to determine the relationship that exists between administrative management and job satisfaction of the workers of the Local Management Unit (UGEL) of the town of Huancavelica in the period 2017; also determine the relationship between administrative management and job satisfaction in its dimension welfare in the workplace, recognition, interpersonal relationships of workers of the Local Management Unit (UGEL) of the town of Huancavelica in the period 2017.; the type of research is basic, the level of research is correlational, the general method used was scientific, and the specific methods were the inductive, deductive, correlational method, the research design is the non-experimental correlation type, the sample 87 workers were appointed and hired in the Ugel-Huancavelica, to which they were surveyed, to obtain the data, using the survey instrument, which was processed in SPSS software version 22, and the Ms-Excel V. 2010; from which the results of the investigation have been obtained and show that the intensity of the linear relationship is statistically significant, with average levels of correlation and directly proportional (ρ is 88.30%); with 95% confidence level; In addition, these results are corroborated by the partial relationships of job satisfaction in their dimension of well-being at work, with administrative management whose correlation (ρ is 69.4%); in the dimension interpersonal relations and administrative management, with correlation ($\rho = 77.4\%$) and in the dimension of recognition and administrative management with weak correlation ($\rho = 65.4\%$) with a reliability value of: 95%.

These results allowed reaching the final conclusion that there is a direct and significant relationship between Administrative Management and Labor Satisfaction in the Local Educational Management Unit of Huancavelica in 2017; ($\rho = 88.30\%$), compared to the degree of statistical significance of $p < 0.005$, $p = 0.00$); therefore we can accept and affirm the hypothesis put forward.

Finally, we outline the recommendations in general that, the Local Management Unit (UGEL) of the Huancavelica locality, must improve the Administrative Management,

planning, organizing, directing and controlling adequately, because there is a perception of the workers that the administrative management is unfavorable.

KEY WORDS: Administrative Management, Labor Satisfaction, Labor Welfare, Interpersonal Relations, Recognition.



INTRODUCCIÓN

Se pone en marcha el trabajo de investigación a raíz del problema observado en los trabajadores y funcionarios respecto a la satisfacción laboral, que sentían en la Unidad de Gestión Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica, que no eran tan bien vistas, que generaba descontento, lo que reflejaba en la atención a los usuarios brindando una calidad de servicios nada alentadoras, el cual se ve empañada por los diversos desaciertos en los servicios, resultados que se reflejan en opinión de los trabajadores y usuarios docentes y de la población huancavelicana. El problema general que planteamos fue: ¿De qué manera se relaciona la gestión administrativa y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica en el periodo 2017?; los problemas específicos 1. ¿De qué manera se relaciona la gestión administrativa y la satisfacción laboral en su dimensión bienestar en el trabajo de los trabajadores de la Unidad de Gestión Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica en el periodo 2017?; 2. ¿De qué manera se relaciona la gestión administrativa y la satisfacción laboral en su dimensión reconocimiento de los trabajadores de la Unidad de Gestión Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica en el periodo 2017?; 3. ¿De qué manera se relaciona la gestión administrativa y la satisfacción laboral en su dimensión relaciones interpersonales de los trabajadores de la Unidad de Gestión Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica en el periodo 2017?

El análisis del problema permite conocer la relación existente entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral; posteriormente contribuir con la adecuada gestión en la Unidad de Gestión Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica.

Para el trabajo fue necesario analizar algunos términos para la comprensión del informe de investigación: Gestión Administrativa: Es el esfuerzo coordinado de un grupo social para lograr un fin, con la mayor eficiencia y eficacia con el menor esfuerzo posible, empleando en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos, esto en concordancia con el proceso administrativo. Satisfacción Laboral: La actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Bienestar en el

trabajo: Compromete el conjunto de programas y beneficios que se estructuran como a las necesidades del individuo que influyen como elemento importante dentro de una comunidad funcional o empresa a la que se pertenece; reconociendo además que forma parte de un entorno social. Reconocimiento: Se incluye en este factor los hechos o situaciones que se refieren a trabajos bien realizados o realizaciones personales que son reforzados o elogiados y castigados; cualquier acto de reconocimiento sea observación, elogio o crítica. Este reconocimiento puede ver desde el jefe, compañeros o subordinados. Relaciones interpersonales: Son las capacidades mediante el cual se interrelacionan con los trabajadores y los usuarios. El objetivo general fue: Determinar la relación que existe entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica en el periodo 2017;

La hipótesis general planteada fue: Existe una relación entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral de los trabajadores que laboran en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica en el periodo 2017; las hipótesis específicas fueron: 1. Existe una relación entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral en su dimensión bienestar en el trabajo de los trabajadores que laboran en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica en el periodo 2017"; 2. Existe una relación entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral en su dimensión reconocimiento de los trabajadores que laboran en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica en el periodo 2017; 3. Existe una relación entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral en su dimensión relaciones interpersonales de los trabajadores que laboran en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica en el periodo 2017.

Se realizó un análisis descriptivo, referente a las encuestas recabadas de los trabajadores de la Unidad de gestión Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica.

Las dificultades y limitaciones durante y después del desarrollo del trabajo de investigación fueron la predisposición de los trabajadores de la UGEL, para dar la información, la disponibilidad de tiempo, la desconfianza de responder las preguntas por el temor a ser evaluados y luego ser despedidos, los mismos que sesgan la información real. La falta de bibliografía en la localidad entre otras.

El trabajo para su entendimiento, tiene la estructura siguiente:

En el capítulo I, tratamos sobre el planteamiento del problema, su fundamentación, formulación, objetivos de investigación, justificación del estudio y la factibilidad del estudio.

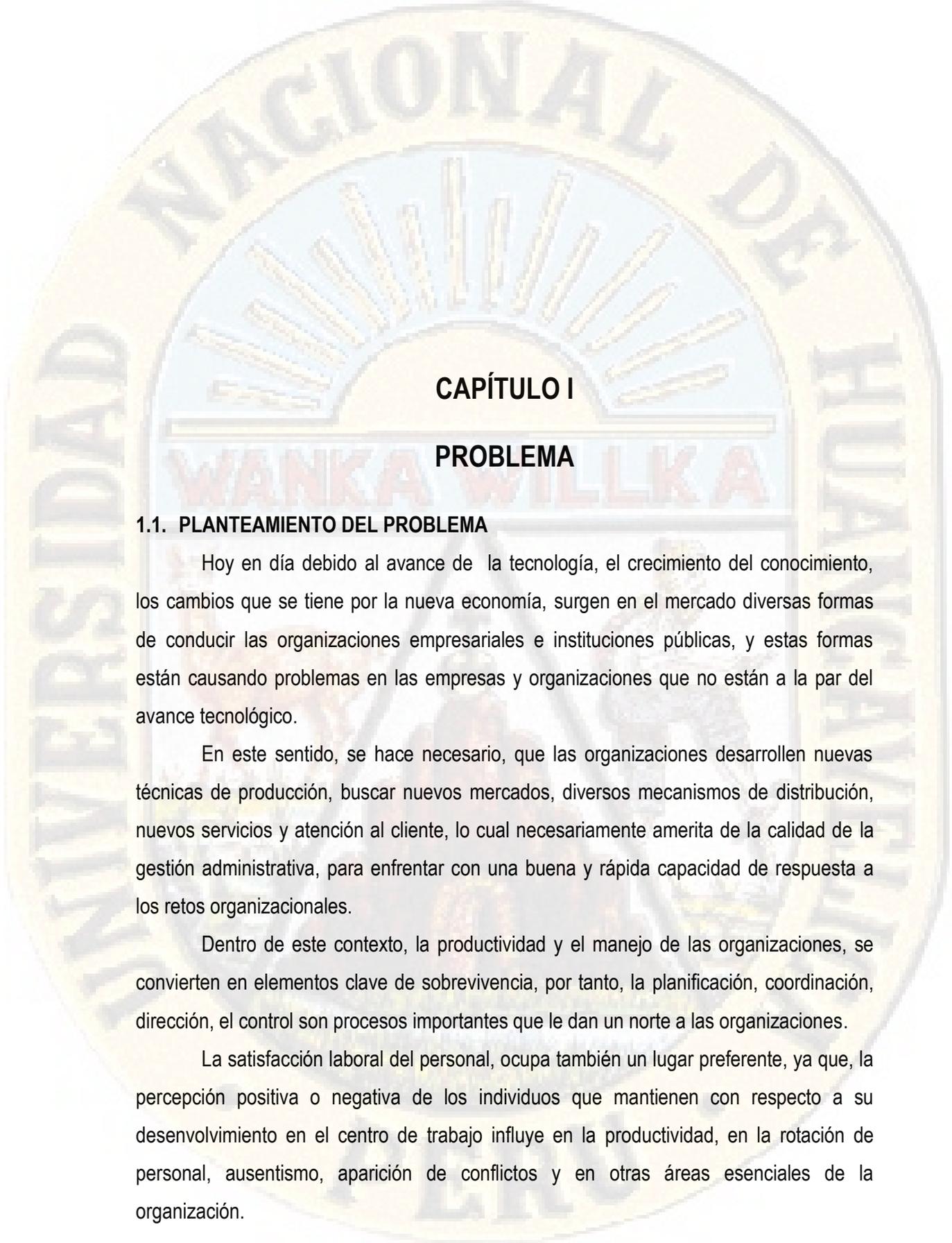
El capítulo II, trata sobre el marco teórico, antecedentes de estudio, bases teóricas, definición de términos, hipótesis general de investigación, hipótesis secundarias, y nula identificación de variables, definición operativa de variables e indicadores.

El capítulo III, trata la metodología de investigación, tipología, nivel de investigación, diseño de la investigación, métodos utilizados, la población, muestra de estudio, las técnicas e instrumentos de investigación utilizados.

El capítulo IV, es la parte esencial del trabajo porque es el sustento afirmativo, cuantitativo, en la cual nos presenta el análisis de los resultados obtenidos en la investigación. Se presenta la contrastación de las hipótesis planteadas para llegar a la conclusión.

Finalmente, se esbozan las conclusiones y recomendaciones.

Las autoras.

The logo of the Universidad Nacional de Huancayo is a circular emblem. It features a central sun with rays, a banner below it with the text 'WANKA WILKA', and the words 'UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAYO' around the perimeter.

CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día debido al avance de la tecnología, el crecimiento del conocimiento, los cambios que se tiene por la nueva economía, surgen en el mercado diversas formas de conducir las organizaciones empresariales e instituciones públicas, y estas formas están causando problemas en las empresas y organizaciones que no están a la par del avance tecnológico.

En este sentido, se hace necesario, que las organizaciones desarrollen nuevas técnicas de producción, buscar nuevos mercados, diversos mecanismos de distribución, nuevos servicios y atención al cliente, lo cual necesariamente amerita de la calidad de la gestión administrativa, para enfrentar con una buena y rápida capacidad de respuesta a los retos organizacionales.

Dentro de este contexto, la productividad y el manejo de las organizaciones, se convierten en elementos clave de sobrevivencia, por tanto, la planificación, coordinación, dirección, el control son procesos importantes que le dan un norte a las organizaciones.

La satisfacción laboral del personal, ocupa también un lugar preferente, ya que, la percepción positiva o negativa de los individuos que mantienen con respecto a su desenvolvimiento en el centro de trabajo influye en la productividad, en la rotación de personal, ausentismo, aparición de conflictos y en otras áreas esenciales de la organización.

Las organizaciones funcionan en la medida que los miembros que la integran unen esfuerzos, para cooperar entre si en aras de lograr los objetivos planteados, para garantizar tanto el éxito de la organización como el de los trabajadores.

En el mundo, las organizaciones empresariales y las instituciones públicas se conducen adecuadamente, aplicando el procedimiento administrativo, desde una adecuada planificación, con un proceso de organización acertada, un direccionamiento eficaz, y un control oportuno, en todas sus actividades que emprenden.

Por consiguiente, la gestión administrativa podrá influir en la satisfacción del trabajador y ésta en su rendimiento; por lo tanto hay una mediación entre los propósitos y los logros de las organizaciones con las de sus integrantes; es decir, entre los objetivos y fines con los resultados, el rendimiento y la satisfacción individual.

Actualmente, el tema de gestión es esencial para cualquier discusión dentro de las organizaciones, ya que sus estructuras se han modificado, se han aplanado y el cambio global sucede a gran velocidad.

Las oportunidades vienen y van rápidamente en el terreno laboral y es necesario estar atentas para rediseñar las actividades que hacemos para dar respuesta oportuna a nuevos requerimientos.

De esta manera, es competencia de los gerentes de la organización mantener altos rendimientos en todas las actividades que realicen su personal ya que esté es el arma competitivo más grande; esto lo lograría incorporando a su estilo particular de gestión, otras perspectivas de acuerdo cada situación en particular, para así ver a la organización desde distintos puntos de vista y a su vez emplear el tipo de Liderazgo, más acertado con el fin de obtener resultados esperados, en concordancia a las variadas y diferentes situaciones que se pueden presentar en la organización.

Para lograr un mejor rendimiento, en las organizaciones mundiales es vital que los gerentes comprendan la evolución de desempeño de sus empleados. La evolución de desempeño es un sistema forma de revisión y evaluación periódico del desempeño laboral de los individuos (Wayne y Noe 1997).

Marco y Doug, habían comenzado a comprender la necesidad de precisar el Desempeño, tanto por equipos y a nivel individual. Nada es más desalentador para una persona de alto rendimiento en un grupo de trabajo que recibir el mismo aumento de sueldo

que un empleado marginado (Gibnos y otros 1996). Además, si el trabajo organizado en una función de grupo y en función del esfuerzo en grupo, es importante que se tome en cuenta el desempeño de éste. Los gerentes deben comprender que el proceso administrativo es clave fundamental para la gestión institucional.

En el Perú, como sabemos, estamos en una época de cambios, buscando mejorar que ayuden a incrementar la calidad de vida laboral de los empleados. En las instituciones públicas y privadas que se ocupan constantemente de mejorar sus servicios, así como de mantener su reconocimiento a nivel nacional, debe ser por una adecuada gestión, por lo que se considera importante llevar a cabo evaluaciones en diferentes áreas de trabajo para conocer su situación actual y hacer cambios en donde sean requeridos. Es por ello, que los estudios de gestión administrativa y satisfacción laboral resultan tan interesantes para las personas que laboran en diferentes organizaciones.

En el Perú, ya sean empresas o instituciones sin fines de lucro, presenta una gestión deficiente, esta situación es reflejo de deficiencias por parte de los directivos que no se interesan en el adecuado gerenciamiento de los trabajadores que laboran dentro de ella, esto impide el adecuado cumplimiento de las actividades y labores encomendadas.

Los directivos de estas Instituciones no aprecian que el cumplimiento de los objetivos y metas dependen de muchos factores laborales; como la falta de concientización del personal directivo acerca de la importancia de la satisfacción laboral.

La satisfacción laboral es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

A nivel local también no es ajena a las deficiencias de estos factores, evidenciándose la falta de percepción en relación con el rol de las gerencias quienes son los ejecutores de una adecuada gestión administrativa, existen instituciones que funcionan sin rumbo, sin metas, sin objetivos que cumplir, y a veces existen organizaciones que no tiene un instrumento de gestión primordial como es el plan estratégico que los encaminaría al logro de objetivos estratégicos y a largo plazo y mucho menos planes operativos de corto plazo que coadyuven a lograr objetivos estratégico, en suma las

instituciones solo existen para cumplir algún mandato legal de creación pero no cumplen su misión institucional ni el propósito para el que ha sido creados.

Además de conflictos relacionados con la incompatibilidad de objetivos, trabajo en equipo, antagonismo además de competencia, por lo que se infiere deficiencia en la toma de decisiones, en el apoyo y el estímulo que debe poseer un directivo para conseguir las metas organizacionales, que sean capaces de generar un clima organizacional favorable que sea democrático participativo.

De continuar con la tradicional gestión administrativa en las instituciones públicas a nivel del ámbito local, continuaran el no logro de objetivos institucionales, existirá mala dirección de las instituciones, y no habrá adecuado control de las actividades; perjudicando a final de cuentas al ciudadano común y corriente al recibir una mala calidad de servicios.

De allí la necesidad de realizar la presente investigación el cual proporcionará aportes dirigidos al mejoramiento de la gestión administrativa en beneficio de la satisfacción laboral que permitirá mayor productividad institucional, y por lo mismo mejorar la calidad de servicios que brindarán a los usuarios.

Por estas razones es que el presente trabajo de investigación busca incrementar los conocimientos, desde los resultados que se obtendrán, por ello que formulamos y nos planteamos la interrogación.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. PROBLEMA GENERAL

¿De qué manera se relaciona la gestión administrativa y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica en el periodo 2017?

1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- ¿De qué manera se relaciona la gestión administrativa y la satisfacción laboral en su dimensión bienestar en el trabajo de los trabajadores de la Unidad de Gestión Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica en el periodo 2017?

- ¿De qué manera se relaciona la gestión administrativa y la satisfacción laboral en su dimensión relaciones interpersonales de los trabajadores de la Unidad de Gestión Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica en el periodo 2017?
- ¿De qué manera se relaciona la gestión administrativa y la satisfacción laboral en su dimensión reconocimiento de los trabajadores de la Unidad de Gestión Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica en el periodo 2017?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación que existe entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica en el periodo 2017.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la relación que existe entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral en su dimensión bienestar en el trabajo, de los trabajadores de la Unidad de Gestión Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica en el periodo 2017.
- Determinar la relación que existe entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral en su dimensión relaciones interpersonales de los trabajadores de la Unidad de Gestión Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica en el periodo 2017.
- Determinar la relación que existe entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral en su dimensión reconocimiento de los trabajadores de la Unidad de Gestión Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica en el periodo 2017.

1.4. JUSTIFICACIÓN

La importancia del conocimiento de la gestión administrativa se basa en la influencia que éste ejerce positivamente sobre la satisfacción laboral de los trabajadores, debido a que la gestión administrativa, como un proceso conlleva a una adecuada e eficiente administración de los diversos recursos y actividades en la organización.

Por ello el estudio justifica, porque va contribuir en conocer las diversas etapas de la gestión administrativa, como la planificación, organización, dirección y control en la satisfacción laboral dentro de las organizaciones, con sus dimensiones como son el bienestar en el trabajo, reconocimiento y las relaciones interpersonales.

Además, justifica que con este trabajo y a partir de sus resultados obtenidos, se podrán realizar nuevos trabajos de investigación, que podrá contribuir en el desarrollo de nuevas teorías, dentro del campo de ciencias sociales específicamente en la administración de recursos humanos.

Por ello, efectuar el trabajo en la medición de la gestión administrativa y la satisfacción laboral, fue de vital importancia para describir la relación entre si e identificar los principales factores que influyen de una variable en otra, que luego brinda a la institución un indicador de comportamiento que rige en la satisfacción laboral del trabajador, facilitando así con acciones para fortalecer y establecer mejores condiciones para el desempeño y dinámica organizacional, generando un beneficio empresa-empleado.

Por ello justificamos el presente trabajo de investigación por que a partir de ésta información permitió tomar acciones en beneficio de la productividad institucional, y también servirá de base para el incremento del conocimiento empírico.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

La revisión bibliográfica consignada en tesis y trabajos de investigación que describen las variables de estudio de gestión administrativa y satisfacción laboral, y están consideradas en las esferas:

A nivel Internacional

a. **CAMPOS Y LOZA; (2011)**; Presentaron un trabajo de investigación cuyo título es: *“Incidencia de la gestión administrativa de la biblioteca municipal “Pedro Moncayo” de la ciudad de Ibarra en mejora de la calidad de servicios y atención a los usuarios en el año 2011”* para optar el título de Licenciado en la Especialidad de Bibliotecología de la Facultad de Educación, ciencia y tecnología de la Universidad Técnica del Norte – Ibarra- Ecuador, llegando a las siguientes conclusiones:

- Se determinó que los usuarios de la Biblioteca Municipal Pedro Moncayo no conocen todos los servicios que presta.
- La Biblioteca Municipal Pedro Moncayo no es especializada, su fondo bibliográfico es general para toda clase de usuarios, estudiantes, investigadores, profesionales.
- No existe la participación del personal bibliotecario en la ejecución del presupuesto del departamento.
- Se presenta la necesidad de realizar un Manual de gestión Administrativa que nos ayude a implementar procesos.
- Al servicio virtual se los considera como un ejercicio que sustituye a la biblioteca real.

- Los servicios que presta la Biblioteca Municipal Pedro Moncayo no son de calidad.
- Se concluye la importancia de la implementación del manual de Gestión Administrativa, con la participación de las autoridades competentes, ya que esta ofrece procesos y subprocesos establecidos con sus respectivas mejoras, e ir evaluándolas periódicamente para lograr que el usuario utilice los mecanismos adecuados y así lograr que la comunidad Imbabureña tenga bibliotecas con servicios de calidad.

b. RODRÍGUEZ, RETAMAL, LIZANA, CORNEJO, (2008), realizaron la investigación: *“Clima organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño: “evaluación en una empresa pública chilena”* en la Universidad de Talca Chile.

Si bien la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral ha sido estudiada, su relación con el desempeño no es del todo clarificadora. Este estudio pretende determinar si existe una relación significativa entre las variables y si el clima organizacional o la satisfacción laboral son predictores significativos del desempeño y sus dimensiones específicas. El estudio es transversal correlacional, se utilizaron técnicas cuantitativas (instrumentos), y cualitativas (focusgroup confirmatorio), en una muestra de 96 trabajadores del Servicio Agrícola Ganadero de la Región del Maule, además concluyeron:

- Los resultados indican que existe una relación significativa entre las variables y que el desempeño es predicho de mejor forma por el clima y la satisfacción en conjunto.
- Considerando las dimensiones del desempeño, sólo el clima predice significativamente el Comportamiento Funcionario y las Condiciones Personales, y sólo la satisfacción predice significativamente el Rendimiento y Productividad.

c. ARNEDO & CASTILLO (2008), presentaron la investigación titulada: *“Satisfacción Laboral de los Empleados del Instituto de Previsión Social del Personal Docente y de Investigación de la Universidad de Oriente. Cumaná, Estado Sucre”*. Esta investigación se desarrolló en la Universidad de Oriente de la ciudad de Cumaná – Venezuela. Las investigadoras presentan en su investigación el siguiente resumen:

- La satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos tanto positivos como negativos que tiene un trabajador hacia su trabajo, generado por diversos factores particulares relacionados con la labor que realiza y con las condiciones bajo las cuales se efectúa. Por lo tanto es importante que las organizaciones se preocupan por crear condiciones óptimas con el fin de mantener al personal motivado y que tengan un buen desempeño en la labor que realizan y altos niveles de satisfacción. La presente investigación estuvo orientada a determinar el nivel de satisfacción laboral de los empleados del instituto de previsión social del personal docente y de investigación de la UDO (IPSPUDO), para lo que se hizo uso de siete factores de satisfacción señalados por Fernández Ríos: la retribución económica, las condiciones físicas del entorno de trabajo, la seguridad y estabilidad que ofrece la empresa, las relaciones con los compañeros de trabajo, el apoyo y respeto a los superiores, el reconocimiento por parte de los demás cuando es necesario y la posibilidad de desarrollo personal en el trabajo. Se utilizó una investigación de campo y la información se obtuvo a través de un cuestionario aplicado a todo el personal del IPSPUDO.
 - La investigación arrojó que el personal se encuentra insatisfecho lo que indica que hay factores que no están funcionando de manera óptima”
- d. SANTILLAN Y VILLANUEVA, (2013);** Presentaron el trabajo de investigación: *“Propuesta de sistema de gestión administrativo para la compañía POISON S.A.”* investigación realizado en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil Ecuador, para obtener el título de Ingeniero comercial, cuyas conclusiones fueron:
- Poison S.A. no tiene definida la Visión y Misión de su empresa, en el presente estudio se logró elaborar las mismas en coordinación con la Gerencia General.
 - Con el manual los colaboradores conocerán sobre la estructura de la organización desde sus inicios, como está constituida, sus procedimientos, y las políticas con las que cuentan, ya que estas deben ser respetadas para reducir errores operativos y evitar problemas en su estructura organizacional.

- El manual de organización dará a conocer la estructura formal de la empresa, la relación de autoridad que tienen los niveles jerárquicos, así como los canales de comunicación que se encuentran en forma escrita y gráfica, mejorando las relaciones laborales.
 - El manual de procedimiento permitirá en el presente y futuro (en el momento de expandirse) a hacer una buena selección del personal ya que define el perfil que debe tener el aspirante del puesto y las funciones que este debe realizar en el área.
 - El manual de políticas es de gran importancia porque permitirá la orientación del personal, a realizar las diferentes actividades basándose en pasos que deben seguir y mantener una buena relación con las diferentes áreas.
- e. **GARCÍA, (2011)**, realizó la investigación: *“Estudio de la motivación y satisfacción laboral en el colectivo de operadores de grúa torres en edificación a través de un método cualitativo”*, en la Escuela Técnica Superior de Ingeniería en Edificación, de la Universidad Politécnica de Valencia España, el que llegó a las siguientes conclusiones:
- El oficio de gruista no suele ser vocacional. Las principales causas que se dan para llegar a formar parte de este colectivo son: la casualidad, la atracción por el manejo de máquinas y las exigencias laborales.
 - El detonante que suele impulsar a los trabajadores del sector de la construcción a formarse para obtener la acreditación de gruista y así poder trabajar en el oficio son: el aumento salarial y menores esfuerzos físicos, es decir, la búsqueda de unas mejores condiciones laborales.
 - La mayoría de los operarios de grúa torre son antiguos trabajadores del sector, habiendo trabajado como mínimo en otro oficio más. Unánimemente creen que el actual oficio está “un nivel superior” al anterior y que han mejorado su calidad de vida laboral. Era el objetivo, era la expectativa, y en general se cumplen por conocer las características del puesto de trabajo antes de trabajar en él.

- En sus orígenes, los oficios de la construcción fueron cubiertos por operarios sin estudios ni formación. Con el paso del tiempo, y hasta la actualidad, es cada vez mayor la formación que se les exige. Centrándonos en el colectivo de gruistas, desde 2003, la acreditación legal se ha convertido en el quebradero de cabeza para los “gruistas de toda la vida”, y “el tirón” que muchos aprovecharon para acceder a un mejor puesto de trabajo. Pocos son los que ven en el curso de formación algo realmente necesario para poder trabajar. Por el contrario, las impresiones son más bien que es un filtro para que no todo el que quiera pueda entrar en el colectivo y gasto de dinero.
- Una vez adentrados en la profesión son conscientes de que son los responsables del manejo de una gran máquina. Pero muchos se confían de sus propias habilidades y, en momentos puntuales, evitan seguir detalladamente las medidas obligatorias de seguridad y salud. En general sí utilizan los equipos de protección individual como casco, botas, guantes, ropa adecuada etc., estando concienciados de su necesidad y de su efectividad. Pero en momentos de mucho sol y calor, reconocen retirarse el casco, el mayor motivo: la incomodidad.
- El gruista es considerado un operario privilegiado por parte del resto de compañeros con los que interaccionan, por creer que es un oficio mejor remunerado y que implica menor esfuerzo físico. A pesar de esto, el clima de trabajo, en función de las relaciones laborales, es bueno. El gruista ha de mantener relación con todos los oficios que intervienen en obra, por trabajar en todas las fases de la edificación. A su vez, el resto de trabajadores necesitan de su trabajo para obtener el material que les permite trabajar. Estos son los motivos de que el gruista normalmente mantenga vínculos armoniosos con sus compañeros.
- La relación con los supervisores, jefes y demás cargos superiores suele ser buena, normalmente se obtiene y se ofrece respeto, y ese es el medio para mantener relaciones cordiales.
- Los aspectos motivadores que encuentran los operarios de grúa torre en su oficio son: el salario como objetivo fundamental, la responsabilidad y el orgullo de realizar bien el

trabajo y ver que son una pieza clave del proceso edificatorio, y el reconocimiento de los demás, es decir, el sentirse valorados.

- Los aspectos desmotivadores de la vida laboral de los gruistas son: el momento de mala relación entre compañeros, los accidentes laborales (verse implicado en uno indirectamente genera desconfianza sobre sí mismo), los aspectos meteorológicos, la presión laboral y el estrés, y la realización de tareas no asignadas al oficio (factor en aumento con la crisis).
- La satisfacción laboral se consigue a partir de: ser personal cualificado (implica mejor sueldo, menor esfuerzo físico y mayor liderazgo), tener un puesto de trabajo poco rutinario, con muchas relaciones sociales, impredecible y que cada día es diferente al anterior, y el gozar de autonomía para organizar su jornada laboral y de un mayor grado de independencia en relación a los demás oficios.
- La crisis ha afectado fuertemente al sector en general y también de manera individual a cada trabajador. A algunos les ha afectado dejándoles sin trabajo, a otros se les ha reducido la jornada laboral y el jornal, otros han visto empeoradas las condiciones de trabajo con más carga y volumen de tareas, menor sueldo con igual número de horas de trabajo y la obligación de realizar tareas que no se corresponden con la suya como son la limpieza y el ayudar a otros compañeros.
- Como bien dice el refrán “no hay mal que por bien no venga”, y también se recogen dos consecuencias positivas de la crisis: subida de la calidad en lo que se edifica y mayor calidad de la mano de obra que se contrata en la actualidad.
- Los estudios de satisfacción laboral realizados hasta la fecha en España son más abundantes en sectores como el de la Sanidad. Con respecto al sector que me compete, no existen muchas corrientes que evidencien su preocupación por la satisfacción laboral de los trabajadores de la construcción y son nulos los trabajos encontrados que centren el tema en el colectivo de gruistas. Mediante este estudio se pretende, además de contribuir a posibles investigaciones posteriores, aportar un pequeño estudio que conciencie a empresarios de la construcción y demás

trabajadores de que este es un tema tan importante como, por ejemplo, el de calidad en la edificación.

- A grandes rasgos se puede concluir que los gruistas son personas satisfechas con su oficio y motivadas a la hora de realizarlo. Es cierto que todo este estudio se ha visto condicionado por la situación de recesión económica actual, pero mediante las ocho entrevistas se ha conseguido profundizar en los aspectos más fundamentales de la vida laboral de un gruista para entender sus necesidades.
- Personalmente, este estudio ha supuesto una vía de obtención de conocimientos teóricos tanto del oficio de gruista, como de la importancia de los recursos humanos y el enfoque de la satisfacción laboral en el colectivo estudiado. Esto ha ampliado y mejorado mi formación académica ya que no había realizado ningún estudio de este tema con anterioridad.
- Por otra parte ha resultado una experiencia gratificante personalmente por el hecho de ser un estudio que me ha hecho tener que trabajar individualmente de forma constante, buscar información minuciosamente, buscar contactos, quedar con ellos, escucharlos, entenderlos saber canalizar la información recibida, redactarla, analizarla y sacar conclusiones, aspectos que en el resto de formación académica no son contemplados y han sido nuevos para mí.
- A su vez me ha hecho entender la importancia del término satisfacción laboral, conocer a gente que me ha hecho saber que en una obra, donde cada persona lucha por su puesto de trabajo, un gesto es suficiente para que se sienta motivación e ilusión en el día a día, y que a pesar de que el sector de la construcción es un sector técnico, en el que se manejan muchos números y mucha geometría, es un sector con fuertes relaciones humanas que son tan importantes de estudiar como el resto de aspectos.

A nivel Nacional

- a. **AYNA, J.** (2014). Presentó la Tesis *“Evaluación administrativa de la unidad logística de la municipalidad provincial el Collao llave periodos 2012-2013”*, para optar el título de contador público, indica que luego de la información obtenida y debidamente

sistematizada de la Municipalidad Provincial el Collao llave se llegó a las siguientes conclusiones:

- La organización estructural y funcional de la unidad de abastecimiento de la Municipalidad Provincial el Collao llave es regular, el jefe de la unidad de abastecimiento es competente por tener grado de Instrucción superior, debe ser capacitado permanentemente para el cargo asignado.
- Al evaluar la aplicación de los principios fundamentales de control interno, así como la aplicación de las normas generales y procesos técnicos del sistema de abastecimiento de los años 2012 y 2013, se obtiene un resultado regular, porque alcanza al 46% de promedio, la aplicación de los principios básicos de control interno es del orden de 29% en promedio.
- La unidad de abastecimiento de la Municipalidad Provincial el Collao llave, para que funcione como sistema requiere de una estructura orgánica que defina con claridad las funciones, unidades relaciones, flujo de información y decisión.

b. CLEMENTE, (2010), realizó la investigación: *“Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del Cliente en una Empresa de Servicios Telefónicos”*. La principal conclusión:

- Comprobó que hay relación entre las dos variables, es decir, el clima organizacional se relaciona con la satisfacción del cliente.

A nivel de hipótesis específicas se llegó a las siguientes conclusiones:

- Se comprobó la Hipótesis Específica 1 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Relaciones Interpersonales) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.64. A medida que mejoran las relaciones interpersonales mejora correlativamente la satisfacción del cliente.
- Se comprobó la Hipótesis Específica 2 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Estilo de Dirección) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables

fue de 0.81. A medida que mejora el estilo de dirección democrático y participativo mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

- Se comprobó la Hipótesis Específica 3 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Sentido de Pertenencia) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.62. A medida que se incrementa el sentido de pertenencia a la empresa mejora correlativamente la satisfacción del cliente.
- Se comprobó la Hipótesis Específica 4 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Retribución) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.56. A medida que mejora el nivel de retribución del trabajador mejora correlativamente la satisfacción del cliente.
- No se comprobó la Hipótesis Específica 5 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Distribución de Recursos) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.07 la cual resulta ser positiva, pero no es significativa. Por tanto, no se considera comprobada la hipótesis específica 5. No hay relación entre la disponibilidad de recursos y la satisfacción del cliente.
- Se comprobó la Hipótesis Específica 6 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Estabilidad) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.81. A medida que se incrementa la sensación de estabilidad laboral mejora correlativamente la satisfacción del cliente.
- Se comprobó la Hipótesis Específica 7 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Claridad y Coherencia de la Dirección) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.37. A medida que mejora la claridad y coherencia de la dirección mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

- Se comprobó la Hipótesis Específica 8 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Valores Colectivos) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.36. A medida que mejoran la comprensión e incorporación de los valores colectivos de la organización mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

c. LEÓN, (2011), sustento la tesis de maestría: *“El liderazgo y su relación en el trabajo en equipo en las instituciones educativas estatales polidocentes del nivel inicial del valle de los ríos Apurímac y Ene (VRAE) Región Junín”*, Universidad Nacional de Huancavelica, llegando a las siguientes conclusiones:

- Existe una correlación lineal positiva entre el liderazgo con el trabajo en equipo en las instituciones educativas estatales del nivel inicial del valle de los ríos Apurímac y Ene (VRAE), región Junín, la cual fue probada a través de la prueba de “r” de Pearson que mide la relación y correlación.
- Se ha encontrado que los estilos de liderazgo que mayor predominancia tuvieron en el trabajo en equipo fueron el estilo emotivo libre (EL) y Generativo nutritivo (GN).
- En los equipos de trabajo que obtuvieron alto rendimiento, sus participantes desarrollaron estilos de liderazgo predominante en el estilo Emotivo libre (EL); mientras que, los equipos de trabajos que están en dificultades (ED) presentan un estilo Generativo nutritivo (GN) y el equipo normal se encuentra en un estilo Racional (R).

d. ROJA, (2009), realizó la Investigación *“Clima Organizacional y satisfacción Laboral del personal de salud del Hospital Daniel Alcides Carrión de Huancayo 2007”* donde llega a las siguientes conclusiones:

- La relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de salud del Hospital Daniel Alcides Carrión de Huancayo, es directa y proporcional, ya que, a mayor clima organizacional, en los servicios de hospitalización es poco favorable para el trabajador de salud, su satisfacción laboral es poco satisfecha o insatisfecha.
- El clima organizacional de los servicios del hospital es muy importante porque demuestran las condiciones internas sobre la motivación, trabajo en equipo, liderazgo, participación, toma de decisiones, comunicación, responsabilidad; igualmente sobre las

condiciones de la planificación dirección, manejo de normas y reglamentos, capacitación niveles de confianza y coordinación de las diferentes actividades.

- El nivel de satisfacción laboral está vinculado a la observación de las condiciones de infraestructura del hospital, a las carencias de medios y materiales para atender óptima o aceptablemente a la población demandante y en general, al cambio continuo de los Directivos que no determinan una administración, planificación y control permanente.
- Las estrategias para mejorar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de salud de esta institución, están referidas a la infraestructura apropiada, de los medios y materiales que permitan brindar una atención óptima y a la necesidad de estabilizar en periodos adecuados al personal directivo. Igualmente está definida que un mejor nivel de satisfacción de los trabajadores pasa por desarrollar una cultura institucional, democrática y participativa de los trabajadores, de una permanente capacitación y de las condiciones adecuadas de su desempeño profesional y a su calidad de vida, lo que a su vez contribuirá a mejorar la calidad de atención de salud a la población demandante.

e. ÁNGELES, A. (2011). En la tesis presentado cuyo título es *“Mejoramiento de la gestión administrativa del sistema logístico del cuerpo general de bomberos voluntarios del Perú, como garantía de gobernabilidad: 2006-2010”*, para optar el grado académico de maestro en la Universidad San Martín de Porres. Llegando a la conclusión general:

- Esta investigación ha probado la existencia de dificultades en el mejoramiento de la gestión administrativa del sistema logístico del Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú, como garantía de gobernabilidad: 2006-2010, porque existen empirismos aplicativos en el desarrollo de procedimientos seguidos y técnicas empleadas, por presentar deficiencias en el personal responsable de ejecutar dicha gestión y por presentar incumplimientos de disposiciones normativas del sistema de abastecimiento. La presente recomendación está dirigida a los Directivos y funcionarios responsables de la gestión administrativa del sistema logístico del CGBVP, en la medida que cumplan con las recomendaciones indicadas en el numeral 6.4, sin que el orden que se han descrito signifique prelación. Así mismo es importante velar por la selección y calificación del personal responsable de desarrollar las técnicas modernas

aplicadas a los procedimientos que se siguen, así como garantizar en parte el cumplimiento de las disposiciones internas en que incurre cada proceso técnico del Sistema Logístico.

A nivel local.

a. Cahuana, (2016), presento la investigación titulado: *“El proceso presupuestario y la gestión administrativa de la universidad nacional de Huancavelica – 2014”* trabajo presentado en la Escuela Académica Profesional de Administración, de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica, llegando a las siguientes conclusiones:

- En relación al objetivo general: Determinar la relación del proceso presupuestario y la Gestión administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica – 2014, se concluye que: Existe relación directa y significativa moderada entre el proceso presupuestario y la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica. El cual se demuestra con la prueba de rho de Spearman Sig. Bilateral = $0.00 < 0,05$; rho = 448).
- En cuanto al objetivo específico 01: Determinar la relación de la Programación y la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica – 2014, se concluye que la programación no se relaciona directa y significativamente con la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica 2014. El cual se demuestra con la prueba de rho de Spearman Sig. Bilateral = $0.186 > 0,05$; rho = 0,141)
- Conforme al objetivo específico 02: Determinar la relación de la Formulación y la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica – 2014, se concluye que la formulación se relaciona directa y significativa con la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica – 2014. El cual se demuestra con la prueba de rho de Spearman Sig. Bilateral = $0.01 < 0,05$; rho = 0,333).
- En relación al objetivo específico 03: Determinar la relación de la Aprobación y la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica – 2014, se

concluye que: la aprobación se relaciona directa y significativa con la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica 2014. El cual se demuestra con la prueba de rho de Spearman Sig. Bilateral = $0.045 < 0,05$; rho = 0,211)

- En cuanto al objetivo específico 04: Determinar la relación de la Ejecución y la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica – 2014, se concluye que la ejecución no se relaciona directa y significativa con la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica 2014. El cual se demuestra con la prueba de rho de Spearman Sig. Bilateral = $0.568 > 0,05$; rho = 0,061)
- Conforme al objetivo específico 05: Determinar la relación de la evaluación y la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica – 2014, se concluye que: la evaluación se relaciona directamente con la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica. El cual se demuestra con la prueba de rho de Spearman Sig. Bilateral = $0.01 < 0,05$; rho = 0,347).

b. **ZÚÑIGA, (2012)** sustento la tesis magistral: *“Estilos de liderazgo en la gestión administrativa de la I.E.E. “Francisca Diez Canseco de Castilla” de Huancavelica”*, Universidad Nacional de Huancavelica, concluyendo en:

- Existe una relación entre los estilos de liderazgo y el proceso de gestión administrativa de la Institución Educativa Emblemática “Francisca Diez Canseco de Castilla”. El resultado de la prueba de independencia unilateral es $X^2(gf=3) = 10.84$ la cual tiene asociado a un contraste de Sig.= $0,013 < 0,05$ por lo cual se deduce que la relación es positiva y significativa con un nivel de confianza de 0.95. La intensidad de la relación entre las variables es 0,426 que dentro del dominio probabilístico es tipificado como media alta.
- En la I.E.E. “Francisca Diez Canseco de Castilla” de Huancavelica prevalece el estilo de liderazgo autocrático con un 36.7%, luego el permisivo con un 34,7%, seguido del democrático con un 10%, y finalmente el Transformacional con un 18,45. Asimismo se ha identificado que el liderazgo practicado no está en función con el tiempo de servicio de los trabajadores ni con la condición laboral de los sujetos de estudio.

- Se determinó que, de los estilos de liderazgo, únicamente el autocrático se relaciona de manera negativa con la Gestión Administrativa, el liderazgo democrático se relaciona de manera positiva y significativa con la gestión administrativa, de la misma manera el tipo de liderazgo permisivo se relaciona de manera positiva y significativa y finalmente el tipo de liderazgo transformacional.

c. FERNANDEZ, (2017), Realizó una investigación de: *“Liderazgo y Satisfacción Laboral del personal del complejo administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica-2016”*, en la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Académica Profesional de Administración de la Universidad Nacional de Huancavelica, para optar el título de Licenciado en Administración, arribando a las siguientes conclusiones:

- En relación al objetivo general, es determinar la existencia de relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral, se concluye que: existe una relación directa y significativa entre el liderazgo y la satisfacción laboral de los trabajadores que laboran en áreas dependientes de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de Huancavelica en el período 2016. El cual se demuestra con la prueba de rho de Spearman (Sig. Bilateral = 0,000 < 0,005; rho = 0,586).
- Respecto al objetivo específico se concluye que: Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo y la satisfacción laboral en su dimensión bienestar en el trabajo de los trabajadores que laboran en áreas dependientes de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de Huancavelica en el periodo 2016. El cual se demuestra con la prueba de rho de Spearman (Sig. Bilateral = 0,000 < 0,005; rho = 0,497).
- En referencia al objetivo específico 2 se concluye que: Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo y la satisfacción laboral en la dimensión reconocimiento de los trabajadores que laboran en áreas dependientes de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de Huancavelica en el periodo 2016. El cual se demuestra con la prueba de rho de Spearman (Sig. Bilateral = 0,00 < 0,005; rho = 0,525).

- Respecto al tercer objetivo específico se concluye que: Existe una relación directa y significativa entre liderazgo y la satisfacción laboral dimensión relaciones interpersonales de los trabajadores que laboran en áreas dependientes de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de Huancavelica en el periodo 2016. Demostrado con la aplicación de la rho de Spearman (Sig. Bilateral = 0,001 < 0,05; rho = ,438**).

2.2. BASES TEÓRICAS. Para el desarrollo del trabajo se recurre a diversas fuentes teóricas conceptuales las que se detallan a continuación.

2.2.1. Definiciones de Gestión Administrativa

Gestión: Conjunto de actividades administrativas, consecutivas y continuas que persiguen un objetivo en conjunto y común al mando de un líder o director, se basa en las funciones y responsabilidades que se dividen entre los subordinados para una acción, tarea o proyecto específico.

Chiavenato (2006, p.3) La tarea de la administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos. Por tanto, administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia.

Proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupo, los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos. Proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñadas, para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso del ser humano y otros recursos. Es el esfuerzo coordinado de un grupo social para lograr un fin, con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible.

Gestión Administrativa

Es el esfuerzo coordinado de un grupo social para lograr un fin, con la mayor eficiencia y eficacia con el menor esfuerzo posible, empleando en acción empresarial mediante

planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos, esto en concordancia con el proceso administrativo.

En el siguiente cuadro N° 01, podemos ver, los cuatro elementos fundamentales del proceso administrativo, en los tres niveles organizacionales de la empresa:

CUADRO N°01

NIVELES DE ACTUACIÓN	PLANEACIÓN ¿Qué es lo que se quiere hacer?, ¿Qué se va hacer?	ORGANIZACIÓN ¿Cómo se va a hacer?	DIRECCIÓN Verificar que se haga	CONTROL ¿Cómo se ha hecho?
INSTITUCIONAL	Determinación de objetivos y planeación de la estrategia	Diseño de la estructura organizacional	Política, directrices y conducción del personal	Controles globales y evaluación del desempeño empresarial
INTERMEDIO	Planeación táctica y asignación de recursos	Estructura de órganos y cargos. Rutinas y procedimientos	Gerencia y aplicación de recursos para establecer la acción empresarial y lograr el liderazgo	Controles departamentales y evaluación del desempeño departamental
OPERACIONAL	Planes operacionales	Métodos y procesos de trabajo y de operación	Dirección, supervisión y motivación del personal	Controles individuales y evaluación del desempeño individual

FUENTE: *Elaboracion Propia*

Chiavenato (2006, p.131) La estrategia es puesta en marcha mediante la acción empresarial que, para ser eficaz, necesita planearse, organizarse, dirigirse y controlarse. La planeación, la organización, la dirección y el control constituyen el denominado proceso administrativo. Cuando se consideran por separado, planeación, organización, dirección y control constituyen funciones administrativas; cuando se toman en conjunto, en un enfoque global para alcanzar los objetivos, conforman el proceso administrativo. Proceso es cualquier fenómeno que presente cambio continuo en el tiempo o cualquiera operación que tenga cierta continuidad o secuencia.

En consecuencia, las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control no constituyen entidades separadas, aisladas, sino que, por el contrario, son elementos interdependientes que interactúan y ejercen fuertes influencias recíprocas.

Gestión Administrativa, según Idalberto Chiavenato (2006); “Es el esfuerzo coordinado de un grupo social para lograr un fin, con la mayor eficiencia y eficacia con el menor esfuerzo posible, empleando en acción empresarial mediante fases organizacionales”, y considera a la Planeación, Organización, Dirección, y Control como los elementos primordiales considerados como sus dimensiones.

2.2.2. Dimensiones de la Gestión Administrativa.

2.2.2.1. Planeación

Definición: Es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para lograr los objetivos organizacionales.

La determinación de los objetivos y la elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

Principios de Planeación

- Factibilidad. Lo que se planea debe ser realizable.
- Objetividad y cuantificación (precisión). Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos y nunca en opiniones subjetiva. La planeación es más exacta mientras puede ser cuantificada, o sea expresada en tiempo, dinero, cantidades y especificaciones.
- Flexibilidad. Al elaborar planes es necesario establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y proporcionar cursos de acción que se ajusten a estas condiciones.
- Unidad. Todos los planes específicos deben estar integrados a un plan general y dirigirse a logro de los propósitos generales.
- Cambio de estrategias. Cuando un plan se extiende en cuanto al tiempo es necesario rehacerse completamente.

Planeación estratégica

Los dirigentes, en el nivel institucional de la empresa, cumplen la tarea primordial de enfrentar la incertidumbre generada por los elementos incontrolables e imprevisibles desde el ambiente de tarea y el ambiente general. Al estar al tanto de las amenazas ambientales y las oportunidades disponibles para la empresa y desarrollar estrategias para enfrentar estos elementos ambientales, los dirigentes del nivel institucional requieren un horizonte temporal proyectado a largo plazo, un enfoque global que incluye la empresa como totalidad integrada por recursos, capacidad y potencialidad y, en especial, requieren tomar decisiones basadas en juicios y no sólo en los datos.

Chiavenato (2006, p.148), La planeación estratégica es la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar toda la empresa durante largos periodos. Es una planeación que incluye plazos más largos, es más amplia y se desarrolla en los niveles jerárquicos más elevados de la empresa, es decir, en el nivel institucional. Es un proceso continuo de toma de decisiones estratégicas que no se preocupa por anticipar decisiones que deban tomarse en el futuro, sino por considerar las implicaciones futuras de las decisiones que deban tomarse en el presente.

Etapas de la Planeación Estratégica

1. Determinación de los objetivos empresariales: Los objetivos empresariales se establecen en función de la misión y de la visión organizacional. Objetivos son los propósitos de la empresa, que tomados en conjunto definen su propia razón de ser o de existir. Pueden formularse inicialmente en términos amplios y abstractos, como aumentar la franja de participación del mercado consumidor, aumentar la producción con los mismos recursos disponibles, disminuir costos operacionales, mantener costos financieros y elevar el índice de liquidez de la empresa. No obstante, los objetivos están casi siempre separados de la realidad cotidiana de la empresa para permitir la formulación de programas que deben ponerse en marcha. Para detallarse en términos operacionales, los objetivos empresariales requieren subdividirse en objetivos departamentales.

2. Análisis ambiental externo: Mediante el análisis ambiental la empresa procura conocer su ambiente externo y diagnosticar qué ocurre en él. Para que la empresa pueda operar con eficiencia y eficacia, es necesario que conozca el ambiente externo que la rodea: sus necesidades, oportunidades, recursos disponibles, dificultades y restricciones, amenazas, coacciones y contingencias de las que no puede huir ni escapar. Dado que el ambiente cambia continuamente, el nivel institucional de la empresa debe analizar sistemáticamente y diagnosticar las condiciones ambientales que rodean la empresa. El análisis ambiental debe abarcar el ambiente general y el ambiente de tarea, y puede involucrar aspectos del ambiente general (macro ambiente), como: factores económicos, demográficos, tecnológicos, legales, sociales, etc. El análisis ambiental debe focalizar específicamente aspectos del ambiente de tarea de la empresa, como: los consumidores, proveedores, competencia y agencias reguladoras.

3. Análisis organizacional interno: Se refiere al análisis de las condiciones internas de la empresa y a su diagnóstico correspondiente: proceso que permite examinar en conjunto los recursos financieros y contables, mercadológicos, productivos y humanos de la empresa para verificar cuáles son sus fortalezas y debilidades y cómo puede explorar las oportunidades y enfrentar las amenazas y coacciones que el ambiente le presenta. El análisis organizacional debe tener en cuenta los siguientes aspectos internos de la empresa:

- La misión y la visión organizacional, los objetivos empresariales y su jerarquía de importancia.
- Los recursos empresariales disponibles (financieros, físicos o materiales, humanos, mercadológicos y administrativos).
- La estructura organizacional y sus características, que incluyen los sistemas internos.
- La tecnología o tecnologías empleadas por la empresa, bien sea para generar sus productos o servicios o para su propio funcionamiento interno.
- Las personas, sus habilidades, talentos, capacidades y aptitudes.
- El estilo de administración, que incluye la cultura organizacional, el clima organizacional, el estilo de liderazgo y los aspectos motivacionales internos.

Elaboración de la planeación estratégica.

La planeación estratégica es la manera de poner en práctica la estrategia institucional. Se orienta hacia el "¿cómo hacer?" y tiene en cuenta el diagnóstico sobre "lo que hay en el ambiente" y "lo que tenemos en la empresa".

Implementación mediante planes tácticos y operacionales.

La implementación se refiere a los pasos que un administrador sigue para lograr que los subordinados y otras personas realicen los planes establecidos. Representa el puente entre las decisiones administrativas y la ejecución real que llevan a cabo las personas o los niveles de la empresa. Para ponerse en práctica en todos los niveles de la empresa, es necesario detallarla y subdividirla de manera adecuada. En consecuencia, en el nivel intermedio se subdividirá en planes tácticos para cada departamento de la empresa, y en el nivel operacional cada plan táctico se subdividirá y detallará en planes operacionales relacionados con las tareas y operaciones que deben ejecutarse.

Planeación Táctica

Chiavenato (2006, p.170), La planeación táctica es el conjunto de la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos más limitados, plazos más cortos, áreas menos amplias y niveles inferiores de la jerarquía de la organización. La planeación táctica está contenida en la planeación estratégica y no representa un concepto absoluto, sino relativo: la planeación táctica de un departamento de la empresa en relación con la planeación estratégica general de la organización es estratégica en relación con cada una de las secciones que componen aquel departamento. La distinción entre la planeación estratégica y táctica debe hacerse siempre en términos relativos porque, en términos absolutos, ambos ocupan los dos extremos de un continuo de posibilidades.

Para conseguir esta integración de esfuerzos e identificación con la estrategia empresarial, los planes tácticos deben complementarse con la política de la empresa.

Las diferencias más importantes en la planeación táctica son:

- Nivel de decisiones: la planeación táctica se decide y desarrolla en los escalones medios de la empresa, es decir, en el nivel intermedio.
- Dimensión temporal: la planeación táctica está dimensionada a mediano plazo.
- Amplitud de efectos: las decisiones implicadas en la planeación táctica abarcan partes de la empresa, es decir, su amplitud es departamental.

Planeación operacional

La planeación operacional se preocupa básicamente por el "qué hacer" y por el "cómo hacer". Se refiere de manera específica a las tareas y operaciones realizadas en el nivel operacional. Al estar fundada en la lógica del sistema cerrado, la planeación operacional se orienta hacia la optimización y maximización de los resultados, mientras que la planeación táctica se orienta hacia resultados satisfactorios. Mediante la planeación operacional, los administradores conciben y determinan acciones futuras en el nivel operacional que conduzcan con éxito al alcance de los objetivos de la empresa. Dado que el grado de libertad en la ejecución de tareas y operaciones en el nivel operacional es pequeño y limitado, la planeación operacional se caracteriza por la forma detallada en que establece las tareas y operaciones, por el carácter inmediatista centrándose sólo a corto plazo y por la amplitud total, que aborda una sola tarea u operación.

Chiavenato (2006, p.185), La planeación operacional se puede concebir como un sistema: comienza por los objetivos establecidos por la planeación táctica, desarrolla planes y procedimientos detallados y proporciona información de retroalimentación para proporcionar medios y condiciones que optimicen y maximicen los resultados. La planeación operacional está constituida por numerosos planes operacionales que proliferan en las diversas áreas y funciones de la empresa: producción u operaciones, finanzas, mercadología, recursos humanos, etc. En el fondo, los planes operacionales preservan la administración mediante la rutina, al asegurar que todos ejecuten las tareas y operaciones de acuerdo con los procedimientos establecidos por la empresa para alcanzar sus objetivos. Los planes operacionales se orientan hacia la eficiencia (énfasis en los medios), puesto que la eficacia (énfasis en los fines) corresponde a los niveles institucional e intermedio de la empresa.

Elementos del Proceso de Planeación

Misión: Razón de ser de la empresa. Ejemplo:

Visión: Como se visualiza la empresa a futuro. Ejemplo:

Propósitos: Son aspiraciones cualitativas básicas en el orden moral que mueve a emprender acciones de tipo socioeconómico y que se establecen en forma permanente o semipermanente en un grupo social.

Objetivos: Son aspiraciones cualitativas básicas en el orden moral que mueve a emprender acciones de tipo socioeconómico y que se establecen en forma permanente o semipermanente en un grupo social.

Estrategias: Determinación del propósito y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento. En la siguiente tabla N° 03 podemos visualizar los tipos de estrategias.

Políticas: Es una orientación verbal, escrita o implícita que fija la frontera proporcionada por los límites y dirección general de la cual se demuestre la acción administrativa.

Clasificación: Estratégicas, Tácticas y Operativas

Por su origen:

- Externa. Cuando de originan por factores externos.
- Consultadas. Cuando surge un problema dentro de la empresa, se recurre al jefe inmediato para que resuelva en problema.
- Formuladas. Emitidas por niveles superiores para guiar el comportamiento del personal.
- Implícitas. Surgen por actividades diarias de la empresa y se establecen por costumbre.

Programa: Plan amplio que incluye el uso futuro de diferentes recursos en un patrón integrado y que establece una secuencia de acciones requeridas y programas cronológicos para cada uno de los fines a alcanzar los objetivos estipulados. Clasificación: Tácticos y Operativos.

Presupuesto: Plan de ingresos – egresos o ambos, de dinero, personal, artículos comprados, asuntos de ventas o de cualquier otra entidad que el gerente crea que al determinar el futuro curso de acción ayudará a los esfuerzos administrativos

2.2.2.2. Organización

Definición: La organización como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo, se refiere al acto de organizar, integrar y estructurar los recursos y los órganos involucrados en su administración; establecer relaciones entre ellos y asignar atribuciones de cada uno.

Chiavenato (2006, p.202); La organización es una actividad básica de la administración: sirve para agrupar personas y estructurar todos los recursos organizacionales, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos. Como función administrativa, la organización depende de la planeación, la dirección y el control para formar el denominado proceso administrativo, que constituye el encadenamiento e interrelación de todas las funciones administrativas. Podemos ver un ejemplo en la siguiente figura N° 08

Principios de Organización

- Objetivo; Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos propuestos por la empresa.
- Especialización. El trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad.
- Jerarquía. Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y responsabilidad fluyan en línea clara e inmediata.
- Paridad Autoridad - Responsabilidad. A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.
- Unidad de mando. Solo se le debe proporcionar un jefe a los subordinados a el cual solo debe reportar.

- Difusión. Para maximizar las ventajas de la organización, las obligaciones de cada puesto que cubre responsabilidad y autoridad debe publicarse y ponerse por escrito a disposición de aquellas mientras que tengan relación con la misma.
- Amplitud y tramo de control. Límite del número de subordinados para poder realizar sus funciones eficientemente. Urwick menciona que son entre 5-6.
- Coordinación. Las unidades de la organización deben mantenerse en equilibrio.
- Continuidad. Una vez establecida la organización requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

Organización en los Tres Niveles de la Empresa

Para implementar tales estrategias, las empresas precisan planear sus actividades y operaciones antes de ejecutarlas. Para llevarlas a cabo, las empresas requieren agrupar, estructurar, organizar y sincronizar todos sus recursos y habilidades para realizar una operación global: es lo que se denomina organización de la acción empresarial. Cada empresa tiene su propio modo de organizar su estructura interna, agrupar recursos, establecer jerarquía de autoridad, dividir y descomponer la tarea global en sub-tareas que serán realizadas por individuos o por equipos, así como reintegrar y coordinar las sub-tareas para cumplir la tarea global. El problema fundamental para la organización de la acción empresarial es lograr coherencia entre todas estas áreas de decisión. Mientras el nivel institucional se preocupa por el diseño organizacional en el ámbito de la empresa como totalidad, el nivel intermedio trata de detallar el diseño de los departamentos que administrarán uno o más recursos importantes para alcanzar los objetivos empresariales. El nivel operacional tiene la responsabilidad de definir el diseño de los cargos y las tareas, que en su conjunto operarán las tecnologías y generarán los productos o servicios que constituyen la tarea básica de la empresa. En consecuencia, esta parte, que estudia la organización de la acción empresarial, será dividida en tres capítulos: diseño organizacional, diseño departamental y diseño de cargos y tareas, para explicar las diversas perspectivas de organización de los niveles institucional, intermedio y operacional de la empresa. Véase cuadro N° 02.

CUADRO N° 02

NIVELES	ORGANIZACIÓN	CONTENIDO
INSTITUCIONAL	Diseño organizacional	Superestructura de la empresa Formato organizacional y proceso de comportamiento.
INTERMEDIO	Diseño Departamental	Agrupación de unidades en subsistemas, como departamento o divisiones
OPERACIONAL	Diseño de cargos y tareas	Estructura de las posiciones y las actividades en los cargos

FUENTE: Administración – Proceso Administrativo, Idalberto Chiavenato – Tercera Edición

Diseño Organizacional

El diseño organizacional, que estudia la superestructura organizacional de la empresa y los procesos utilizados para que funcione, refleja la configuración estructural de la empresa y su funcionamiento. Por un lado, la configuración de la estructura organizacional representa los órganos que componen la empresa y sus relaciones de interdependencia y, por el otro, su funcionamiento incluye las funciones y actividades necesarias para conseguir los objetivos de la empresa.

Chiavenato (2006, p.206), El diseño organizacional incluye la definición de la estructura básica de la empresa y cómo dividir y asignar la tarea empresarial entre departamentos, divisiones, equipos y cargos, aspectos que generalmente se divulgan en los organigramas, los manuales de la organización y las descripciones de cargos. Cuando el diseño organizacional no es adecuado a las necesidades de la empresa, son frecuentes las reorganizaciones y reestructuraciones.

Características del Diseño Organizacional

El diseño organizacional debe reunir y compatibilizar cuatro características principales:

- **Diferenciación:** Se refiere a la división del trabajo en departamentos o subsistemas y en capas de niveles jerárquicos. La diferenciación puede ser: Horizontal: en departamentos o divisiones, mediante la departamentalización, Vertical: en niveles jerárquicos, mediante la creación de escalones de autoridad
- **Formalización:** Se refiere a la existencia de reglas y reglamentos que prescriben cómo, cuándo y por qué se ejecutan las tareas. La formalización es el grado en que las reglas y reglamentos se definen explícitamente para gobernar el comportamiento de los miembros de la empresa. Cuanto mayor sea la formalización, mayor es la existencia de normas de conducta, rutinas y procedimientos, formularios y documentos, con el fin de comprobar las actividades, métodos y procesos rígidos para acatar la legislación vigente, archivos para guardar información escrita, certificados, firmas reconocidas, aprobaciones y aspectos similares. El objetivo es documentar, registrar y comprobar a través de papeles que pueden ser archivados y guardados durante años. Cuanto mayor sea la formalización, más burocrática, mecanicista, cerrada, rutinaria, definida y programada se torna la empresa. La formalización puede hacerse mediante:
El cargo: a través de especificaciones relacionadas con el cargo en sí, como la descripción de éste, el flujo de trabajo: a través de instrucciones y procedimientos detallados sobre cómo ejecutar las tareas, como el proyecto de elaboración de un producto. las reglas y los reglamentos: a través de formalización de reglas y procedimientos para todas las situaciones posibles, especificando quién puede (o no puede) hacer ciertas cosas, cuándo, dónde para quién y con qué autorización.
- **Centralización:** Se refiere a la localización y distribución de la autoridad para tomar decisiones. La centralización implica concentración de las decisiones en la cima de la organización, es decir, en el nivel institucional, con poca o ninguna delegación en el nivel intermedio. En la centralización, todas las decisiones deben ser llevadas hacia la cúpula, para que ésta apruebe o decida. El dirigente debe asumir todas las decisiones dentro de la organización, incluso su numeroso detalle:
- **Integración:** Se refiere a los medios de coordinación y enlace de las partes de la organización. Cuanto mayor sea la diferenciación, más heterogénea es la estructura de la empresa y mayor la necesidad de coordinar las diferentes partes de la organización, con el fin de obtener un funcionamiento coherente, armónico y sinérgico. La división del

trabajo provocada por la diferenciación fragmenta las grandes tareas en partes menores. Para evitar la dispersión, debe haber alguna interrelación e interconexión.

- **Diseño Departamental:** Diseño departamental se refiere a la estructura organizacional de los departamentos o divisiones de la empresa, es decir, al esquema de diferenciación e integración existente en el nivel intermedio de la empresa. Ya se estudió que la diferenciación puede darse de dos maneras: vertical y horizontal. La primera se refiere a la distribución jerárquica de las unidades y posiciones en la empresa (cadena de mando), mientras que la segunda se refiere al desdoblamiento de diversos departamentos o divisiones especializadas dentro del nivel jerárquico de la empresa. Chiavenato (2006, p.236), El diseño organizacional se estudia en el nivel institucional de la empresa y su enfoque es macro, mientras que el diseño departamental se refiere al nivel intermedio, y su enfoque se limita a las relaciones entre los objetivos y las decisiones estratégicas de la empresa (nivel institucional) y la ejecución de las tareas mediante la aplicación de los recursos disponibles (nivel operacional).

Departamentalización: Cuando una empresa es pequeña y está constituida por pocas personas, no es necesaria una distribución formal para definir y agrupar las actividades. El concepto de departamento designa un área, una división o un segmento de una empresa sobre el que un administrador (sea director, gerente, jefe, supervisor, etc.) tiene autoridad para desempeñar actividades específicas. En consecuencia, el término departamento o división se emplea con significado genérico y aproximativo: puede ser un órgano de producción, una división de ventas, una sección de contabilidad, una unidad de investigación y desarrollo o un sector de compras. El diseño departamental es consecuencia de la diferenciación de actividades en la empresa. A medida que ocurre la especialización en el trabajo y que aparecen funciones especializadas, la empresa necesita coordinar estas diversas actividades agrupándolas en unidades mayores. La departamentalización, característica típica de las grandes empresas, se relaciona con el tamaño de la empresa y la naturaleza de las operaciones. Cuando la empresa crece, sus actividades no pueden ser supervisadas directamente por el propietario o el director. Esta tarea de supervisión puede facilitarse asignando a diversos departamentos la

responsabilidad de las diferentes fases o aspectos de esta actividad. El diseño departamental o departamentalización presenta una variedad de tipos:

Tipos:

- **Funcional:** Es la agrupación de actividades comunes u homogéneas para formar una unidad de organización.
- **Territorio o geográfica:** Se divide el trabajo en departamentos, que representan áreas o localidades geográficas.
- **Producto:** Se organiza la departamentalización alrededor de determinados productos o líneas de productos.
- **Equipos o proceso:** Es el medio lógico cuando las máquinas o el equipo empleado requiere de aptitud esencial para su manejo o son de gran capacidad, lo cual elimina la división orgánica; o bien cuando los elementos técnicos exigen de una localización concentrada.
- **Clientes:** Esta división está basada en la clientela que se emplea en algunas ramas.

Diseño de cargos y tareas

El diseño de cargos es la especificación del contenido, los métodos y las relaciones de cargos para satisfacer requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales. El diseño de los cargos y de las tareas, así como el diseño organizacional o departamental, también se orientan hacia los objetivos y las estrategias de la empresa. En otros términos, la estructura de los cargos, así como la estructura organizacional y departamental, se deciden y elaboran para atender la estrategia empresarial de la mejor manera posible, de modo intencional y coherente. Al igual que las unidades y los departamentos, los cargos y las tareas son los medios de la empresa para emplear sus recursos en la consecución de los objetivos, a través de ciertas estrategias.

Etapas:

- Especificación del contenido de la tarea que debe ejecutarse.
- Especificación del método para ejecutar cada tarea.
- Combinación de las tareas individuales en cargos específicos.

Tipología de la Organización

Los tipos de organización son los que se presenta en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 03

TIPOLOGÍA	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Lineal o Militar	Estructura sencilla y de fácil comprensión. Delimitación clara de responsabilidades. Facilidad de implantación. Estabilidad considerable. Indicado para empresas pequeñas.	Las relaciones formales conducen a la rigidez y formalidad. La autoridad es lineal No hay especialización en la unidad de mando. Se enfatiza en la función de jefatura y mando.
Funcional	Máxima especialización de órganos y cargos. Mejor supervisión técnica posible. Comunicación directa, sin intermediarios y más rápida. Separa funciones de planeación y control.	Pérdida de autoridad y mando. Subordinación múltiple. Tendencia a la competencia entre especialistas. Tendencia a la tensión y conflictos en la organización. Confusión en cuanto a los objetivos.
Staff	Asegura asesoría especializada e innovadora y se mantiene la autoridad única.	Posibilidad de conflictos entre el staff y los demás miembros. Dificultad para mantener el equilibrio
Comités	Toma de decisiones y juicios grupales. Coordinación. Transmisión de información. Restricciones a la delegación de autoridad. Consolidación de la autoridad.	Pérdida de tiempo en la toma de decisiones. Costo en tiempo y dinero Sustitución del administrador. Consumen tiempo inútil. División de la responsabilidad. Exigen un coordinador excepcionalmente exigente.
Matricial (Munch – V) (Koontz)	Es útil para un proyecto específico. Genera un intercambio de experiencias entre especialistas. Propicia la comunicación entre departamentos funciones y de productos. Las personas pueden Cambiar de un área a otra cuando sea necesario.	Conflictos entre administradores funcionales y de proyectos. Conflictos, ambigüedad y sobre carga de funciones. Desequilibrio de autoridad y poder. Abundantes reuniones y prolongadas.

FUENTE: Fundamentos de la Administración, Chiavenato 2006

Técnicas de Organización

- **Organigrama:** Es la representación de la estructura de una organización formal, que muestra niveles jerárquicos, autoridad, responsabilidad, relaciones entre niveles existentes dentro de ella.

2.2.2.3. Dirección

Concepto: Ejecución es hacer que todos los componentes del grupo quieran realizar los objetivos de la empresa y que sus miembros se esfuercen por alcanzarlos, puesto que los miembros quieren lograr esos objetivos.

Chiavenato (2006, p.283); Dirigir significa interpretar los planes para otras personas y dar las instrucciones sobre cómo ponerlos en práctica. Como el tiempo es oro cuando se habla de negocios, la mala interpretación de solicitudes, informes o instrucciones puede redundar en costos elevados. El buen ejecutivo es aquel que sabe explicar las cosas a las personas para que las hagan bien y con prontitud.

La dirección se relaciona con la actuación sobre los recursos humanos de la empresa. En todas las empresas, los diversos recursos deben combinarse en proporciones adecuadas para producir determinado resultado de productos o servicios. La función administrativa de dirección está relacionada con los recursos humanos.

Principios

- De la armonía o coordinación de intereses. La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.
- Impersonalidad de mando. La autoridad y su ejercicio (mando) surgen como necesidad de la organización para obtener ciertos resultados entonces los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emanan de los dirigentes surge como requerimiento para lograr los objetivos y no de su voluntad o arbitrio.
- Supervisión directa. Apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes de tal manera que se realice con mayor facilidad.

- Resolución del conflicto. Indica que hay que resolver el problema cuando surge y no más tarde cuando ocasiones conflictos.
- De la vía jerárquica. Importancia de respetar los canales de comunicación establecidos en la organización formal, de tal manera que al ser emitida una orden se emita a través de los canales de autoridad para evitar fugas de autoridad y responsabilidad, pérdidas de tiempo, etc.
- Aprovechamiento del conflicto. Al surgir un problema que se antepone al logro de los objetivos, es necesario buscar soluciones para tener nuevas estrategias y emprender nuevas alternativas.

Elementos de Dirección

- **Integración:** Consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante los requerimientos de fuerza de trabajo, inventario de personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación ascensos, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo tanto de candidatos como de los empleados y funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.
- **Proceso de Integración:** Reclutamiento. Hacer de una persona extraña un candidato a ocupar un puesto. (Reclutamiento Interno y Externo)
- Selección. Elegir entre los candidatos, al mejor para ocupar un puesto. Es el proceso mediante el cual las características y cualidades personales y laborales de un candidato de empleo se comparan con otras a efecto de elegir de entre ellas la mejor para cubrir una plaza vacante. (Entrevista de selección, exámenes de conocimientos, psicológicos, de desempeño y médicos).
- Contratación. Un contrato consiste en la prestación de un trabajo personal subordinado mediante el pago de un salario, los contratos pueden ser individuales y colectivos.
- Inducción. Implica dotar a los nuevos empleados de información preliminar sobre la empresa, sus funciones, tareas y su personal. (Manual de bienvenida o un programa formal de inducción).
- Capacitación. En términos generales, está deriva del entrenamiento, el cual consiste en prepararse para un esfuerzo físico y mental, para poder desempeñar una labor. Este

entrenamiento comprende: Capacitación. Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, adiestramiento. Proporcionar destreza en una habilidad adquirida, es casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz. Por otro lado, se habla de Desarrollo cuando se considera la formación de la personalidad del individuo.

- **Toma de decisiones:** Es la selección de un curso de acción entre varias alternativas y constituye una parte esencial de la planeación. Secuencia de eventos realizada por la administración para resolver problemas gerenciales.

- **Proceso**

- Definir el problema (Fuentes de información)
- Analizar el problema (Desglosar los componentes.)
- Evaluar alternativas (Soluciones: ventajas y desventajas, factibilidad y recursos)
- Elegir entre alternativas. Experiencia, experimentación e investigación.
- Aplicar la decisión
- **Comunicación:** Es el arte de desarrollar y lograr entendimiento entre las personas. Es el proceso de intercambiar información y sentimientos entre dos o más personas, y es esencial para una administración efectiva. Elementos de proceso de comunicación: Emisor, Mensaje (codificado y decodificado), Receptor, Canal, Ruido
- **Motivación:** Es un término que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Los motivadores son cosas que inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño, éstos pueden ser recompensas o incentivos ya identificados que intensifican el impulso a satisfacer esos deseos.
- **Liderazgo:** Es la relación en la cual una persona (el líder) influye en otras personas para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o el grupo. Arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.

2.2.2.4. CONTROL

Concepto: La función administrativa de control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos. Planeación y control están estrechamente relacionados, sin planes y objetivos, el control es imposible. En el control se determina que se está realizando, esto es, evalúa el desempeño y, si es necesario, aplicar medidas correctivas de manera que el desempeño tenga lugar de acuerdo con los planes.

Chiavenato (2006, p. 347). La esencia del control reside en la verificación de si la actividad controlada está alcanzando o no los resultados deseados. Cuando se habla de resultados deseados, se parte del principio de que estos resultados estaban previstos y requieren ser controlados. Entonces, el control presupone la existencia de objetivos y de planes, ya que no se puede controlar sin que haya planes que definan lo que debe hacerse. El control verifica si la ejecución está acorde con lo que se planeó; y cuanto más completos, definidos y coordinados sean los planes y mayor sea el periodo para el cual fueron hechos, más complejo será el control.

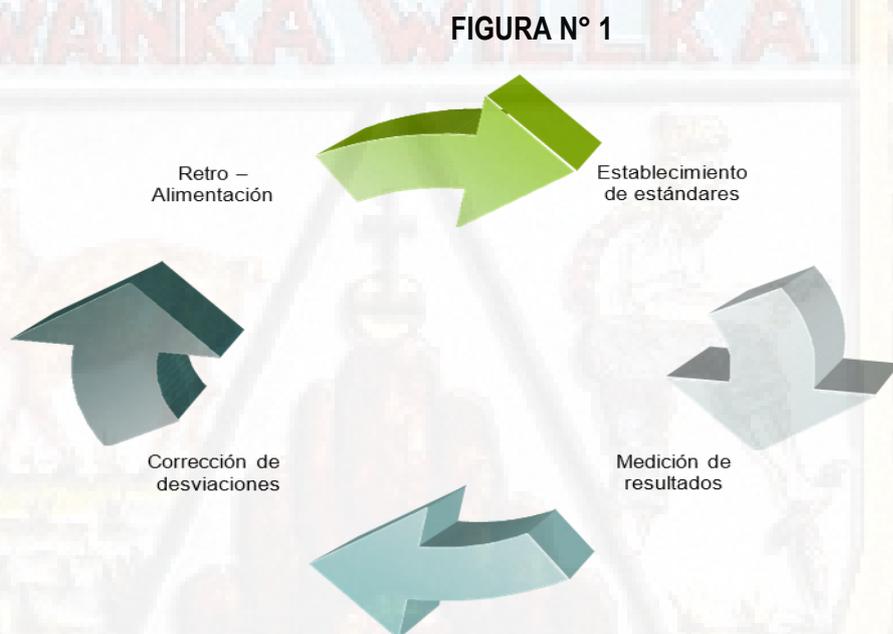
Principios de Control

- Equilibrio. A cada grupo de delegación conferido debe proporcionársele el control correspondiente.
- De los objetivos. El control existe en función de los objetivos, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos.
- De la oportunidad. Para que el control sea eficaz, necesita ser oportuno, debe aplicarse antes de que se ejecute el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación.
- De las desviaciones. Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlos en el futuro.

- De excepción. En control debe aplicarse a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuales funciones estratégicas requerirán control.
- De la función controladora. La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que se pierde efectividad en el control.

Etapas de Control

El proceso básico de control se efectúa en los siguientes de pasos como se muestra en la siguiente figura N° 1.



FUENTE: PROCESO ADMINISTRATIVO, Eduardo Bustos – 2003.

Establecimiento de estándares: Estándar. Unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en el cual se efectúa en control, puede medir: Rendimiento de beneficios Posición de mercado Productividad, Calidad de producto Desarrollo de personal Evaluación de la actuación.

Medición de resultados: Consiste en medir la ejecución y los resultados mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares.

Corrección de desviaciones: La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares. Mientras mayor sea la diferencia entre el desempeño real y el deseado, mayor será la necesidad de acción

Retroalimentación: Con relación a los resultados obtenidos, ésta etapa nos va a permitir alimentar nuevamente al sistema con la información generada, para iniciar nuevamente nuestro ciclo de planeación.

Tipos de Estándares

- **En cuanto al método:** Estadísticos o históricos. Se elaboran con base a un análisis de experiencias pasadas ya sea de la misma empresa o empresas competidoras.
- Fijados por apreciación. Son juicios de valor resultado de experiencias pasadas del administrador, tales como moral de la empresa, actitud del personal, etc.
- Técnicamente elaborados. Se fundamentan en un estudio objetivo y cuantitativo de una situación específica, por ejemplo: productividad, maquinaria, tiempos y movimientos, etc.

Cuantitativos:

- Físicos: unidades de producción, unidades defectuosas, etc.
- Costo: costo de ventas, de producción, de operación, etc.
- Capital: rendimiento, razones financieras, utilización de activos.
- Ingreso: Ventas, cuentas por cobrar, etc.
- De programas: investigación de mercados, de ventas, publicidad, etc.

Cualitativos:

- Evaluación de la actuación
- Curvas de comportamiento
- Perfiles.

Factores que Comprende en Control

- Cantidad. Aplica en actividades en las que el volumen es importante.
- Tiempo. Controla las fechas programadas
- Costo. Indicador de la eficiencia administrativa

- Calidad. Especificaciones del producto

Tipos de Control (Control y su periodicidad)

- **Control preliminar:** Es aquel que tiene lugar antes de que inicien las operaciones, e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas sean ejecutadas con propiedad. En vez de esperar los resultados y compararlos, es posible ejercer influencia controladora limitando las actividades por anticipado.
- **Control concurrente:** Tiene lugar durante la fase de acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran.
- **Control de retroalimentación:** Se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras del estándar aceptable.

Niveles de Control: El control está presente, en mayor o menor grado, en casi todas las formas de acción empresarial. Los administradores pasan buena parte de su tiempo observando, revisando y evaluando el desempeño de las personas, de los métodos y procesos, máquinas y equipos, materias primas, productos y servicios, en todos los tres niveles de la organización de la empresa. De esta manera, los controles pueden clasificarse de acuerdo con su actuación en estos tres niveles organizacionales, es decir, de acuerdo con su esfera de aplicación, en tres amplias categorías: controles en el nivel institucional, controles en el nivel intermedio y controles en el nivel operacional, como se muestra en el siguiente cuadro:

CUADRO N°04

EL CONTROL EN LOS TRES NIVELES DE LA EMPRESA				
NIVEL DE LA EMPRESA	TIPO DE CONTROL	CONTENIDO	TIEMPO	AMPLITUD
Institucional	Estratégico	Genérico y sintético	Orientado a largo plazo	Macro-orientado. Considera la empresa en su totalidad, como un sistema
Intermedio	Táctico	Menos genérico y más detallado	Orientado a mediano plazo	Considera cada unidad de la empresa (departamento) o cada conjunto de recursos por separado.
Operacional	Operacional	Detallado y analítico	Orientado a corto plazo	Micro-orientado. Considera cada tarea u operación

Fuente: Idalberto Chiavenato – 2006 (Administración – Proceso Administrativo)

La finalidad del control es asegurar que los resultados de las estrategias, políticas y directrices (elaboradas en el nivel institucional), de los planes tácticos (elaborados en el nivel intermedio) y de los planes operacionales (elaborados en el nivel operacional) se ajusten tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos. Los tres niveles de control están interconectados y entrelazados íntimamente.

El control estratégico: El control estratégico, también llamado control organizacional, es tratado en el nivel institucional de la empresa y se refiere a los aspectos globales que cobijan a la empresa como un todo. Su dimensión temporal es a largo plazo. Su contenido es genérico y sintético. De allí las tres características básicas que identifican el control estratégico de la empresa:

- Nivel de decisión: Es decidido en el nivel institucional de la empresa
- Dimensión temporal: es orientado a largo plazo
- Cobertura: es genérico y abarca a la empresa en su totalidad.

Debido a la complejidad y a las muy diversas actividades de la empresa, se hace difícil abordar el control en su totalidad, ya que existen muchos tipos de control: financiero, contable, de producción, de calidad, de inventarios, de ventas, de personal, etc.

El control busca atender dos finalidades principales:

- Corregir fallas o errores existentes: el control sirve para detectar fallas o errores, ya sea en la planeación o en la ejecución, para aplicar las medidas correctivas adecuadas, con el fin de remediarlo.
- Prevenir nuevas fallas o errores: al corregir las fallas o los errores existentes, el control aplica los medios necesarios para evitarlos en el futuro.

Control táctico: El control ejercido en el nivel intermedio de las empresas es el control táctico, también denominado control por departamentos o control gerencial. De manera general, el control táctico se refiere a los aspectos menos globales de la empresa. Su espacio de tiempo es el mediano plazo.

En otras palabras, su contenido no es tan genérico ni tan amplio como el control estratégico. Está orientado al mediano plazo y aborda cada unidad de la empresa, como un departamento o cada conjunto de recursos, de manera aislada.

La esencia del control es la acción que ajusta las operaciones a los patrones predeterminados y su base es la información que los directores (nivel institucional), los gerentes (nivel intermedio) y los supervisores (nivel operacional) reciben y utilizan. La teoría del control.

El ejecutivo necesita asegurar que el desempeño de la ejecución corresponda a los planes. En este sentido, el ejecutivo, en el nivel intermedio, necesita desarrollar un proceso de control que implica las siguientes cuatro fases:

- Establecimiento de patrones
- Evaluación de resultados
- Comparación de los resultados con los patrones
- Acción correctiva cuando se presentan desviaciones o variaciones

Control operacional: El control en el nivel operacional, o simplemente control operacional, es el subsistema de control efectuado en el nivel de ejecución de las operaciones. Se trata de una forma de control realizada sobre la ejecución de las tareas y las operaciones desempeñadas por el personal no administrativo de la empresa. En este sentido, el control operacional se refiere a los aspectos más específicos, como las tareas y operaciones. Su espacio de tiempo es el corto plazo, ya que su objetivo es inmediateista: evaluar y controlar el desempeño de las tareas y las operaciones en cada momento. También es el subsistema de control más orientado hacia la realidad concreta de la empresa: su día a día, en términos de las tareas realizadas. En resumen, el control operacional es el subsistema de control efectuado en el nivel más bajo de la organización empresarial; su contenido es específico y está orientado a cada tarea u operación y se dirige al corto plazo y a la acción correctiva inmediata.

Técnicas de Control

- Sistemas de información: Informes, Auditorías (contables, administrativas, financieras, de recursos humanos, etc.), Contabilidad, Control presupuestal, Reportes (escritos y

- verbales), Formas, Archivos Computarizados o mecanizados, Observación personal y por recorrido y Tecnologías de información
- Gráficas: Program Evaluation and Review Technique (PERT), procedimientos, proceso, etc.
 - Estudio de métodos: Tiempos y movimientos, estándares, etc.
 - Métodos Cuantitativos: Modelos matemáticos, Investigación de operaciones, Probabilidad y estadística, Programación dinámica y Control interno.

2.2.3. SATISFACCIÓN LABORAL

2.2.3.1. Definiciones

“La actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo”.

Según Blum y Naylor 1982:45“La satisfacción laboral es el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales”.

Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Primera Edición. México: Editorial McGraw – Hill. “La satisfacción laboral está basada en la satisfacción de las necesidades como consecuencia del ámbito y factores laborales y siempre estableciendo que dicha satisfacción se logra mediante diversos factores motivacionales y lo describe como: el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascensos (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales”. (Aguado, 1988).

Robbins (1996: 192-7); Drucker, P. (2002). Los Desafíos de la Gerencia del Siglo XXI. Bogotá: Grupo Editorial Norma. “indica que los factores más importantes que

conducen a la satisfacción en el puesto son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen y el ajuste personalidad – puesto. Por otra parte, el efecto de la satisfacción en el puesto en el desempeño del empleado implica y comporta satisfacción y productividad, satisfacción y ausentismo y satisfacción y rotación”.

Stephen p. Robbins. N. Comportamiento Organizacional. 10ª. La satisfacción laboral es una dimensión actitudinal que se ha definido como un amplio conjunto de actitudes y reacciones emocionales positivas que el individuo tiene hacia su trabajo, construidas a partir de la comparación entre los resultados esperados y los que ha obtenido efectivamente de tal trabajo (Topa, Lisboa, Palacio y Alonso, 2004).”

Muñoz Adánez, (1990: 76) STEPHEN P. ROBBINS.N. Comportamiento Organizacional. Define la satisfacción laboral como “El sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas”. Del mismo modo, define la insatisfacción laboral como “el sentimiento de desagrado o negativo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que no le interesa, en un ambiente en el que está a disgusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que no le resulta atractiva y por el que recibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas no acordes con sus expectativas”.

Para Loitegui (1990: 83) Loitegui. La satisfacción laboral es un constructo pluridimensional que depende tanto de las características individuales del sujeto cuanto de las características y especificidades del trabajo que realiza. Además, el concepto de satisfacción en el trabajo está integrado por un conjunto de satisfacciones específicas, o aspectos parciales, que determinan la satisfacción general. Así entendida, la satisfacción laboral es una reacción afectiva general de una persona en relación con todos los aspectos del trabajo y del contexto laboral; es una función de todas las facetas parciales de la satisfacción. Este modelo de satisfacción implica un modelo compensatorio, de forma que un nivel elevado de satisfacción, en un determinado aspecto, puede

compensar, o incluso suplir, otras deficiencias y carencias que en otras facetas laborales puedan producirse.

Kreitner y Kinicki (1997: 171). La satisfacción laboral “es una respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del trabajo del individuo”. Esta definición no recoge una conceptualización uniforme y estática, ya que la propia satisfacción laboral puede proyectarse desde un aspecto determinado, produciendo satisfacción en áreas concretas de ese trabajo e insatisfacción en otras facetas que este mismo trabajo exija para su desempeño.

Según Castillo O. (2010, p. 134) ¿El hombre debe trabajar motivado? La respuesta es simple: sí. La satisfacción puede llevar al individuo a manifestarse a favor de determinado trabajo siempre y cuando el trabajo le proporcione los satisfactores que el individuo requiere para sí mismo o para su familia. Debido a que el trabajo es permanente y el individuo pasa el mayor tiempo en él, es necesario, entonces, que éste se haga de acuerdo a las múltiples condiciones que requerirá el esfuerzo para tal logro”. El autor refiere entre otras cosas que es necesario que las instituciones deben de tomar en consideración por ejemplo las remuneraciones, las condiciones del ambiente de trabajo, entre otras que permitirán que el trabajador realice su trabajo en condiciones favorables que le permitan ofrecer lo mejor de sí, a fin lograr los objetivo trazados por la institución.

Según Sikula (2009, p. 595) refiere que la satisfacción en el trabajo viene a constituirse en “una resultante afectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que éste detenta resultante final de la interacción dinámica de dos conjuntos de coordenadas llamadas necesidades Humanas”, cuando una persona encuentra dentro de una organización una respuesta adecuada a sus necesidades, entonces se podrá postular que está satisfecho con la labor que realiza.

La satisfacción laboral, como la percepción que tiene los individuos, del intercambio hombre-hombre y hombre-organización, que podrá ser detectado como satisfecho o insatisfecho, dependiendo de las recompensas, de reconocimiento recibido y de la responsabilidad en el cumplimiento de las tareas por los individuos dentro de su organización.

Diversos autores en sus investigaciones han planteado coincidencias y/o divergencias en relación a diversos factores de satisfacción laboral: políticas y prácticas, condiciones físicas del medio ambiente, oportunidades de promoción, relaciones y destrezas del supervisor, características, demandas y volumen de trabajo, autoridad, creatividad responsabilidad, valores morales reconocimiento y confianza.

2.2.3.2. Teorías de la Satisfacción Laboral.

❖ **Alva citado por Newtrom (2009)** Señalan que la satisfacción laboral es el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables, manifestado como una respuesta afectiva hacia el trabajo, percibida o valorada por el empleado.

❖ **Palma Carrillo, S., (2006)** Define la satisfacción laboral como la actitud que muestra el trabajador frente a su propio empleo; es decir esa actitud se ve influenciada por su percepción en función de su empleo (retribución, seguridad, progreso, compañero). Se considera también si es que el puesto de trabajo se adecua a él, en cuanto a sus necesidades, valores y rasgos.

❖ **Koontz (2005)** Definen a la satisfacción en el trabajo como un elemento que refuerza notablemente la moral lograda cuando una empresa es capaz de hacer una buena labor sabiéndose apreciada por los demás, donde el interés y el entusiasmo forman parte de esta satisfacción, pero pueden estar influenciadas o no por una motivación.

❖ **Gurin, Veroff, Feld (2003)** Definen que, satisfacción en el trabajo es la capacidad de lograr un trabajo interesante y motivador, alcanzando un buen rendimiento que permite tomar decisiones. Las tareas más variadas requieren mayor responsabilidad produciendo elevada satisfacción laboral que una actividad rutinaria y repetitiva.

❖ **Palma, S. (2002).** Refiere con respecto a la definición de satisfacción laboral que es la actitud que muestra el trabajador frente a su propio empleo; es decir esa actitud se ve influenciada por su percepción en función de su empleo (retribución, seguridad, progreso,

compañero). Se considera también si es que el puesto de trabajo se adecua a él, en cuanto a sus necesidades, valores y rasgos

a) Teoría de la Jerarquía de las Necesidades:

Basada en la afirmación de que la gente está motivada por los deseos de satisfacer una serie de necesidades generales. Dichas necesidades son: fisiológicas o de supervivencia y confianza, sociales de autoestima y de auto actualización o autorrealización de acuerdo a **Maslow**, su creador, una necesidad que permanece insatisfecha mucho tiempo mueve a la persona a actuar para satisfacer dicha necesidad, una vez satisfecha la necesidad, ésta tendrá poco poder adicional para motivar o satisfacer a otra persona.

b) Teoría de la satisfacción de la Necesidad:

Su creador, **McClelland**, utilizó las necesidades humanas como unidad básica de análisis y señaló las necesidades: a) de logro, como impulso de sobresalir, de alcanzar el logro en relación con un conjunto de niveles de luchar por el éxito; b) de poder, como la necesidad de hacer que otros muestren una conducta que de lo contrario habrían hecho; y c) de afiliación como el deseo de establecer relaciones interpersonales, amistosas y estrechas.

c) Teoría de la Equidad:

De acuerdo con esta teoría, cuatro percepciones diferentes pueden influir en la evaluación individual de una situación: a) la percepción que una persona posee de sus propios insumos en una situación dada; b) las percepciones personales de los insumos de otra con la cual se compara; c) las percepciones que una persona tiene de sus resultados en comparación con los resultados obtenidos por otros.

2.2.3.3. Importancia de la Satisfacción Laboral

a) Para la persona

- Un mecanismo importante de desarrollo personal si se canaliza y utiliza adecuadamente.
- un elemento de salud y bienestar (enfoque positivo de la salud en el trabajo).

- Una palanca para impulsar la implicación en el proyecto y en la calidad de servicio.
- Un elemento fundamental en la generación de capital relacional y confianza.

b) Para el equipo de trabajo y los compañeros

- Contribución a un clima positivo
- Potenciación del trabajo en equipo
- Relaciones basadas en la confianza y en “el medio/largo plazo
- Generación de conexiones positivas es base del “capital social” de una organización.

c) Para la organización

- Necesaria para un logro adecuado de los objetivos (en especial la intrínseca) y la vinculación afectiva.
- La satisfacción dinamizadora ha de ser una palanca para el cambio y un punto fuerte para la mejora.

d) Para los clientes y destinatarios de los servicios

- Mejora la calidad del servicio.

2.2.3.4. Medición de la satisfacción laboral.

Resulta innegable que la satisfacción que siente el trabajador depende de variados aspectos relacionados con su presencia en la organización, tanto los propios del puesto de trabajo que ocupa como de otros elementos que lo rodean. Asimismo, dentro de cada empresa van a estar presentes también las expectativas y motivaciones individuales, lo cual hace más compleja aún la evaluación de la satisfacción laboral.

La mayoría de los diferentes instrumentos de medición de la satisfacción laboral utilizados indagan sobre ciertos aspectos, entre otros:

- El propio trabajo.
- Las relaciones humanas
- La organización del trabajo.
- El salario, otras retribuciones y posibilidades de promoción.
- El reconocimiento a la labor desempeñada.
- Condiciones de trabajo.

Por otra parte, la satisfacción con el propio puesto de trabajo deviene aspecto importante en el proceso de medición de la satisfacción laboral, ya que su impacto está relacionado con el nivel de ausentismo, pues se ha demostrado que los trabajadores insatisfechos con su puesto de trabajo suelen ausentarse más que los que sienten satisfacción con el mismo e, incluso, pueden llegar a renunciar, incrementando así el nivel de rotación. Asimismo, estudios realizados han demostrado que la satisfacción con el puesto está directamente relacionada con una mejor salud del trabajador, lo cual trasladan a la vida personal del mismo fuera del centro.

El salario y otras retribuciones, así como las posibilidades de promoción permiten el crecimiento del personal y la asignación de mayores responsabilidades, lo cual incrementa el status social del trabajador. Resulta de suma importancia que el personal perciba un adecuado nivel de justicia en las políticas que tenga la organización en estos elementos. Si éstas son claras, justas y libres de imprecisiones, impactarán favorablemente en el grado de satisfacción de los implicados.

Las condiciones favorables de trabajo resultan también una dimensión importante. Los trabajadores requieren de un ambiente de trabajo que les garantice bienestar personal y les facilite el poder realizar un buen trabajo. Esto favorecerá la satisfacción del empleado.

La relación humana resulta una dimensión significativa ya que la misma incluye aquéllas que se mantienen con los jefes, los subordinados y los trabajadores de igual nivel. Hay consenso en cuanto a que el comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Estudios realizados plantean de forma conclusiva que los empleados con jefes tolerantes y considerados sienten más satisfacción que con aquéllos fundamentalmente autoritarios u hostiles hacia los subordinados.

Resulta evidente que la mejora de la satisfacción laboral resulta una condición esencial para aquellas empresas que pretendan establecer medidas de perfeccionamiento en su gestión ya que se ha evidenciado en la práctica que la insatisfacción laboral genera actitudes negativas en los trabajadores con el consecuente impacto en su actividad. Asimismo, la insatisfacción en los trabajadores predispondrá a una valoración negativa de cualquier medida que tome la empresa, con el consecuente rechazo de las mismas. Teniendo en cuenta lo anterior se impone que las herramientas que se utilicen para medir el grado de satisfacción laboral evalúen las dimensiones que permitan profundizar en las posibles causas de insatisfacción

2.2.3.5. Factores Determinantes de Satisfacción Laboral

(Robbins, 1998) Importancia de la satisfacción laboral _INVESTIGACION_ Octubre 2010x.pdf. Considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

a) Satisfacción con el trabajo en sí – Reto del trabajo

Dentro de estos factores, podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto. Hackman y Oldham (1975) aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico en el Puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron la siguiente cinco "dimensiones centrales"

Variedad de habilidades, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.

Comunicación de la tarea, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.

Significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.

Autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.

Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo.

Robbins (1998) junta estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

b) Sistema de recompensas justas

En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

c) Condiciones favorables de trabajo

Satisfacción con el salario; los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor.

La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Varios estudios han demostrado que la compensación es las características que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes (House y Mitchell, 1974).

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo, cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les calare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presiones para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño.

De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

d) Compatibilidad entre la personalidad y el puesto

Holland ha trabajado e investigado en este aspecto y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosas en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

2.2.3.6. Tipos De Satisfacción Laboral

- **Satisfacción Laboral Progresiva** (la satisfacción hace aumentar el nivel de aspiraciones)
- **Satisfacción Laboral Estabilizada** (mantiene el nivel de aspiraciones)
- **Satisfacción Laboral Resignada** (reduce el nivel de aspiraciones)

2.2.3.7. Causas de Satisfacción Laboral

Existen diversos modelos explicativos sobre el concepto de satisfacción laboral, los cuales proponen que la misma está basada en diferentes causas, entre las que podemos mencionar: satisfacción de las necesidades, cumplimiento positivo de las expectativas y valores, obtención de resultados mediante encuestas, comparación entre diferentes estudios, etc.

Jhon Perry (1961), especifica que entre las causas que producen satisfacción o insatisfacción se tienen:

- Reconocimiento: la mayoría de los hombres quieren y buscan el reconocimiento; en realidad ellos consagran gran parte de su vida a buscarlo. No hay mejor causa de insatisfacción que desvalorizar al trabajador.
- Buen Ambiente: el medio tiene un efecto directo sobre la productividad. Las condiciones de trabajo deficiente pueden ser causa de insatisfacción.
- Competencia de la Dirección: es decir si la dirección es incompetente hallarán poco incentivo en cumplir con sus actividades y no se sentirán orgullosos de pertenecer a la organización.
- Seguridad en el Empleo: el grado de satisfacción que el trabajador encuentre en la organización donde trabaja será el grado de sentimiento de grupo en la empresa, de su participación, de sus creencias en que puede trabajar junto con la dirección en los logros de los objetivos.

2.2.3.8. Teorías de la Satisfacción Laboral

- a) “La teoría de los dos factores” de Herzberg (1967) establece que la satisfacción laboral y la insatisfacción en el trabajo representan dos fenómenos totalmente distintos y separados entre sí en la conducta profesional. Este modelo viene a decir que la persona trabajadora posee dos grupos de necesidades: unas referidas al medio ambiente físico y psicológico del trabajo (“necesidades higiénicas”) y otras referidas al contenido mismo del trabajo (“necesidades de motivación”). Si se satisfacen las “necesidades higiénicas”, el trabajador no se siente ya insatisfecho (pero tampoco está satisfecho = estado neutro); si no se satisfacen estas necesidades, se siente

insatisfecho. El individuo sólo está satisfecho en el puesto de trabajo cuando están cubiertas sus “necesidades de motivación”. Si no se cubren estas necesidades, no está satisfecho (pero tampoco está insatisfecho = estado neutro).

- b) “El modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo”, propuesto por (1973) (citado por Weinert, 1985: 305), remarca la relación “expectativas-recompensas”, desde las distintas facetas y aspectos del trabajo. En el fondo se trata de un perfeccionamiento de la teoría de la motivación de Porter y Lawler (1968). Este autor parte de la hipótesis de que la relación entre la expectativa y la realidad de la recompensa produce la satisfacción o la insatisfacción laboral; es decir, que éstas dependen de la comparación entre la recompensa recibida efectivamente por el rendimiento en el trabajo y la que el individuo consideraba adecuada a cambio de éste. Por lo tanto, si la recompensa obtenida efectivamente excede de la que se considera adecuada o si es equiparable, el trabajador alcanza el estado de satisfacción. Si esta relación se desarrolla en sentido inverso, se produce la insatisfacción.

2.3. HIPÓTESIS. Las hipótesis planteadas para la investigación son:

2.3.1. Hipótesis General (Hi):

Existe una relación positiva y significativa entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral de los trabajadores que laboran en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica en el periodo 2017.

2.3.2. Hipótesis específicos:

He1:

Existe una relación positiva y significativa entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral en su dimensión bienestar en el trabajo de los trabajadores que laboran en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica en el periodo 2017.

He2:

Existe una relación positiva y significativa entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral en su dimensión relaciones interpersonales de los trabajadores que laboran en la

Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica en el periodo 2017.

He3:

Existe una relación positiva y significativa entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral en su dimensión reconocimiento de los trabajadores que laboran en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica en el periodo 2017.

2.4. Definición de términos básicos utilizados. Se emplearon algunos términos básicos que aclararon el trabajo de investigación.

Actitudes: Enunciados evolutivos o juicios sobre objetos, personas o acontecimientos. (Robbins, 2004 p.71)

Autonomía: Grado en que el puesto proporciona libertad sustancial y discrecionalidad para que el individuo programe su trabajo y determine los procedimientos para desempeñarlos (Robbins, 2004 p. 465)

Bienestar en el trabajo: Compromete el conjunto de programas y beneficios que se estructuran como a las necesidades del individuo que influyen como elemento importante dentro de una comunidad funcional o empresa a la que se pertenece; reconociendo además que forma parte de un entorno social.

Control: El proceso mediante el cual una persona, un grupo o una organización vigila el desempeño y emprende acciones correctivas.

Dirección: Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

Eficiencia: Capacidad para lograr un fin empleando medios posibles.

Eficacia: Capacidad para conseguir un resultado determinado.

Efectividad: Capacidad para producir un efecto deseado.

Estructura Organizacional: La estructura organizacional de una empresa u otro tipo de organización, es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común.

Estilos de liderazgo: El liderazgo consiste en la capacidad o habilidad que tiene una persona para influir, inducir, animar o motivar a otros a llevar a cabo determinados objetivos con entusiasmo y por voluntad propia.

Gestión Administrativa: Es el esfuerzo coordinado de un grupo para lograr un fin, con la mayor eficiencia y eficacia con el menor esfuerzo posible, empleando en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos.

Liderazgo. Es una capacidad innata o adquirible, de convocar a un colectivo para cambiar el estado de las cosas. Es también un proceso, mediante el cual, bajo la tutela y guía de un líder, se inspira, motiva y enseña a un grupo de personas o seguidores, a lograr una visión de futuro que transforme una determinada realidad, a superar las dificultades y adaptarse a los cambios. (Drucker, 1993).

Motivación. Es la fuerza que tiene cada trabajador en realizar su trabajo día a día, con el pleno objetivo de una satisfacción personal y profesional, ya que el trabajador actúa por convicción, en lo que de su agrado. (Stonner, 2009).

Necesidades humanas: Conjunto de motivos fisiológicos, psicológicos, sociales y de realización personal que condicionan el comportamiento de las personas. (Chiavenato, 2004; p. 668).

Organización: Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización. Diferentes metas requieren diferentes estructuras para poder realizarlos.

Organigrama: Es la representación gráfica de una estructura de una empresa o cualquier otra institución.

Planificación: En general, la planeación supone definir objetivos organizacionales y proponer medios para lograrlos.

Proceso Administrativo: Es una serie de actividades independientes utilizadas por la administración de una organización para el desarrollo de las funciones de planificar, organizar, suministrar el personal y controlar.

Reconocimiento: Se incluye en este factor los hechos o situaciones que se refieren a trabajos bien realizados o realizaciones personales que son reforzados o elogiados y castigados; cualquier acto de reconocimiento sea observación, elogio o crítica. Este reconocimiento puede ver desde el jefe, compañeros o subordinados.

Relaciones interpersonales: Son las capacidades mediante el cual se interrelacionan con los trabajadores y los usuarios.

Satisfacción Laboral: Es una dimensión actitudinal que se ha definido como un amplio conjunto de actitudes y reacciones emocionales positivas que el individuo tiene hacia su trabajo, construida a partir de la comparación entre los resultados esperados y los que ha obtenido efectivamente de tal trabajo.

2.5. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

Las variables identificadas para la investigación fueron:

Variable (1):

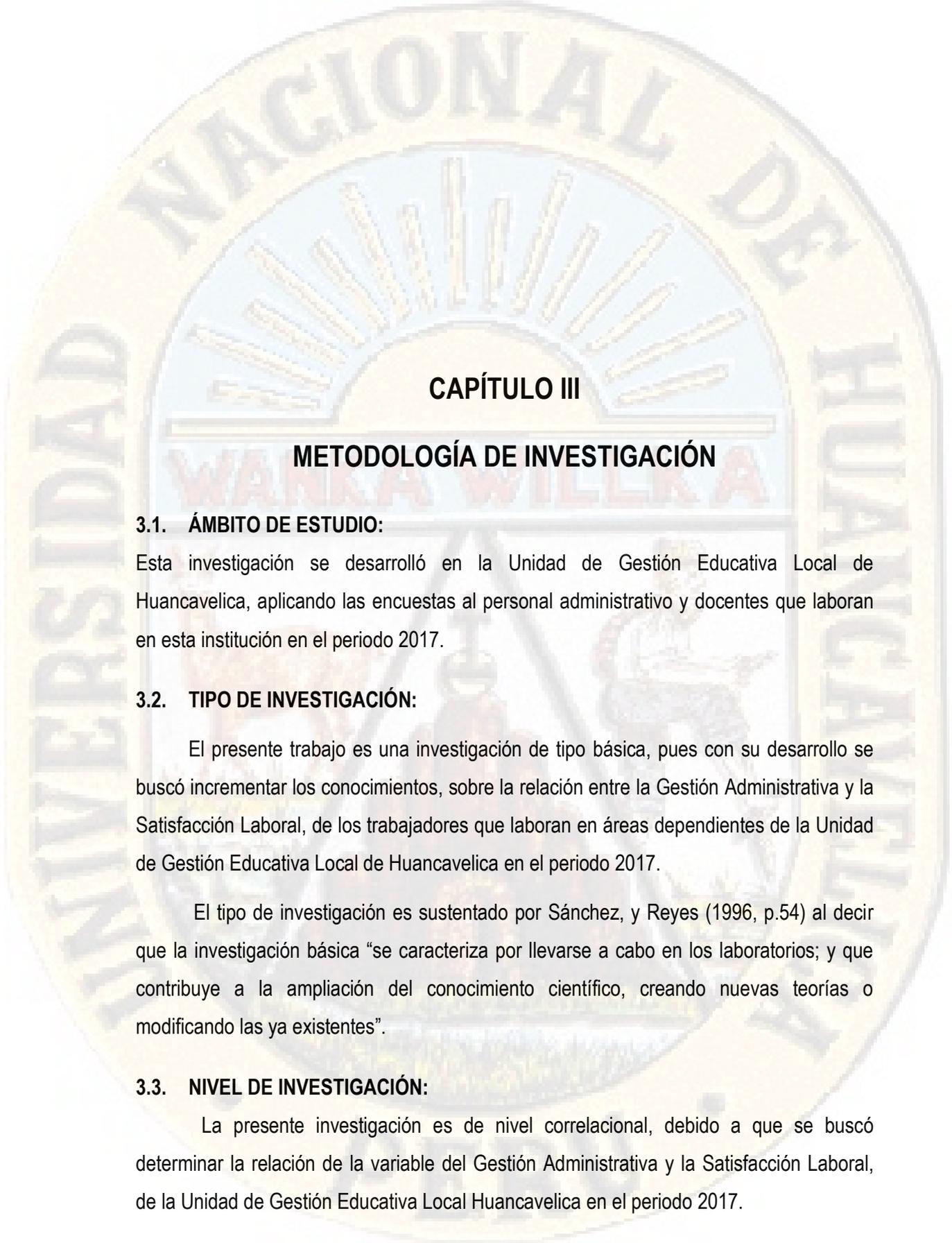
Es el esfuerzo coordinado de un grupo social para lograr un fin, con la mayor eficiencia y eficacia con el menor esfuerzo posible, empleando en acción empresarial mediante fases organizacionales. Idalberto Chiavenato (2006)

Variable (2):

Satisfacción Laboral: Según Robbins (1996) “el conjunto de las actitudes generales del individuo hacia su trabajo, manifestando actitudes positivas cuando se está satisfecho con el puesto, mostrando en cambio actitudes negativas si se está insatisfecho” (pág. 135).

2.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES E INDICADORES DE ESTUDIO.

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Variable 2: X: Gestión Administrativa Idalberto Chiavenato (2006) Administración Proceso Administrativo	Es el esfuerzo coordinado de un grupo social para lograr un fin, con la mayor eficiencia y eficacia con el menor esfuerzo posible, empleando en acción empresarial mediante fases organizacionales. Idalberto Chiavenato (2006)	La gestión administrativa, consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acciones, tareas, actividades es decir lineamientos programáticos con continuidad y secuencia realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa conseguir tales objetivos con eficiencia y eficacia tenga mediante las siguientes fases: Planeación, Organización, Dirección, Control.	X1: Planificación	- Objetivos - Metas - Estrategias - Planes - Programas
			X2: Organización	- Estructura orgánica - Análisis y diseño de puestos
			X3: Dirección	- Motivación - Liderazgo - Comunicación - Comportamiento Individual y de grupo
			X4: Control	- Cumplimiento de Normas - Auditorias - Acción - Resultados - Retroalimentación
Variables (2) " Satisfacción Laboral" Robbins (1996, p. 135)	Según Robbins (1996) "el conjunto de las actitudes generales del individuo hacia su trabajo, manifestando actitudes positivas cuando se está satisfecho con el puesto, mostrando en cambio actitudes negativas si se está insatisfecho" (pág. 135).	Una actitud de los trabajadores hacia aspectos concretos del trabajo tales como la compañía, el trabajo mismo, los compañeros y otros objetos psicológicos del contexto de trabajo. Observado desde: Bienestar en el trabajo, Relaciones Interpersonales, y el Reconocimiento.	Y1: Bienestar en el trabajo	- Competencias y expectativas - Compromiso con el trabajo - Logro de objetivo - Buen desempeño
			Y2: Relaciones interpersonales	- Reuniones de trabajo - Interacción grupal, relaciones humanas - Trato equitativo
			Y3: Reconocimiento	• Promoción y ascenso • Recompensa • Oportunidades para crecer • Estímulos

The logo of the Universidad Nacional de Huancavelica is a circular emblem. It features a central sun with rays, a banner with the text 'WANKA WILKA', and a figure on horseback. The words 'UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA' are written around the perimeter of the circle.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO:

Esta investigación se desarrolló en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huancavelica, aplicando las encuestas al personal administrativo y docentes que laboran en esta institución en el periodo 2017.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN:

El presente trabajo es una investigación de tipo básica, pues con su desarrollo se buscó incrementar los conocimientos, sobre la relación entre la Gestión Administrativa y la Satisfacción Laboral, de los trabajadores que laboran en áreas dependientes de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huancavelica en el periodo 2017.

El tipo de investigación es sustentado por Sánchez, y Reyes (1996, p.54) al decir que la investigación básica “se caracteriza por llevarse a cabo en los laboratorios; y que contribuye a la ampliación del conocimiento científico, creando nuevas teorías o modificando las ya existentes”.

3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN:

La presente investigación es de nivel correlacional, debido a que se buscó determinar la relación de la variable del Gestión Administrativa y la Satisfacción Laboral, de la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica en el periodo 2017.

Según Hernández y otros; (1998). Cuando las variables resultan correlacionadas, ello significa que al variar una la otra también lo hará, dicha correlación puede ser positiva o negativa. Si es positiva quiere decir que sujetos con altos valores en una variable tenderán a mostrar altos valores en la otra variable, si es negativa significa que sujetos con altos niveles en una variable tenderán a mostrar bajos valores en la otra variable, si no hay correlación entre ambas variables con ello se indica que estas varían si seguir un patrón sistemático en sí.

3.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN:

3.4.1. Método General:

En la presente investigación, se empleó como método general: el método científico.

El método general de investigación científica, también llamado método general de la ciencia, o simplemente método científico, es una mega orientación o macro estrategia que entraña la abstracción de una serie de actividades que, según se entiende, debería tener un método si se desea que sea considerado como un método de investigación científica. Caballero, (2014. p. 81).

3.4.2. Método Específico:

Asimismo, el método empleado en la investigación desarrollado fue:

- **Método Inductivo:** La inducción, como forma de razonamiento, se aplica cuando se pasa de una proposición singular o particular, para llegar a principios y proposiciones generales. Obtención de conocimientos de lo particular a lo general. Estableciendo proposiciones de carácter general inferidas de la observación y el estudio analítico de hechos y fenómenos particulares. Caballero (2014. p. 58).
- **Método Deductivo:** La deducción es una demostración o inferencia de una aseveración particular, singular (consecuencia), a partir de una o varias aseveraciones generales, universales (premisas) aplicado leyes de la lógica. Es un resumen una

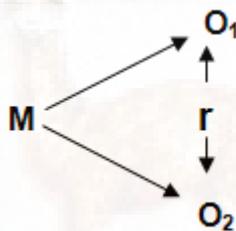
inferencia de lo general a lo particular. Razonamiento mental que conduce de lo general a lo particular. Permite partir de proposiciones o supuestos generales que se deriva a otra proposición o juicio particular. Caballero (2014; p. 58).

- **Método Correlacional:** Que estudiará la relación entre las dos variables; Gestión Administrativa y Satisfacción Laboral.

3.5. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:

El diseño que se empleó para el presente trabajo de investigación corresponde al diseño correlacional, que, según Sánchez y Reyes, (1996, p.79) “consideran que este diseño” “se orienta a la determinación del grado de relación existente entre dos o más variables de interés en una misma muestra de sujetos” y cuyo esquema es el que sigue:

El esquema es el siguiente:



Donde:

M = Muestra.

O₁ = Observación de la variable 1.

O₂ = Observación de la variable 2.

r = Correlación entre las variables de estudio.

3.6. POBLACIÓN, MUESTRA, MUESTREO:

3.6.1. Población:

Según Oseda, (2008, p.120) “La población es el conjunto de individuos que comparten por lo menos una característica, sea una ciudadanía común, la calidad de ser miembros de una asociación voluntaria o de una raza, la matrícula en una misma universidad, o similares”.

Según Hernández, Fernández, & Baptista (2010, pág. 91) “La población es el conjunto de individuos que comparten por lo menos una característica, sea una ciudadanía común, la calidad de ser miembros de una comunidad, asociación voluntaria o de una raza”.

En el caso de esta investigación, la población estuvo conformado por todo el personal que labora en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huancavelica, que según el cuadro de personal de la entidad CPE son: 85 trabajadores nombrados y contratados, son personal administrativo, personal docente con encargos administrativos, directores de área, funcionarios que laboraron en el periodo 2017.

3.6.2. Muestra:

La muestra se tendrá que considerar “como cualquier sub conjunto de la población”, para Tomás, (2007).

“La muestra suele ser definida como un subgrupo de la población” (Hernandez y otros; 1998). Para efectos de este estudio, la muestra estuvo constituida por los 85 trabajadores administrativos y docentes que laboran en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica (UGEL) en el periodo 2017. (Muestra censal o muestra universal), la muestra censal viene a ser aquella que es representativa de la población por ser una población menor a 100.

3.6.3. Muestreo

Por la naturaleza del estudio el muestreo que se empleó fue “el muestreo no probabilístico o intencional”, es aquel en el cual no se conoce la probabilidad o posibilidad de cada uno de los elementos de una población de poder ser seleccionado en una muestra. Es un tipo de muestreo que es usado muy frecuentemente por la facilidad con que puede obtenerse una muestra; aun cuando se desconozcan las bases para su ejecución, porque hay una intención de utilizar atendiendo a la comodidad del investigador. Sánchez, Reyes, (2015, p. 161).

Sánchez y Reyes, (1998, p. 116), “Es aquel en el cual no se conoce la probabilidad o posibilidad de cada uno de los elementos de una población de poder ser seleccionado en una muestra”.

Se tomó este tipo de muestreo por convenir a los intereses de los investigadores, puesto hubo mayor acercamiento a todos los involucrados, con los ánimos de colaborar con la aplicación de los instrumentos de recolección de datos que viene a ser la encuesta, por medio del cuestionario.

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

Las técnicas y los instrumentos utilizados para la investigación fueron:

En primer lugar, se tuvo en cuenta el diseño y elaboración del marco teórico, donde se consideró el uso de las fichas bibliográficas, de resumen, de párrafo; que nos sirvió para estructurar el marco teórico referencial y conceptual de la presente investigación.

Según Suárez, (1998, p.45) sostiene que el fichaje “consiste en registrar los datos que se van obteniendo en los instrumentos llamados fichas, las cuales debidamente elaboradas y ordenadas contienen la mayor parte de la información que se recopila en una investigación”.

Según Ary, (1993, p.123) “las fichas deben cumplir una serie de requisitos formales que tienen como objetivo, facilitar su utilización posterior”.

3.7.1. TÉCNICAS:

a. OBSERVACIÓN DIRECTA. -Contacto con los investigados en el campo.

Durante el trabajo de campo la guía de observación; permitió capturar datos sobre el punto de vista de los trabajadores que laboran en áreas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huancavelica (UGEL) el año 2017; sobre la problemática planteada.

b. ENCUESTA. - Además se aplicó un cuestionario de encuestas a los trabajadores

Según el mismo Suárez, (1998, p.54) la encuesta “es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador”.

3.7.2. INSTRUMENTOS:

Según Sierra, (1995, p.245) el instrumento cuestionario de encuesta es “un conjunto de preguntas, preparados cuidadosamente sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación sociológica para su contestación por la población o su muestra a que se extiende el estudio emprendido”.

3.8. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

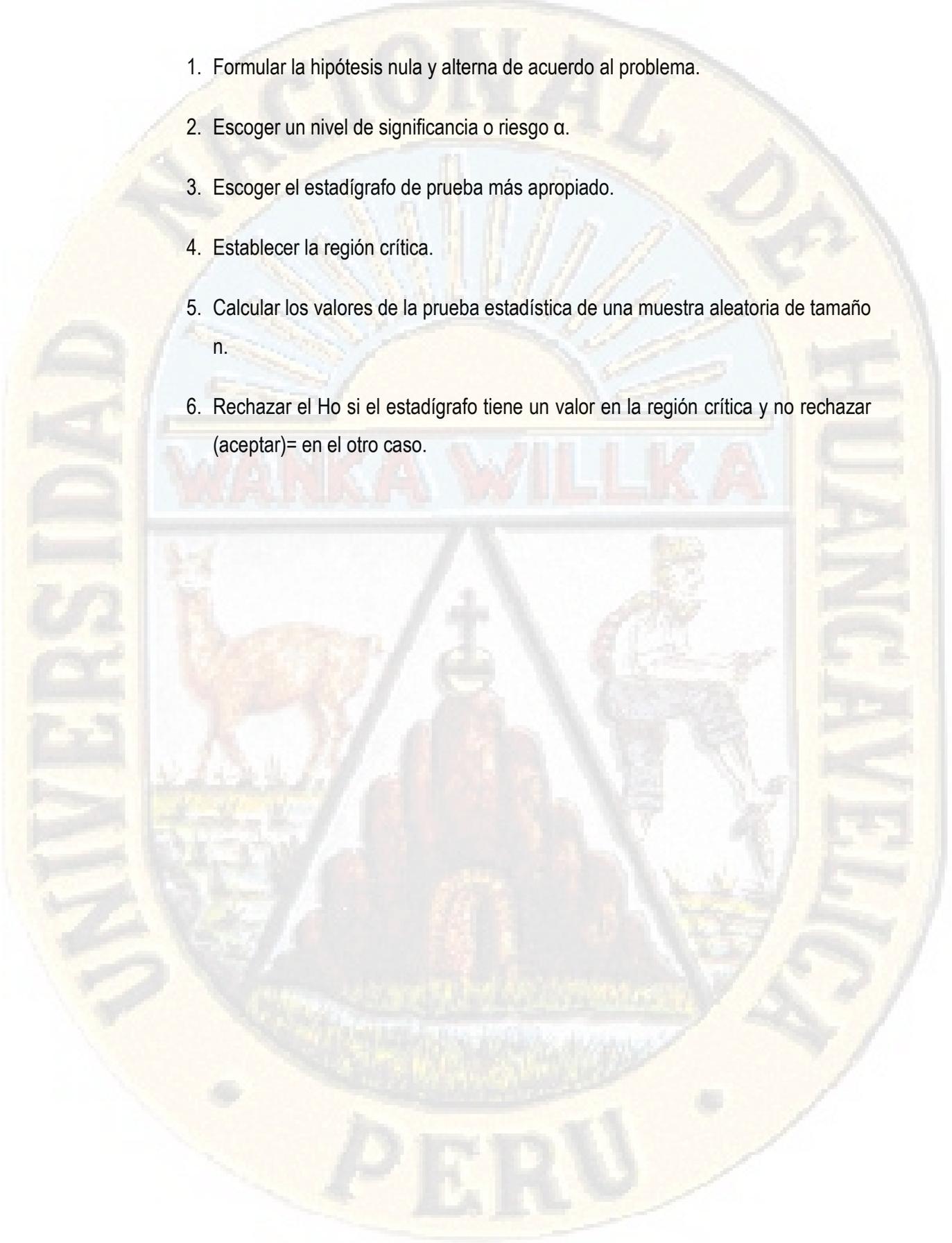
Para la elaboración y procesamiento de datos se utilizó los modelos tabulares numéricos y gráficos, además el uso de los softwares aplicativos como el SPSSv.20.00 y el Ms-Excel v. 2010; donde se consideró.

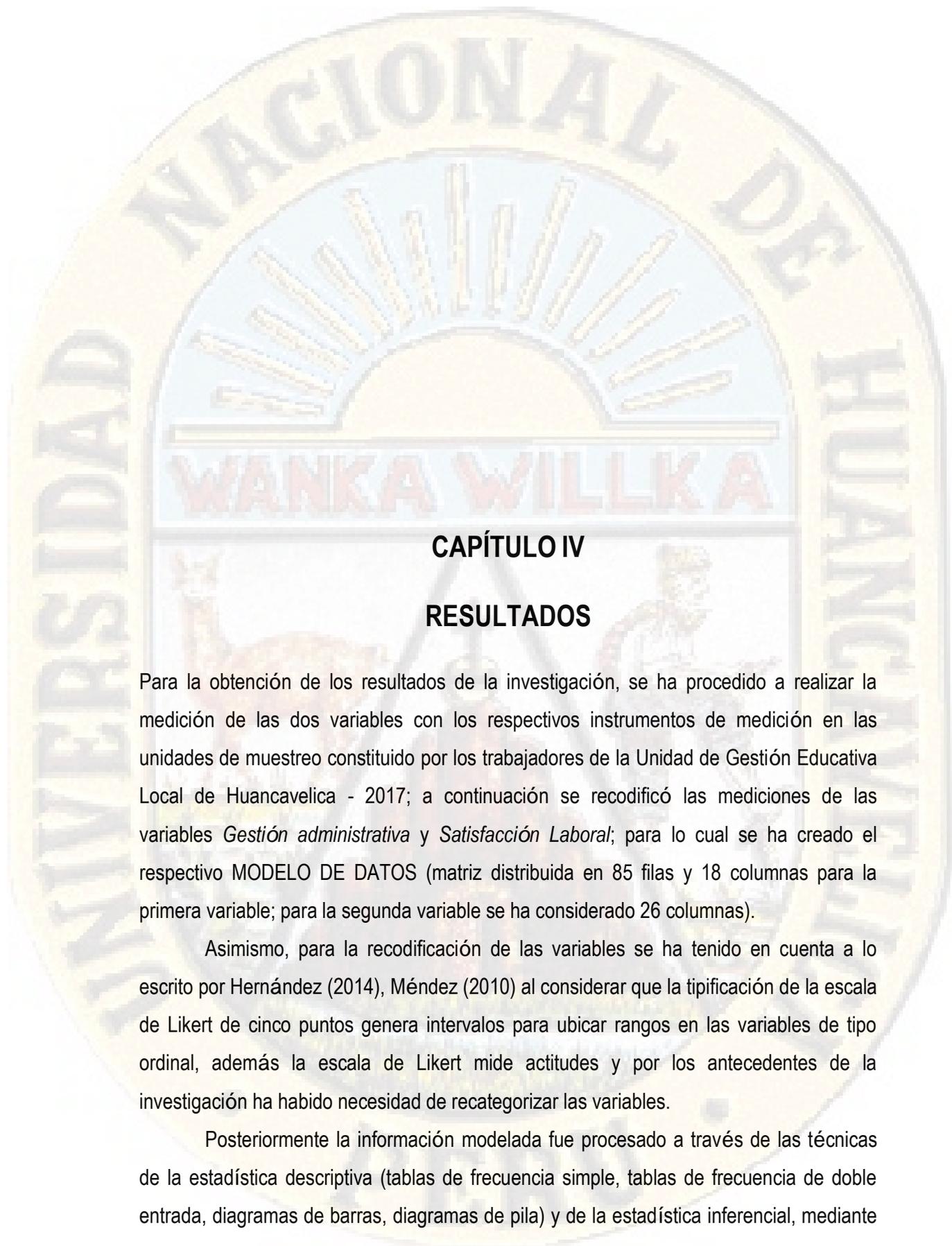
- Las Medidas de Tendencia Central (la media aritmética, la mediana y la moda), de Dispersión (La varianza y la desviación estándar y el coeficiente de variabilidad). Las de forma: la Asimetría.
- Los estadígrafos de la Estadística Inferencial como la prueba “r” de Pearson y la Prueba “t” para investigaciones correlacionales.

3.9. PROCEDIMIENTO PARA PROBAR LAS HIPÓTESIS:

El proceso que permitió realizar el contraste de hipótesis requirió de ciertos procedimientos. Se ha podido verificar los planteamientos de diversos autores y cada uno de ellos con sus respectivas características y peculiaridades, motivo por el cual era necesario decidir por uno de ellos para ser aplicado en la investigación.

Como señala Pérez, (2005, p.235), se resume a 6 pasos, y estando en este último paso, se tiene ya la posibilidad de tomar la decisión de aceptar o rechazar la hipótesis nula; atendiendo a este planteamiento, que a criterio propio es el más coherente; sin dejar de lado otros planteamientos, se ha optado por seguir estos pasos para el contraste de la hipótesis:

- 
1. Formular la hipótesis nula y alterna de acuerdo al problema.
 2. Escoger un nivel de significancia o riesgo α .
 3. Escoger el estadígrafo de prueba más apropiado.
 4. Establecer la región crítica.
 5. Calcular los valores de la prueba estadística de una muestra aleatoria de tamaño n .
 6. Rechazar el H_0 si el estadígrafo tiene un valor en la región crítica y no rechazar (aceptar)= en el otro caso.



CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Para la obtención de los resultados de la investigación, se ha procedido a realizar la medición de las dos variables con los respectivos instrumentos de medición en las unidades de muestreo constituido por los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huancavelica - 2017; a continuación se recodificó las mediciones de las variables *Gestión administrativa* y *Satisfacción Laboral*; para lo cual se ha creado el respectivo MODELO DE DATOS (matriz distribuida en 85 filas y 18 columnas para la primera variable; para la segunda variable se ha considerado 26 columnas).

Asimismo, para la recodificación de las variables se ha tenido en cuenta a lo escrito por Hernández (2014), Méndez (2010) al considerar que la tipificación de la escala de Likert de cinco puntos genera intervalos para ubicar rangos en las variables de tipo ordinal, además la escala de Likert mide actitudes y por los antecedentes de la investigación ha habido necesidad de recategorizar las variables.

Posteriormente la información modelada fue procesado a través de las técnicas de la estadística descriptiva (tablas de frecuencia simple, tablas de frecuencia de doble entrada, diagramas de barras, diagramas de pila) y de la estadística inferencial, mediante

las estadísticas de correlación de rangos Rho de Spearman y el modelo de distribución t de Student para la verificación de las hipótesis.

Para la codificación de las variables se ha tenido en cuenta las normas de construcción del instrumento de medición, es decir sus correspondientes rangos de tal manera que se han identificado los puntos intervalos de las categorías.

Finalmente es importante precisar que, para tener fiabilidad en los cálculos de los resultados, se procesó y genero los modelos estadísticos de los datos con el *Lenguaje de Programación Estadístico R* versión 3,3 además la redacción estuvo orientada por las normas del estilo APA sexta edición.

4.1. RESULTADOS A NIVEL DESCRIPTIVO

4.1.1. RESULTADOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Tabla 1. Resultados de la gestión administrativa.

Gestión administrativa	f	%
Muy desfavorable	19	22,4
Desfavorable	61	71,8
Favorable	5	5,9
Muy favorable	-	-
Total	85	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

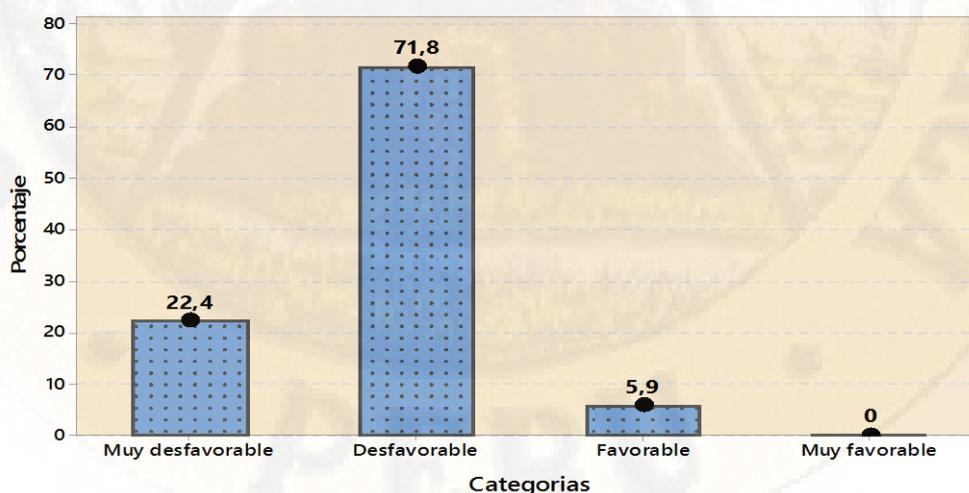


Gráfico 1. Diagrama de la gestión administrativa.

Fuente: Tabla 1.

En la tabla 1 observamos los resultados de la percepción de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL de la localidad de Huancavelica; el 22,4% (19) tienen una percepción muy desfavorable de la gestión administrativa, el 71,8% (61) tienen una percepción desfavorable, el 5,9% (5) tienen una percepción favorable y el 0,0% (0) tienen una percepción muy favorable.

Tabla 2. Resultados de las dimensiones de la gestión administrativa.

Dimensión \ Categoría	Planificación		Organización		Dirección		Control	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy desfavorable	42	49,4	21	24,7	42	49,4	30	35,3
Desfavorable	35	41,2	46	54,1	38	44,7	37	43,5
Favorable	8	9,4	15	17,6	5	5,9	12	14,1
Muy favorable	-	-	3	3,5	-	-	6	7,1
Total	85	100,0	85	100,0	85	100,0	85	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

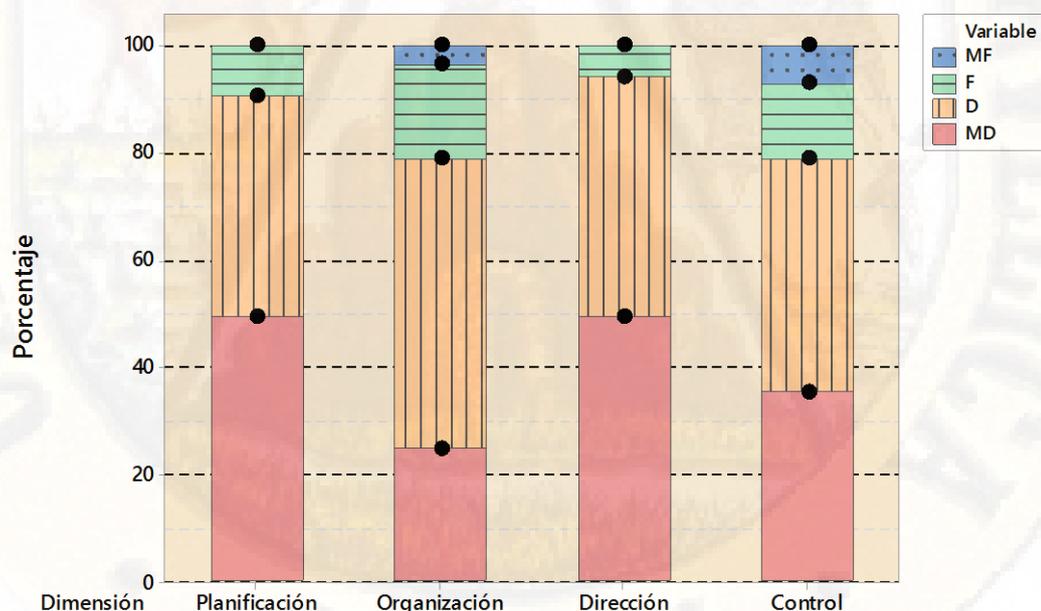


Gráfico 2. Diagrama de las dimensiones de la gestión administrativa.

Fuente: Tabla 2.

[1] **Planificación:** el 49,4% (42) considera que es muy desfavorable, el 41,2% (35) consideran que es desfavorable, el 9,4% (8) consideran que es favorable y el 0,0% (0) consideran que es muy favorable.

[2] **Organización:** el 24,7% (21) considera que es muy desfavorable, el 54,1% (46) consideran que es desfavorable, el 17,6% (15) consideran que es favorable y el 3,5% (3) consideran que es muy favorable.

[3] **Dirección:** el 49,4% (42) considera que es muy desfavorable, el 44,7% (38) consideran que es desfavorable, el 5,9% (5) consideran que es favorable y el 0,0% (0) consideran que es muy favorable.

[4] **Control:** el 35,3% (30) considera que es muy desfavorable, el 43,5% (37) consideran que es desfavorable, el 14,1% (12) consideran que es favorable y el 7,1% (6) consideran que es muy favorable.

Tabla 3. Resultados del perfil de la gestión administrativa.

Categorías	f	%
[1] Totalmente en desacuerdo	2	2,4
[2] En desacuerdo	72	84,7
[3] Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	10,6
[4] De acuerdo	2	2,4
[5] Totalmente de acuerdo	-	-
Total	85	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

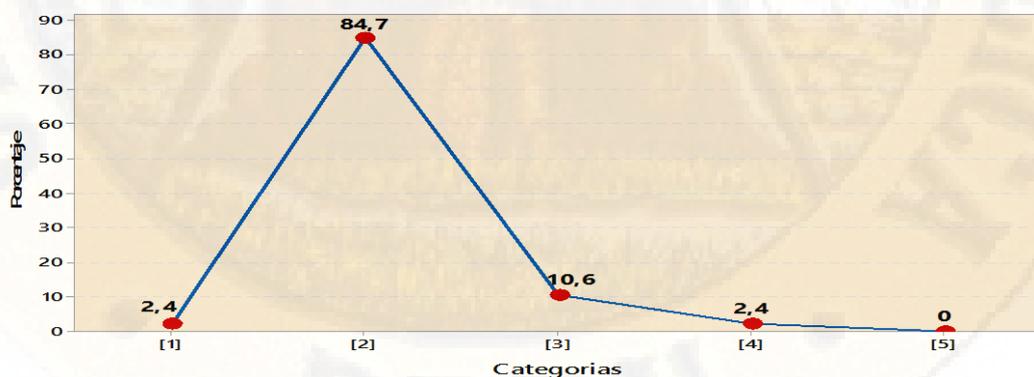


Gráfico 3. Diagrama del perfil de la gestión administrativa.

Fuente: Tabla 3.

En la tabla 3 muestra los resultados del perfil de la gestión administrativa en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL de Huancavelica; el 2,4% (2) de trabajadores están totalmente en desacuerdo con los ítems planteados en el instrumento, el 84,7% (72) de trabajadores están en desacuerdo con los ítems planteados en el instrumento, el 10,6% (9) de trabajadores no están de acuerdo ni en desacuerdo con los ítems planteados en el instrumento, el 2,4% (2) de trabajadores están de acuerdo con los ítems planteados en el instrumento, el 0,0% (0) de trabajadores están totalmente de acuerdo con los ítems planteados en el instrumento.

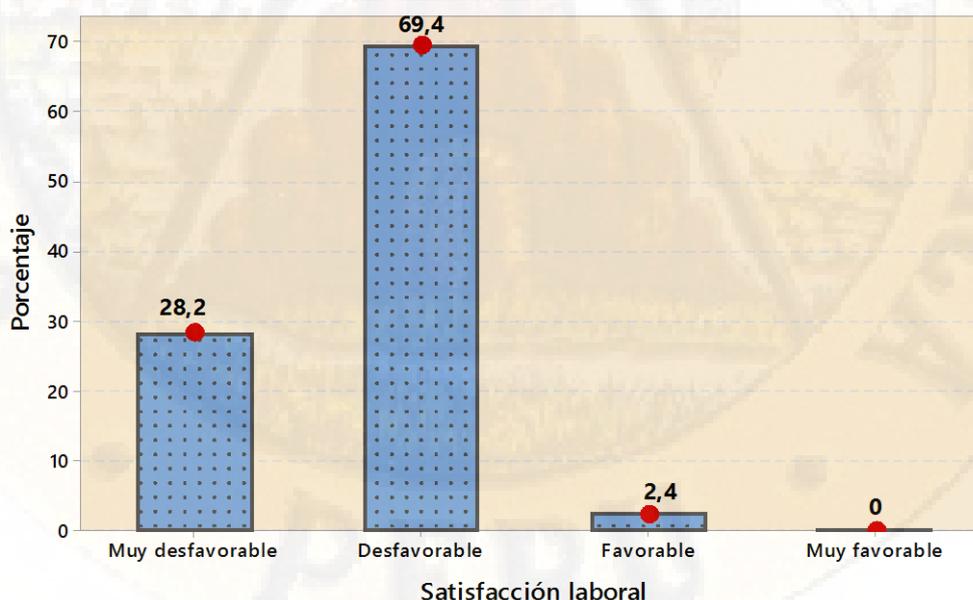
4.1.2. RESULTADOS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Tabla 4. Resultados de la evaluación de la satisfacción laboral.

Satisfacción laboral	f	%
Muy desfavorable	24	28,2
Desfavorable	59	69,4
Favorable	2	2,4
Muy favorable	-	-
Total	85	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 4. Diagrama de la evaluación de la satisfacción laboral.



Fuente: Tabla 4.

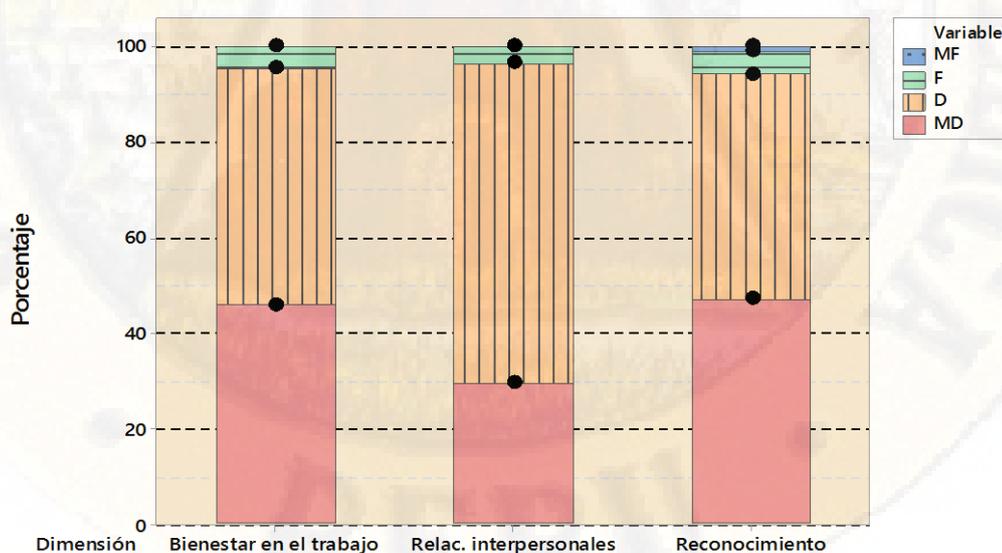
En la tabla 4 muestra los resultados de la percepción de la evaluación del desempeño laboral por los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Huancavelica; el 0% (0) de trabajadores tienen una percepción muy desfavorable, el 5,5% (6) de trabajadores tienen una percepción desfavorable, el 62,7% (69) de trabajadores tienen una percepción favorable, el 31,8% (35) de trabajadores tienen una percepción muy favorable. Evidentemente está prevaleciendo la percepción favorable en cuanto a la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores.

Tabla 5. Resultados de las dimensiones de la satisfacción laboral.

Dimensión \ Categoría	Bienestar en el trabajo		Relac. interpersonales		Reconocimiento	
	f	%	f	%	f	%
Muy desfavorable	39	45,9	25	29,4	40	47,1
Desfavorable	42	49,4	57	67,1	40	47,1
Favorable	4	4,7	3	3,5	4	4,7
Muy favorable	-	-	-	-	1	1,2
Total	85	100,0	85	100,0	85	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 5. Diagrama de las dimensiones de la satisfacción laboral.



Fuente: Tabla 5.

[1] **Bienestar en el trabajo:** el 45,9% (39) considera que es muy desfavorable, el 49,4% (42) consideran que es desfavorable, el 4,7% (4) consideran que es favorable y el 0,0% (0) consideran que es muy favorable.

[2] **Reconocimiento:** el 47,1% (40) considera que es muy desfavorable, el 47,1% (40) consideran que es desfavorable, el 4,7% (4) consideran que es favorable y el 1,2% (1) consideran que es muy favorable.

[3] **Relaciones interpersonales:** el 29,4% (25) considera que es muy desfavorable, el 67,1% (57) consideran que es desfavorable, el 3,5% (3) consideran que es favorable y el 0,0% (0) consideran que es muy favorable.

Tabla 6. Resultados del perfil de la satisfacción laboral.

Categorías	f	%
[1] Totalmente en desacuerdo	2	2,4
[2] En desacuerdo	62	72,9
[3] Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	24,7
[4] De acuerdo	-	-
[5] Totalmente de acuerdo	-	-
Total	85	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 6. Diagrama del perfil de la satisfacción laboral.



Fuente: Tabla 6.

En la tabla 6 muestra los resultados del perfil de la satisfacción laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL de Huancavelica; el 2,4% (2) de trabajadores están totalmente en desacuerdo con los ítems planteados en el instrumento, el 72,9% (62) de trabajadores están en desacuerdo con los ítems planteados en el instrumento, el 24,7% (21) de trabajadores no están de acuerdo ni en desacuerdo con los ítems planteados en el instrumento, el 0,0% (0) de trabajadores están de acuerdo con los ítems planteados en el instrumento, el 0,0% (0) de trabajadores están totalmente de acuerdo.

4.2. RESULTADOS A NIVEL INFERENCIAL

4.2.1. DISTRIBUCIÓN MUESTRAL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

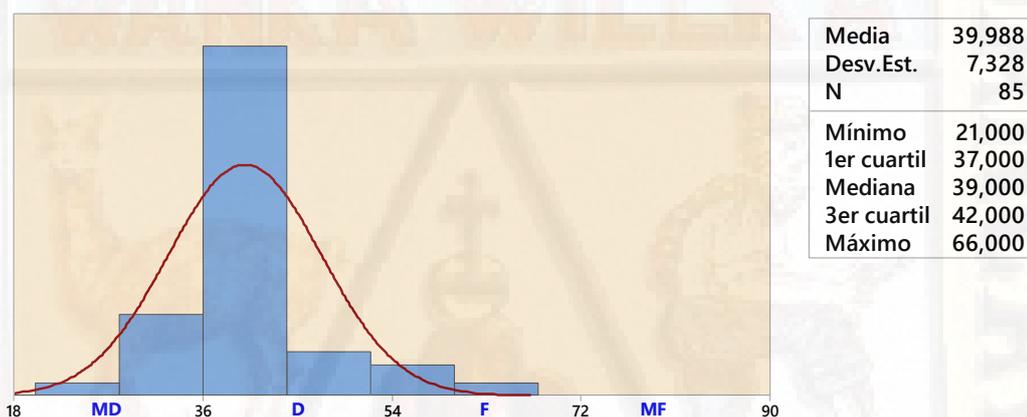


Gráfico 7. Diagrama de la distribución muestral de la gestión administrativa.

Fuente: Software estadístico.

El gráfico 7 muestra la distribución muestral de las puntuaciones para la variable gestión administrativa. Observamos que la media obtenida es 39,98 (corresponde a la categoría en desacuerdo) con una desviación estándar de 7,328. El valor mínimo obtenido es de 21 puntos y el valor máximo es de 66 puntos. El primer cuartil es 37 puntos, el segundo cuartil o mediana es 39 puntos, además el valor del tercer cuartil es 42 puntos. Por la forma del histograma podemos concluir que siguen una distribución normal, pues tiene frecuencias bajas en los extremos y frecuencias altas en la parte central. La curva normal muestra esta tendencia. Asimismo, podemos observar que dentro del dominio de puntuaciones [18-90] que está dividido en cuatro partes como parte de actitudes.

4.2.2. DISTRIBUCIÓN MUESTRAL DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

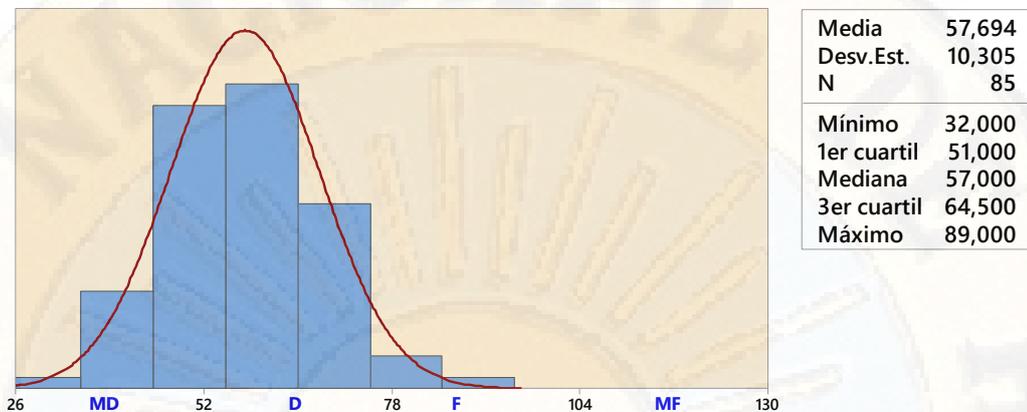


Gráfico 8. Diagrama de la distribución muestral de la satisfacción laboral.

Fuente: Software estadístico.

El gráfico 8 muestra la distribución muestral de las puntuaciones para la variable satisfacción laboral. Observamos que la media obtenida es 57,694 (corresponde a la categoría en desacuerdo) con una desviación estándar de 10,305. El valor mínimo obtenido es de 32 puntos y el valor máximo es de 89 puntos. El primer cuartil es 51 puntos, el segundo cuartil o mediana es 57 puntos, además el valor del tercer cuartil es 64,5 puntos. Por la forma del histograma podemos concluir que siguen una distribución normal, pues tiene frecuencias bajas en los extremos y frecuencias altas en la parte central. La curva normal muestra esta tendencia. Asimismo, podemos observar que dentro del dominio de puntuaciones [26-130] que está dividido en cuatro partes como parte de actitudes.

4.2.3. ESTIMACIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES

Varios autores como Hernández et. Al. (2014), Méndez (2010) consideran que la escala de Likert se tipifica como variables de nivel ordinal. La escala de Likert genera rangos y existen dos métodos para calcular el coeficiente de correlación de los rangos: el primero planteado por Spearman y el segundo el planteado por Kendall. Por su simplicidad en la presente investigación usaremos la estadística Rho de Spearman, además el tamaño de la muestra es mayor a 10 casos y existen muy pocos empates entre los rangos (es decir, varios individuos en el mismo rango) de la variable ordinal.

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)} \quad \text{además} \quad -1 \leq r_s \leq 1$$

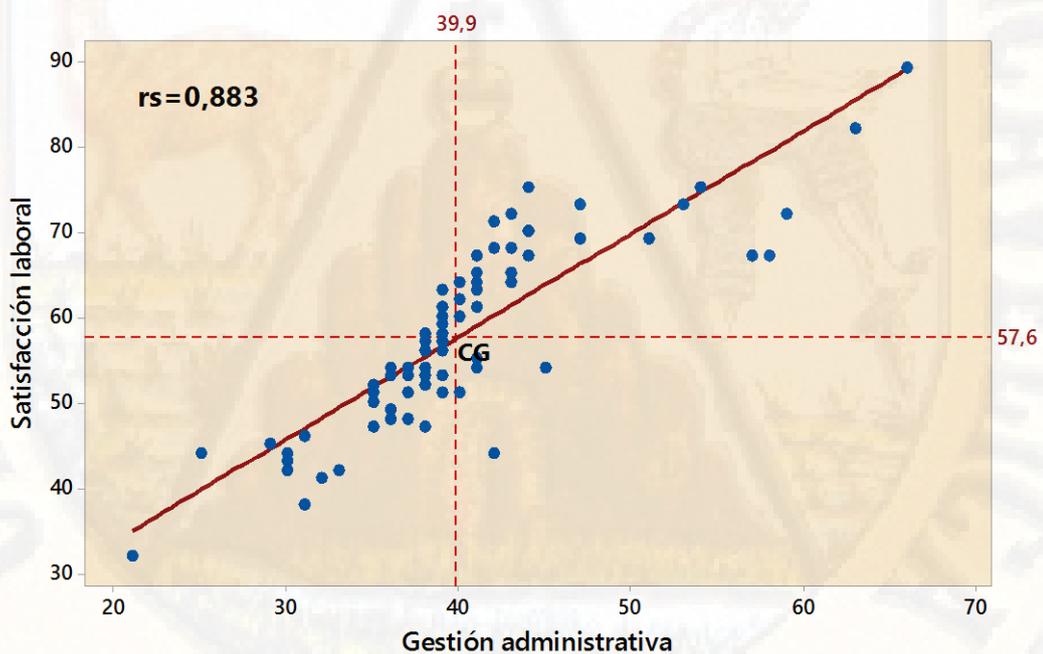
Siendo:

- r_s : Coeficiente de correlación de rangos de Spearman.
- d : Diferencia entre los rangos de las dos variables ordinales.
- n : Tamaño de la muestra.

Procedemos a determinar el coeficiente de correlación de Spearman con las puntuaciones totales de ambas variables que se muestran en el anexo del trabajo.

$$r_s = 1 - \frac{6 \times 109,42^2}{85(85^2 - 1)} = 0,883$$

Gráfico 9. Diagrama de dispersión de la correlación.



Fuente: Software estadístico.

4.2.4. ESTIMACIÓN DEL INTERVALO DE CONFIANZA DE LA RELACIÓN

El coeficiente de correlación hallado es un estimador para la correlación muestral, ahora procedemos a determinar el intervalo de confianza del coeficiente donde se encuentra la correlación poblacional de la estadística Rho de Spearman; usamos un proceso de simulación *BOOTSTRAP* que consiste en generar 1000 muestras con la base de datos, generar los histogramas y determinar los percentiles 0,025 y 0,975 con lo cual los límites del intervalo de confianza se determinan con la fórmula:

$$r_s^{\{0,025\}} \leq \rho_s \leq r_s^{\{0,975\}}$$

De esta manera el intervalo de confianza generado al 95% de confianza para la correlación poblacional de rangos de Spearman es:

$$P(0,776 \leq \rho_s \leq 0,948) = 95\%$$

4.2.5. RELACIÓN CATEGÓRICA DE LAS VARIABLES

Tabla 7. Resultados de la relación categórica de la gestión administrativa y la satisfacción laboral.

Satisfacción laboral	Gestión administrativa								Total	
	Muy desfavorable		Desfavorable		Favorable		Muy favorable			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy desfavorable	17	20,0	7	8,2	-	-	-	-	24	28,2
Desfavorable	2	2,4	54	63,5	3	3,5	-	-	59	69,4
Favorable	-	-	-	-	2	2,4	-	-	2	2,4
Muy favorable	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	19	22,4	61	71,8	5	5,9	-	-	85	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

En la tabla 7 podemos observar que el 20,0% (17) de casos tienen la percepción que la gestión administrativa es muy desfavorable y la satisfacción laboral es muy desfavorable, el 8,2% (7) de casos tienen la percepción que la gestión administrativa es desfavorable y la satisfacción laboral es muy desfavorable, el 2,4% (2) de casos tienen la percepción que

la gestión administrativa es muy desfavorable y la satisfacción laboral es desfavorable, el 63,5% (54) de casos tienen la percepción que la gestión administrativa es desfavorable y la satisfacción laboral es desfavorable, el 3,5% (3) de casos tienen la percepción que la gestión administrativa es favorable y la satisfacción laboral es desfavorable, el 2,4% (2) de casos tienen la percepción que la gestión administrativa es favorable y la satisfacción laboral es favorable.

4.3. PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LA HIPÓTESIS PRINCIPAL

a) SISTEMA DE HIPÓTESIS

- **Nula (H_0)**

No existe una relación positiva ni significativa entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral de los trabajadores que laboran en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica en el periodo 2017.

$$\rho_s = 0$$

Siendo:

ρ_s : Correlación poblacional por rangos.

- **Alternativa (H_1)**

Existe una relación positiva y significativa entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral de los trabajadores que laboran en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica en el periodo 2017.

$$\rho_s > 0$$

b) NIVEL DE SIGNIFICANCIA (α)

$$\alpha = 0,05 = 5\%$$

c) ESTADÍSTICA DE PRUEBA

$$t = \frac{r_s}{\sqrt{(1-r_s^2)/(n-2)}} \sim t(83)$$

d) CÁLCULO DE LA ESTADÍSTICA

Reemplazando en la ecuación se tiene el valor calculado (V_c):

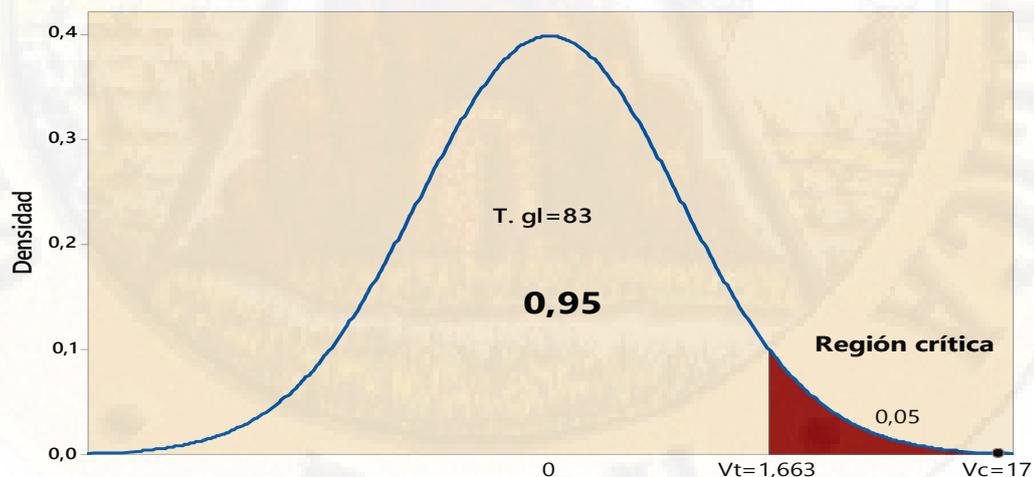
$$t = \frac{0,883}{\sqrt{(1-0,883^2)/(85-2)}} = 17$$

TOMA DE DECISIÓN

El valor calculado lo tabulamos en la gráfica, de la cual podemos deducir que el valor calculado se ubica en la región crítica ($17 > 1,663$) por lo que diremos que se ha encontrado evidencia para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

Existe una relación positiva y significativa entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral de los trabajadores que laboran en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica en el periodo 2017 con un 95% de confianza.

Gráfico 10. Diagrama de densidad de la distribución *t* de student.



Fuente: Software estadístico.

Además, se deduce que la probabilidad asociada al modelo es:

$$P(t > 17) = \int_{17}^{\infty} f(t)dt = 0 < 5\%$$

La bondad de ajuste del modelo es

$$R^2 = 0,883^2 = 0,779$$

Que representa el porcentaje que la variable satisfacción laboral es explicada por la gestión administrativa de la UGEL Huancavelica.

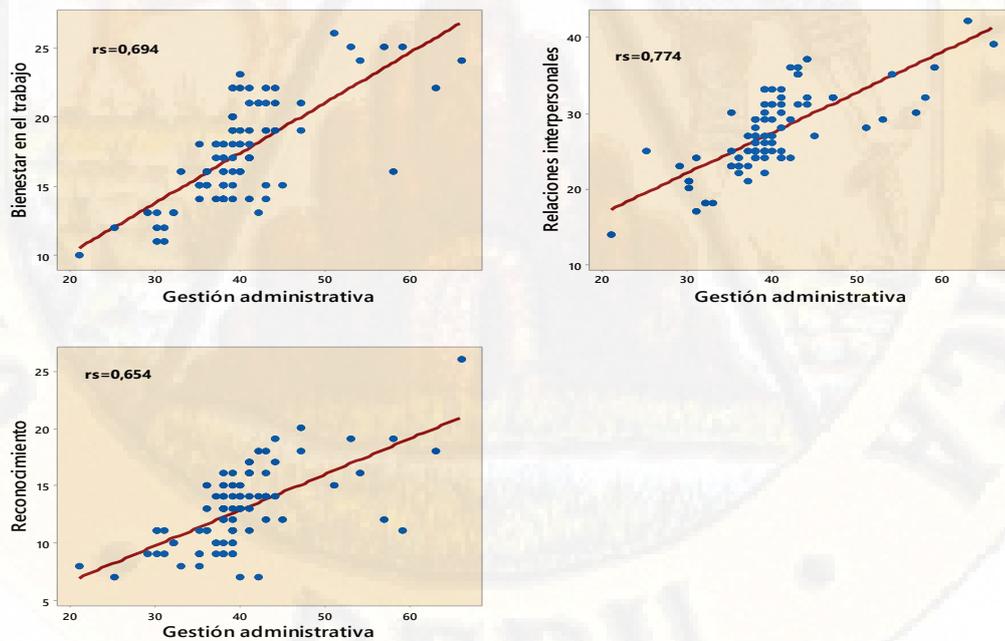
4.4. PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

Tabla 8. Estadísticas para la docimasia de las hipótesis específicas.

Dimensiones de la satisfacción laboral	Estadísticas de la relación con la gestión administrativa				
	r_s	Vc	Vt	Vt>Vc	Decisión
Bienestar en el trabajo	0,694	9	1,663	TRUE	Rechaza Ho
Relaciones interpersonales	0,774	11	1,663	TRUE	Rechaza Ho
Reconocimiento	0,654	8	1,663	TRUE	Rechaza Ho

Fuente: Software estadístico

Gráfico 11. Diagrama de dispersión para la relación entre las dimensiones y la variable.



Fuente: Software estadístico.

a) PRUEBA DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

No existe una relación positiva y significativa entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral en su dimensión bienestar en el trabajo de los trabajadores que laboran en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica en el periodo 2017.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

Existe una relación positiva y significativa entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral en su dimensión bienestar en el trabajo de los trabajadores que laboran en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica en el periodo 2017.

DISCUSIÓN

De la tabla 8 podemos observar que el valor calculado de la relación es $r_s=0,694$ la misma que tiene un valor calculado de 9 y se cumple la relación $9 > 1,663$ que tiene asociado un contraste de significancia de $p=0,0 < 0,05$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

b) PRUEBA DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

No existe una relación positiva y significativa entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral en su dimensión relaciones interpersonales de los trabajadores que laboran en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica en el periodo 2017.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

Existe una relación positiva y significativa entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral en su dimensión relaciones interpersonales de los trabajadores que laboran en la

Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica en el periodo 2017.

DISCUSIÓN

De la tabla 8 podemos observar que el valor calculado de la relación es $r_s=0,774$ la misma que tiene un valor calculado de 11 y se cumple la relación $11>1,663$ que tiene asociado un contraste de significancia de $p=0,0<0,05$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

c) PRUEBA DE LA TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

No existe una relación positiva y significativa entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral en su dimensión reconocimiento de los trabajadores que laboran en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica en el periodo 2017.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

Existe una relación positiva y significativa entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral en su dimensión reconocimiento de los trabajadores que laboran en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica en el periodo 2017.

DISCUSIÓN

De la tabla 8 podemos observar que el valor calculado de la relación es $r_s=0,654$ la misma que tiene un valor calculado de 8 y se cumple la relación $8>1,663$ que tiene asociado un contraste de significancia de $p=0,0<0,05$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

4.5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Correlación negativa perfecta: -1
Correlación negativa muy fuerte: -0,90 a -0,99
Correlación negativa considerable: -0,75 a -0,89
Correlación negativa media: -0,50 a -0,74
Correlación negativa débil: -0,25 a -0,49
Correlación negativa muy débil: -0,10 a -0,24
No existe correlación alguna: -0,09 a +0,09
Correlación positiva muy débil: +0,10 a +0,24
Correlación positiva débil: +0,25 a +0,49
Correlación positiva media: +0,50 a +0,74
Correlación positiva considerable: +0,75 a +0,89
Correlación positiva muy fuerte: +0,90 a +0,99
Correlación positiva perfecta: +1

Fuente: Sampieri et. al. (2014, p. 305)

Como referencia para la discusión usaremos la tipificación hecha por Hernández (2014) de los valores del coeficiente de rangos Rho de Spearman que abarca todo el dominio desde el máximo valor negativo (-1) hasta el máximo valor positivo (1).

Para el objetivo general, la correlación Rho de Spearman hallada es 0,883 que de acuerdo a la tabla se tipifica como una correlación positiva considerable, es decir a una buena gestión administrativa le corresponde mejores niveles de satisfacción laboral. Asimismo, la prueba de hipótesis nos muestra que la correlación hallada es significativa al nivel del 95%, por tanto, dicha correlación es muy diferente de cero. La estadística de bondad de ajuste R^2 muestra que el 77,9% de la variabilidad de la satisfacción laboral es explicada por la gestión administrativa.

El 71,8% de trabajadores de la UGEL Huancavelica consideran que la gestión administrativa es desfavorable y el 22,4% consideran que es muy desfavorable. Es decir, en su gran mayoría los trabajadores de la UGEL tienen una percepción negativa de la gestión administrativa. Al verificar los resultados de las dimensiones la tendencia es similar, por ejemplo, el 49,4% consideran que la planificación es muy desfavorable, el 54,1% consideran que la organización es desfavorable, el 49,4% consideran que la dirección es muy desfavorable y finalmente el 43,5% consideran que el control es desfavorable.

En cuanto al cumplimiento de los objetivos específicos, la correlación hallada del bienestar en el trabajo y la gestión administrativa es 0,694 tipificada como positiva media y la prueba de hipótesis muestra que dicha relación es significativa, por tal razón se da cumplimiento al primer objetivo específico. De igual manera para el cumplimiento del segundo objetivo específico la correlación entre las relaciones interpersonales y la gestión administrativa, el valor hallado es de 0,774 tipificada como positiva considerable y la prueba de hipótesis muestra que dicha correlación es significativa. Finalmente, para el cumplimiento del tercer objetivo específico de la relación entre reconocimiento y la gestión administrativa es de 0,654 tipificado como positiva media y la prueba de hipótesis muestra que dicha correlación es significativa.

Estos resultados al confrontarlos con los obtenidos por Campos y Loza (2011) nos muestra las debilidades del proceso de gestión administrativa aún en realidades como Ecuador y Perú, de ahí nace la necesidad de valorar la gestión administrativa para la satisfacción de las personas dentro de la organización como la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica.

Con Rodríguez, Retamal, Lizana, Cornejo, (2008) y Arnedo (2008) se pone en relieve los constructos relacionados con los sentimientos y valores de los trabajadores que son influyentes en la organización. Por otro lado, nuestra investigación se sustenta con la "La teoría de los dos factores" de Herzberg (1967); que establece que la satisfacción laboral y la insatisfacción en el trabajo representan dos fenómenos totalmente distintos y separados entre sí en la conducta profesional. Este modelo viene a decir que la persona trabajadora posee dos grupos de necesidades: unas referidas al medio ambiente físico y psicológico del trabajo ("necesidades higiénicas") y otras referidas al contenido mismo del trabajo ("necesidades de motivación"). Si se satisfacen las "necesidades higiénicas", el trabajador no se siente ya insatisfecho (pero tampoco está satisfecho = estado neutro); si no se satisfacen estas necesidades, se siente insatisfecho. El individuo sólo está satisfecho en el puesto de trabajo cuando están cubiertas sus "necesidades de motivación". Si no se cubren estas necesidades, no está satisfecho (pero tampoco está insatisfecho = estado neutro). Según esta teoría en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica, aún no están satisfechas las necesidades de motivación.

CONCLUSIONES

1. Se ha determinado que la *gestión administrativa* se relaciona de forma positiva y significativa con la *satisfacción laboral* en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica, periodo 2017. La intensidad de la relación por la prueba de rangos de Spearman hallada es $r_s=0,883$ que se tipifica como positiva considerable, asimismo la prueba de hipótesis muestra que la correlación es significativa al 95% y su contraste de significancia asociado es $p=0,0<0,05$ de tal manera que el estimador de la correlación poblacional se ubica al 95% entre los límites IC [0,776; 0,948]. La prueba de bondad de ajuste muestra que el 0,779 de la variabilidad de la satisfacción laboral es explicado por la gestión administrativa. El 22,4% de trabajadores consideran que la gestión administrativa es muy desfavorable, el 71,8% considera que es desfavorable y el 5,9% considera que es favorable; asimismo el 28,2% de trabajadores consideran que la satisfacción laboral es muy desfavorable, el 69,4% consideran que es desfavorable y el 2,4% consideran que es favorable.
2. Se ha determinado que la *gestión administrativa* se relaciona de forma positiva y significativa con el *bienestar del trabajo* en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica, periodo 2017. La intensidad de la relación por la prueba de rangos de Spearman hallada es $r_s=0,694$ que se tipifica como positiva media, asimismo la prueba de hipótesis muestra que la correlación es significativa al 95% y su contraste de significancia asociado es $p=0,0<0,05$. El 45,9% de trabajadores consideran que el bienestar en el trabajo es muy desfavorable, el 49,4% considera que es desfavorable y el 4,7% considera que es favorable.
3. Se ha determinado que la *gestión administrativa* se relaciona de forma positiva y significativa con las *relaciones interpersonales* en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica, periodo 2017. La intensidad de la relación por la prueba de rangos de Spearman hallada es $r_s=0,774$ que se tipifica como positiva considerable, asimismo la prueba de hipótesis muestra que la correlación es significativa al 95% y su contraste de significancia asociado es

$p=0,0<0,05$. El 29,4% de trabajadores consideran que las relaciones interpersonales son muy desfavorables, el 67,1% considera que es desfavorable y el 3,5% considera que es favorable.

4. Se ha determinado que la *gestión administrativa* se relaciona de forma positiva y significativa con el reconocimiento en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica, periodo 2017. La intensidad de la relación por la prueba de rangos de Spearman hallada es $r_s=0,654$ que se tipifica como positiva considerable, asimismo la prueba de hipótesis muestra que la correlación es significativa al 95% y su contraste de significancia asociado es $p=0,0<0,05$. El 47,1% de trabajadores consideran que los reconocimientos son muy desfavorables, el 47,1% considera que es desfavorable y el 4,5% considera que es favorable, y solo el 1.2% consideran que es muy favorable.

RECOMENDACIONES

1. Recomendar a los Directivos y Funcionarios de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica, mejorar y fortalecer la Gestión Administrativa que se viene realizando en esta institución, toda vez que el 94.2% de los trabajadores consideran que hay una gestión desfavorable; esta mejora debe realizarse mediante programas de capacitación en gestión administrativa, para revertir que la satisfacción laboral sea favorable.
2. Recomendar a los Directivos y funcionarios gestionar adecuadamente, para velar por la actitud de los trabajadores, orientando hacia aspectos concretos como las competencias, compromisos con el trabajo, buen desempeño, para lograr objetivos institucionales e individuales, que fortalecerán la satisfacción laboral en su componente de bienestar en el trabajo.
3. Recomendar a los directivos y funcionarios de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica, velar por una adecuada relación interpersonal de sus trabajadores, realizando jornadas de reuniones de trabajo, interacción grupal, con tratos equitativos en busca de fortalecer las buenas relaciones humanas, debido a que el 67,1% de los trabajadores perciben que las relaciones interpersonales son desfavorables.
4. A los Directivos y funcionarios de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica, recomendar fortalecer la gestión de reconocimiento a sus trabajadores, mediante programas referente a recompensas, estímulos, así también brindarles oportunidades de crecimiento, mediante promoción, ascenso, y una adecuada racionalización y rotación de personal, debido a que el 94.2% de los trabajadores consideran que los reconocimientos son desfavorables en su centro de labor.
5. A los trabajadores de la Unidad de Gestión Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica, apoyar y asistir a las jornadas de capacitación que brinde la institución.
6. A los futuros investigadores, ampliar la investigación a partir de estos resultados obtenidos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvares, S. Y. (2001). La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. Tesis de Licenciatura en Comunicación. Universidad Nacional del Centro del Perú.
- Bernal Torres, Cesar A. 2000 "Proceso de investigación científica en ciencias de la administración". Bogotá
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Primera Edición. México: Editorial McGraw – Hill.
- Chiavenato, Idalberto. 2006. "Introducción de la teoría general de la administración". McGraw Hill. Colombia.
- Cuadra, A y veloso, C. (2007) Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. Revista Universitaria.
- Davis, K. y Newtrons, J. (2000). Comportamiento Humano en el Trabajo. Décima Edición. México: Edición McGraw – Hill.
- Dotti R. Alenxandra. (2002). Evaluación del clima organizacional en una empresa de ingeniería según el modelo de Litwin&Stringer. Tesis de grado para optar al título de licenciado en Administración.
- Durrengo, Ana &Echeverría, Nery, (1999) Relación entre compromiso organizacional y Satisfacción Laboral trabajo de grado para optar al titulo de licenciado en Relaciones industriales. http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional
- Hernández, Fernández Baptista. (1994) "Metodología de la Investigación". McGraw Hill. Colombia.
- Luis Martínez. <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>
- Nash, M. (1989) Como Incrementa la Productividad del Recurso Humano. Editorial Norma. Colombia

Pérez y Chupayo (2007) Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancayo. Tesis de Licenciatura. Facultad de ciencias de las relaciones interpersonales UNCP.

Pérez y Chupayo (2007) Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores de la municipalidad provincial de Huancayo. Tesis de Licenciatura. Facultad de Ciencias de las relaciones interpersonales, UNCP.

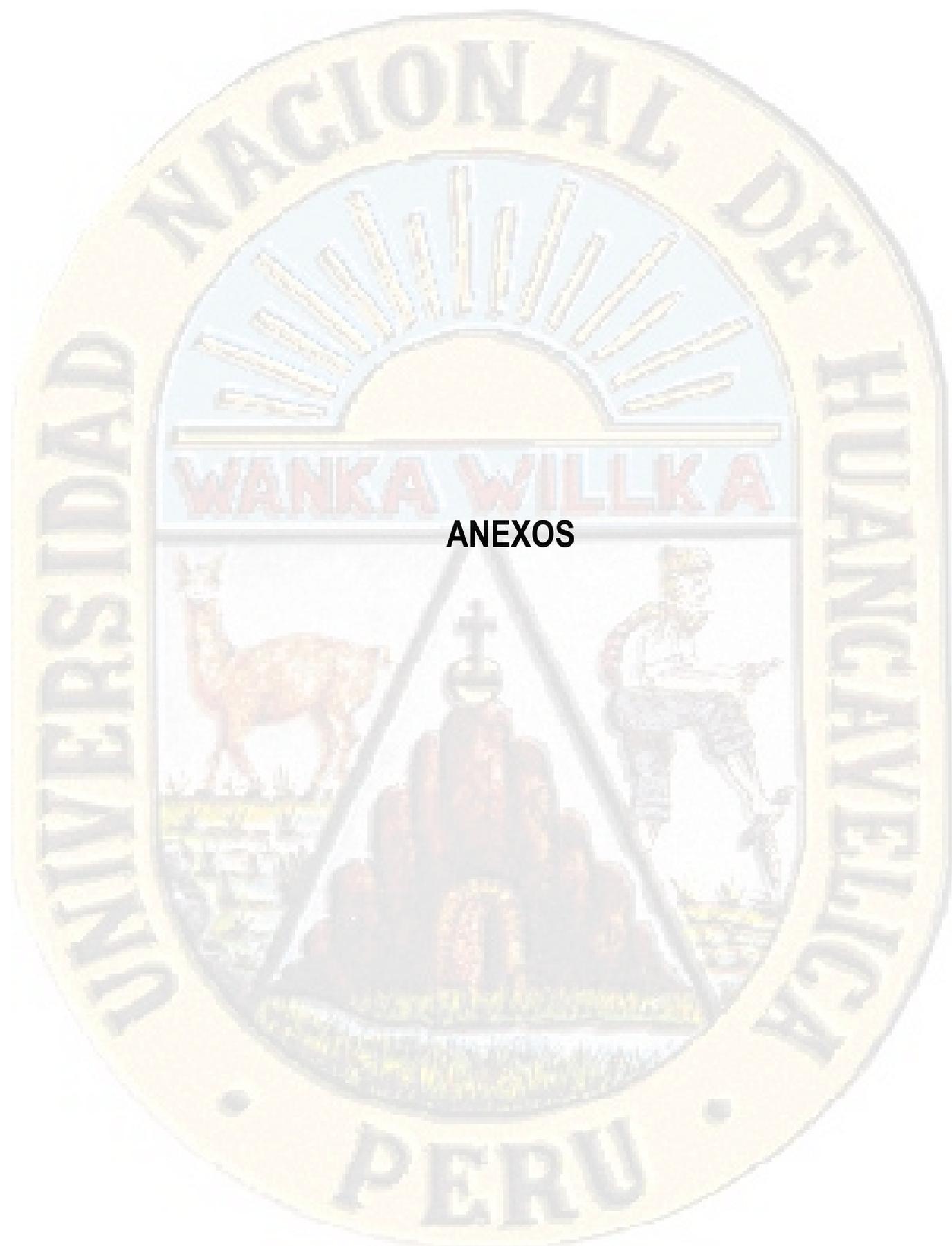
Por la Revista de Psicología del Deporte. 2000. Vol. 9, núm. 1-2, pp. 123-133- Universidad Autónoma de Barcelona - LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL.

Sánchez santa – Bárbara, E. (1996). Estilos de dirección en la Administración Pública. En A. Rodríguez Fernández (D) Los recursos humanos en la Administración Pública.

SEGUNDO, Pedro. 2011 "Incidencia de la Gestión Administrativa de la Biblioteca Municipal "Pedro Moncayo" de la Ciudad de Ibarra en Mejora de la Calidad de Servicios y Atención a los Usuarios en el Año 2011. Propuesta Alternativa". Ecuador

Stephen P. Robbins.N. Comportamiento Organizacional.10ª Edición. México: Pearson educación. 2004

Teoría De Litwin Y Stringer Clima Organizacional.
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Teoria-De-Litwin-y-Stringer-Clima/267721.html>



ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA
“GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL (UGEL) DE LA LOCALIDAD DE HUANCAMELICA - 2017”

PROBLEMAS:	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGÍAS
<p>GENERAL: ¿De qué manera se relaciona la gestión administrativa y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica en el periodo 2017?</p> <p>ESPECÍFICOS</p> <p>¿De qué manera se relaciona la gestión administrativa y la satisfacción laboral en su dimensión bienestar en el trabajo de los trabajadores de la Unidad de Gestión Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica en el periodo 2017?</p> <p>¿De qué manera se relaciona la gestión administrativa y la satisfacción laboral en su dimensión reconocimiento de los trabajadores de la Unidad de Gestión Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica en el periodo 2017?</p> <p>¿De qué manera se relaciona la gestión administrativa y la satisfacción laboral en su dimensión relaciones interpersonales de los trabajadores de la Unidad de Gestión Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica en el periodo 2017?</p>	<p>GENERAL: Determinar la relación que existe entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica en el periodo 2017.</p> <p>ESPECÍFICOS</p> <p>Determinar la relación que existe entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral en su dimensión bienestar en el trabajo, de los trabajadores de la Unidad de Gestión Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica en el periodo 2017.</p> <p>Determinar la relación que existe entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral en su dimensión reconocimiento de los trabajadores de la Unidad de Gestión Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica en el periodo 2017.</p> <p>Determinar la relación que existe entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral en su dimensión relaciones interpersonales de los trabajadores de la Unidad de Gestión Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica en el periodo 2017.</p>	<p>GENERAL: Existe una relación positiva y significativa entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral de los trabajadores que laboran en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica en el periodo 2017.</p> <p>ESPECÍFICOS:</p> <p>Existe una relación positiva y significativa entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral en su dimensión bienestar en el trabajo de los trabajadores que laboran en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica en el periodo 2017.</p> <p>Existe una relación entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral en su dimensión relaciones interpersonales de los trabajadores que laboran en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica en el periodo 2017.</p> <p>Existe una relación positiva y significativa entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral en su dimensión reconocimiento de los trabajadores que laboran en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica en el periodo 2017.</p>	<p>VARIABLES 1 Gestión Administrativa</p> <p>DIMENSIONES:</p> <p>Planificación Organización Dirección Y Control.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos - Metas - Estrategias - Planes - Programas - Estructura orgánica - Análisis y diseño de puestos - - - Motivación - Liderazgo - Comunicación - Comportamiento Individual y de grupo - Cumplimiento de Normas - Auditorias - Acción - Resultados - Retroalimentación 	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN: El tipo de investigación que se propone en el estudio es de tipo Básica.</p> <p>NIVEL DE INVESTIGACIÓN: El nivel de la investigación propuesto es el Correlacional.</p> <p>MÉTODO DE INVESTIGACIÓN: M: G: Se aplicará el método científico</p> <p>MÉTODO ESPECÍFICO Método de la observación Método analítico- sintético Método inductivo - deductivo</p> <p>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: El diseño para la investigación será el No experimental: transaccional – descriptivo – correlacional con el siguiente esquema:</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD O1 --> M O2 --> M M -- r --> R </pre> </div> <p>Dónde: M= muestra O1, y O2 = Observaciones de las variables. r = relación entre ambas variables</p> <p>POBLACIÓN, MUESTRA, MUESTREO: La población de esta investigación está constituida por 87 trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL – 2017.</p> <p>La muestra de la presente investigación estará constituida por la totalidad de 87 trabajadores contratados y permanentes. De la UGEL -2017 El muestreo será el No probabilístico.</p> <p>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS: Técnicas: Observación, Encuesta, Instrumentos: Ficha, Cuestionario de encuesta.</p>
			<p>VARIABLES 2 Satisfacción Laboral.</p> <p>DIMENSIONES:</p> <p>Bienestar en el trabajo</p> <p>Relaciones Interpersonales</p> <p>Reconocimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos • Compromiso con el trabajo • Logro de objetivo • Buen desempeño • Reuniones de trabajo • Relaciones humanas • Trato equitativo • Promoción y ascenso • Recompensa • Oportunidades para crecer • Estímulos 	

ANEXO 2

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES E INDICADORES DE ESTUDIO.

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Variable 2: X: Gestión Administrativa Idalberto Chiavenato (2006) Administración Proceso Administrativo	Es el esfuerzo coordinado de un grupo social para lograr un fin, con la mayor eficiencia y eficacia con el menor esfuerzo posible, empleando en acción empresarial mediante fases organizacionales. Idalberto Chiavenato (2006)	La gestión administrativa, consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acciones, tareas, actividades es decir lineamientos programáticos con continuidad y secuencia realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa conseguir tales objetivos con eficiencia y eficacia tenga mediante las siguientes fases: Planeación, Organización, Dirección, Control.	X ₁ : Planificación	- Objetivos - Metas - Estrategias - Planes - Programas
			X ₂ : Organización	- Estructura orgánica - Análisis y diseño de puestos
			X ₃ : Dirección	- Motivación - Liderazgo - Comunicación - Comportamiento Individual y de grupo
			X ₄ : Control	- Cumplimiento de Normas - Auditorias - Acción - Resultados - Retroalimentación
Variables (2) " Satisfacción Laboral" Robbins (1996, p. 135)	Según Robbins (1996) "el conjunto de las actitudes generales del individuo hacia su trabajo, manifestando actitudes positivas cuando se está satisfecho con el puesto, mostrando en cambio actitudes negativas si se está insatisfecho" (pág. 135).	Una actitud de los trabajadores hacia aspectos concretos del trabajo tales como la compañía, el trabajo mismo, los compañeros y otros objetos psicológicos del contexto de trabajo. Observado desde: Bienestar en el trabajo, Relaciones Interpersonales, y el Reconocimiento.	Y ₁ : Bienestar en el trabajo	- Competencias y expectativas - Compromiso con el trabajo - Logro de objetivo - Buen desempeño
			Y ₂ : Relaciones interpersonales	- Reuniones de trabajo - Interacción grupal, relaciones humanas - Trato equitativo
			Y ₃ : Reconocimiento	• Promoción y ascenso • Recompensa • Oportunidades para crecer • Estímulos

CUESTIONARIO DE ENCUESTA

INSTRUCCIONES: Estimado trabajador a continuación se le presenta una serie de ítems referentes a la Gestión Administrativa y Satisfacción Laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica 2017; los mismos que deberá responder con **sinceridad**, considerando que no existen respuestas correctas ni incorrectas, marcando con un aspa (x) aquella proposición que mejor exprese su punto de vista, de acuerdo al siguiente código.

PARTE I: GESTION ADMINISTRATIVA

	1	2	3	4	5
Escala de valoración	<i>Totalmente en desacuerdo</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Totalmente de acuerdo</i>

Ítems	Valoración				
1. ¿Considera que para obtener mayor productividad es necesaria planear los recursos? P	1	2	3	4	5
2. ¿En la gestión de la UGEL se implementan planes, programas, políticas y estrategias de manera coordinada?	1	2	3	4	5
3. ¿En la UGEL, las normas y los procedimientos estas bien claros y definidos a nivel de la institución?	1	2	3	4	5
4. ¿La designación de los cargos y funciones están viene definidas a nivel de la UGEL?	1	2	3	4	5
5. ¿Se preocupan por difundir los objetivos fundamentales de la UGEL?	1	2	3	4	5
6. ¿Considera Ud., que la actual estructura orgánica de la UGEL, responde a las necesidades reales de la Institución? O	1	2	3	4	5
7. ¿Se asumen responsabilidades, se valora el esfuerzo y el cumplimiento de las funciones del personal en la UGEL?	1	2	3	4	5
8. ¿En el diseño de puestos de la UGEL, se considera el perfil del profesional que debe ocupar dicho puesto?	1	2	3	4	5
9. ¿El diseño de la estructura organizacional es la más adecuada para la eficiencia de la gestión en la UGEL?	1	2	3	4	5
10. ¿Considera Ud., que existe capacidades y habilidades para poder ejercer el liderazgo? D.	1	2	3	4	5
11. ¿Se desarrolla el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos institucionales?	1	2	3	4	5
12. ¿De acuerdo a su estructura organizacional se puede tener una comunicación eficiente?	1	2	3	4	5
13. ¿La visión, la misión y los objetivos determinan la eficiencia de gestión a nivel institucional?	1	2	3	4	5
14. ¿En la institución existe motivación permanente de parte de las autoridades y funcionarios para alcanzar los objetivos?	1	2	3	4	5
15. ¿En la institución se promueven los procesos de control que contribuyen en la mejora de la gestión administrativa? C.	1	2	3	4	5
16. ¿Se emplean sistemas de control que permiten evaluar las metas y objetivos propuestos?	1	2	3	4	5
17. ¿Los miembros de la institución toman en cuenta las normas de auditoria al momento de tomar decisiones?	1	2	3	4	5
18. ¿Se realizan cambios en los procesos de control con la finalidad de buscar mejoras de control presupuestario en la UGEL?	1	2	3	4	5

PARTE II: SATISFACCIÓN LABORAL

Escala de valoración	1	2	3	4	5
	Nunca	Ocasionalmente	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre

Ítems	Valoración				
	1	2	3	4	5
1. ¿El puesto que ocupo está en relación a mi formación profesional y es de mi satisfacción?	1	2	3	4	5
2. ¿Las tareas que realiza en su trabajo le dan oportunidad para su crecimiento personal y profesional?	1	2	3	4	5
3. ¿La institución me apoya para capacitarme?	1	2	3	4	5
4. ¿Tiene capacidad para ordenar e integrar diferentes aspectos del trabajo de acuerdo a los objetivos?	1	2	3	4	5
5. ¿Posee la capacidad para analizar situaciones complejas de trabajo e implantar las soluciones adecuadas?	1	2	3	4	5
6. ¿En la institución todos forman un mismo equipo de trabajo? RR	1	2	3	4	5
7. ¿En la institución existe armonía entre el personal?	1	2	3	4	5
8. ¿En la institución se tienen adecuados medios de comunicación?	1	2	3	4	5
9. ¿La alta dirección busca mantener buenas relaciones humanas con los trabajadores?	1	2	3	4	5
10. ¿Tengo buenas comunicaciones con mis jefes y compañeros?	1	2	3	4	5
11. ¿El director es una persona con quien se puede hablar abiertamente?	1	2	3	4	5
12. ¿Las órdenes dadas por el jefe son expresadas de forma precisa, sencilla y amable?	1	2	3	4	5
13. ¿Se respeta las ideas u opiniones de sus compañeros y jefe inmediato?	1	2	3	4	5
14. ¿Cuándo usted tiene dificultades sus compañeros lo ayudan?	1	2	3	4	5
15. ¿Existe rivalidades entre sus compañeros de trabajo?	1	2	3	4	5
16. ¿Se lleva usted bien con sus compañeros de trabajo?	1	2	3	4	5
17. ¿Se hace uso de la tecnología para que el personal administrativo tenga una mejor comunicación?	1	2	3	4	5
18. ¿A nivel institucional se tiene aceptado por sus compañeros de trabajo y los funcionarios?	1	2	3	4	5
19. ¿Me siento importante en esta institución? RC	1	2	3	4	5
20. ¿Considero tener estabilidad y continuidad en el trabajo?	1	2	3	4	5
21. ¿Mi jefe reconoce cuando hago un buen trabajo?	1	2	3	4	5
22. ¿El reconocimiento por los logros alcanzados por la institución, me motiva a realizar mayores esfuerzos en el trabajo?	1	2	3	4	5
23. ¿Considera que su puesto de trabajo, está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o jefes?	1	2	3	4	5
24. ¿En la institución reconocen a los trabajadores por sus resultados e incentivan a realizar un buen trabajo?	1	2	3	4	5
25. ¿Ante cualquier emergencia tengo autonomía para tomar decisiones de manera oportuna?	1	2	3	4	5
26. ¿Frecuentemente soy reconocido por mi trabajo en la institución?	1	2	3	4	5

¡¡¡Muchas gracias por su colaboración!!!

BASE DE DATOS

N	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	SATISFACCIÓN LABORAL
1	3 1 2 5 3 3 2 3 1 3 3 1 3 3 2 3 1 1	3 2 1 1 2 1 2 2 2 3 3 2 4 4 3 3 5 2 3 1 3 3 2 2 2 4
2	2 2 2 2 1 3 2 2 1 2 2 2 2 2 1 3 2 1 4	1 1 3 1 1 1 5 3 4 1 1 2 3 1 2 3 3 2 1 1 1 2 2 3 3 2
3	2 4 4 1 1 2 2 2 3 1 2 2 2 1 3 3 1 3	2 3 2 2 2 2 2 2 2 2 4 1 4 1 3 2 5 3 2 1 2 1 3 3 2 3
4	4 4 3 1 1 1 2 3 4 2 1 3 3 2 3 1 3 1 1	1 2 1 2 2 1 3 3 2 2 2 3 2 2 2 2 2 1 3 4 1 2 2 2 3 1
5	1 1 1 3 3 2 2 1 2 4 3 1 2 4 3 2 2 3	2 3 2 3 2 3 1 3 2 3 3 4 3 2 1 1 3 2 3 2 2 2 3 3 1 3
6	1 1 2 1 2 3 2 2 3 2 2 1 4 1 4 1 5 2	4 4 3 3 1 2 4 1 3 2 1 2 2 2 5 2 1 1 1 3 1 1 1 3 2 2
7	1 2 1 1 4 5 1 2 1 3 2 1 4 1 2 2 3 3	1 3 1 2 1 2 2 2 1 2 3 2 1 3 3 4 2 3 2 3 2 1 4 1 2 3
8	4 4 4 3 5 2 4 2 4 4 3 4 2 2 4 5 2 5	4 4 1 2 4 3 2 2 3 4 2 2 4 2 4 4 5 5 5 2 3 3 4 2 5 1
9	2 3 3 2 1 4 2 3 2 3 1 4 3 3 3 2 1 1	3 2 3 5 1 2 2 1 3 2 3 2 3 2 4 2 2 4 2 2 2 2 3 2 2 3
10	2 3 3 1 2 3 4 5 3 2 3 2 1 2 4 2 2 3	2 1 1 5 2 2 3 5 2 3 3 2 2 5 4 2 2 2 2 3 4 3 4 2 3 4
11	2 2 1 2 1 2 1 5 2 2 1 3 1 2 2 3 2 1	1 3 3 2 3 1 1 1 3 2 2 1 2 3 1 1 1 2 2 3 2 2 1 1 1 2
12	1 2 3 3 2 3 2 1 3 1 3 2 2 2 4 1 3 2	2 3 4 3 3 1 4 2 2 2 2 1 2 3 2 3 1 3 1 3 3 3 2 4 1 2
13	2 2 3 2 2 2 1 3 3 2 2 1 2 1 5 3 3 2	3 1 1 2 2 3 1 1 2 1 1 2 2 3 1 2 3 2 1 5 2 3 1 1 5 4
14	2 2 2 2 2 2 1 3 1 3 2 2 2 1 2 2 2	2 1 2 3 2 2 1 1 3 2 1 5 4 3 1 2 2 2 2 3 2 1 1 1 2 1
15	2 1 2 2 4 2 2 3 2 1 2 2 2 2 3 1 3 2	3 1 3 2 2 3 2 1 2 2 1 1 3 3 1 2 3 5 3 3 2 1 2 2 1 2
16	1 1 4 1 3 1 3 1 4 1 3 3 3 2 2 2 1 2	1 3 1 2 1 3 3 1 3 1 3 3 1 3 2 2 2 1 2 2 2 2 3 4 2 3
17	1 2 2 2 2 2 3 2 2 2 2 2 2 2 1 2 2 2	2 2 2 2 1 2 2 2 2 4 1 1 1 1 3 3 1 3 1 4 2 2 2 1 2 2
18	2 1 3 2 2 1 1 2 1 2 1 2 3 1 2 2 2 2	2 1 1 1 1 2 3 2 1 2 2 1 2 2 2 2 1 1 1 1 1 1 2 1 2 3 1
19	1 5 2 1 2 2 2 3 3 2 3 2 2 1 1 2 2 2	1 1 1 1 3 2 4 1 2 2 2 4 3 4 1 1 3 3 2 2 3 2 3 1 2 2
20	2 1 2 1 2 1 1 1 3 5 2 2 2 4 3 3 1 2	1 1 1 3 1 2 2 4 4 3 1 1 4 3 2 2 2 1 1 1 1 3 4 1 4 1
21	1 3 1 2 2 2 2 2 3 3 2 2 2 2 2 3 2 3	2 2 2 3 3 2 1 4 3 3 5 2 2 3 3 1 3 1 3 4 1 2 2 1 3 2

22	2	5	1	2	1	1	2	3	2	4	1	1	2	5	1	4	3	1	2	1	3	2	3	4	3	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	1	2	2	2	3	1			
23	5	2	5	3	3	5	3	5	2	5	2	5	4	1	3	5	3	5	4	4	3	2	4	2	4	1	3	4	4	4	2	4	2	4	3	4	3	2	4	4	4	4	5	5			
24	2	2	2	2	1	1	3	1	3	1	1	2	3	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	3	1	2	1	2	1	2	1	2	1					
25	4	1	2	1	2	1	2	4	3	2	1	1	3	1	3	2	4	4	2	3	3	4	2	1	3	2	4	2	2	2	2	2	1	1	1	2	3	2	3	4	2	3	2	2			
26	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3			
27	5	1	3	5	2	2	1	1	5	1	3	2	2	2	2	2	1	2	3	2	1	1	1	2	1	2	1	3	2	2	3	2	1	1	3	3	1	1	1	1	1	2	1				
28	5	2	4	1	4	3	2	2	2	1	1	1	2	2	3	1	1	2	2	4	3	1	1	4	3	2	1	1	2	3	1	3	3	3	2	2	2	3	2	1	3	2	1	2			
29	3	3	1	3	2	2	1	3	2	2	2	4	3	2	2	1	4	1	2	3	3	2	2	1	2	2	3	3	1	4	3	2	2	3	3	2	1	4	3	3	2	2	3	4			
30	2	3	3	1	1	2	1	1	3	2	2	3	1	3	3	2	2	3	1	2	1	1	2	3	2	2	1	1	2	5	2	4	3	1	1	1	3	2	2	4	1	1	2	3			
31	2	3	4	3	2	1	3	2	2	2	3	3	1	5	1	2	4	1	4	3	4	1	3	2	2	2	2	1	4	3	3	4	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3			
32	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	3	1	1	1	2	1	3	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	5	2	2	3	2	3	1	1	1	1	1	1	1	2			
33	1	2	2	3	2	5	1	2	1	1	2	5	3	2	2	3	2	1	2	3	2	5	2	4	3	1	3	2	3	3	2	1	5	3	1	1	3	2	2	3	2	2	3	2			
34	3	3	5	2	1	2	3	4	2	2	2	1	1	2	1	3	2	2	1	3	1	4	2	3	2	1	2	2	5	1	1	4	5	3	2	1	2	2	2	5	2	3	3	1			
35	1	5	1	2	2	2	2	2	2	3	1	3	3	1	1	1	2	3	2	2	2	4	1	3	2	1	1	1	2	3	1	2	2	5	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2			
36	1	1	2	2	1	5	2	5	1	2	2	2	2	2	2	1	5	1	2	4	2	4	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	4	1	4		
37	2	1	1	2	3	1	2	2	1	2	1	2	2	5	2	2	1	4	1	1	3	2	2	1	2	1	4	1	1	2	3	2	1	3	1	2	2	4	3	3	1	2	2	2			
38	2	3	1	2	3	3	2	1	3	5	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	3	2	1	1	1	2	3	5	2	2	2	3	1	2	1	3	3	2	4	2	1	2	1		
39	2	3	2	1	2	2	1	2	2	2	5	3	2	1	5	1	3	3	2	1	4	3	4	3	1	3	3	1	4	2	4	3	3	3	2	4	3	4	2	2	2	3	4	1	2	1	
40	1	2	1	1	3	1	3	2	1	2	2	1	3	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	3	1	2	1	1	1	2	4	2	1	1	2	2	2	3	1	2	2	3	
41	2	3	2	4	2	1	2	2	1	3	3	3	1	1	1	1	2	3	2	1	2	3	3	1	3	2	2	2	4	1	3	1	1	3	3	2	3	2	1	2	1	1	2	1	1		
42	2	2	4	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	5	3	2	2	1	1	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	3	1	2	1	1	3	2	1	1	3	2	
43	3	2	1	5	1	2	2	4	4	2	5	2	2	2	3	3	1	3	2	2	1	5	2	1	4	4	4	3	4	0	2	3	2	1	4	3	2	4	2	2	2	3	5	2	2	3	5
44	2	2	1	3	1	2	5	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	3	2	1	2	2	2	1	4	2	3	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	
45	3	3	4	1	2	3	4	3	3	4	4	5	3	2	2	4	4	4	2	2	1	3	2	1	3	2	1	2	2	1	5	3	2	3	4	2	2	5	3	4	5	3	1	3	2	1	3

46	3	3	3	4	3	1	2	2	2	2	2	2	3	1	1	2	5	2	2	1	2	1	3	2	2	2	5	2	2	3	4	4	4	2	3	2	3	1	2	4	5	2	3	2
47	2	2	2	1	3	5	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	1	1	2	1	2	2	2	3	1	4	4	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1
48	3	2	2	4	3	1	2	4	4	1	1	1	2	1	1	1	1	4	2	2	2	2	3	1	2	2	2	4	4	2	1	3	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	4	2
49	2	2	2	1	2	2	3	2	2	1	2	2	2	1	2	2	5	5	2	3	3	2	2	5	3	3	2	1	4	1	2	2	2	3	3	3	2	2	1	2	3	2	3	3
50	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	1	3	3	1	1	2	3	2	1	3	2	3	1	3	1	4	2	3	2	5	4	2	3	2	4	3	1	1	1	2	3	3	2	2
51	2	4	3	3	3	2	5	3	4	3	1	4	2	1	2	3	1	5	4	2	3	4	5	4	2	2	2	4	2	2	2	1	2	1	4	2	2	4	2	3	2	2	5	1
52	1	3	3	5	2	3	2	4	1	2	2	1	4	1	2	4	2	1	1	2	3	3	3	2	4	4	1	4	3	4	5	2	2	2	2	3	4	4	2	2	3	4	1	2
53	2	2	1	2	1	2	4	2	1	5	1	2	1	2	3	2	1	1	2	3	1	3	2	5	1	1	4	1	1	3	1	2	1	1	1	3	4	1	2	1	2	1	1	2
54	1	1	1	3	2	2	1	1	4	4	3	2	4	2	3	1	2	1	1	2	2	2	3	2	2	3	3	1	1	3	2	2	3	2	1	2	1	3	3	3	1	2	1	
55	3	1	1	1	2	3	2	2	5	4	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	4	2	1	1	2	3	4	3	2	1	3	3	3	3	2	2	4	4	1	1	3	3	1
56	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	3	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	3	1	2	1	1	1	2	2	3	1	1	3	1	2	3	1	2	1	1	3	3		
57	1	2	1	1	2	1	4	1	1	2	1	3	3	1	1	1	3	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	
58	2	2	1	3	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	3	2	1	3	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	
59	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	5	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	1	3	1	1	1	1	1	1	3	
60	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	3	4	1	1	1	1	2	1	2	2	3	1	3	3	3	3	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	
61	1	2	2	2	1	2	5	1	1	3	2	1	4	1	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	4	3	2	1	1	2	2	2	3	1	1	2	3			
62	4	4	2	4	3	3	1	4	2	3	4	3	4	2	4	2	3	2	4	3	3	2	3	5	3	1	2	4	3	4	4	3	1	4	4	3	2	1	2	3	3	3	2	
63	3	3	2	2	3	3	3	1	2	5	2	2	3	5	2	1	2	1	2	1	3	2	2	2	2	3	3	3	2	1	1	1	3	3	3	1	1	4	2	3	1			
64	2	1	5	1	2	5	3	2	2	2	1	3	2	2	1	3	1	3	2	2	1	3	1	1	2	2	1	2	3	3	4	5	3	3	3	1	3	5	2	3	1	3	3	
65	3	3	2	2	3	2	1	1	2	5	5	3	1	1	1	2	2	1	1	3	2	2	2	4	2	3	3	1	1	5	2	3	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1		
66	2	2	3	3	3	4	1	3	1	2	1	2	1	4	1	1	3	5	4	1	3	4	3	2	3	1	2	2	4	3	3	1	4	1	3	3	1	2	4	1	3	5	2	3
67	2	1	2	1	1	2	4	1	3	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	3	1	2	1	2	2	2	1	3	2	1	2	1	2	1	2		
68	2	3	4	2	2	4	3	4	1	2	5	3	4	3	3	1	4	3	1	3	3	3	4	2	4	5	2	2	5	2	1	2	2	2	3	4	2	2	3	4	2	4	4	2
69	1	1	1	3	1	2	1	3	3	1	2	4	4	4	1	2	2	3	4	2	1	3	3	2	3	2	4	3	4	2	2	2	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	4

70	5	1	1	2	3	2	4	2	1	2	3	2	1	1	1	2	4	2	4	2	1	2	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	5	3	2										
71	4	4	3	4	3	2	2	3	1	2	4	3	4	2	5	3	4	4	4	4	3	2	4	2	4	3	1	2	4	2	4	2	2	1	1	2	2	2	3						
72	3	2	3	4	1	1	4	2	2	2	3	4	2	3	1	3	3	1	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	4	3	4	3	2	4	3	4	3	3	4						
73	2	1	3	2	1	2	3	1	2	5	2	1	3	2	3	2	2	4	3	3	2	4	5	2	2	1	1	2	2	3	2	2	1	2	2	4	5	2	2	2	3	4	2	1	
74	1	2	2	3	4	1	2	3	2	1	1	1	3	5	1	2	2	1	1	2	3	1	1	5	3	2	1	2	1	1	3	1	1	3	3	2	1	2	1	1	2	1	2	2	
75	5	2	2	2	2	3	1	1	3	1	2	2	2	1	1	2	2	3	2	2	2	2	1	1	3	1	1	3	2	2	3	1	2	2	1	3	3	2	3	2	1	3	4	1	
76	1	2	1	3	2	5	3	3	2	2	1	2	2	2	2	1	1	3	2	2	3	1	2	1	3	1	4	5	3	1	1	2	2	1	2	1	3	2	3	2	1	2	1	5	
77	2	3	4	3	1	1	1	2	2	1	3	3	1	2	3	2	3	2	4	2	2	1	2	1	2	4	1	3	1	3	4	4	3	4	3	3	2	2	1	1	1	2	2	2	
78	2	3	1	3	2	1	3	1	3	3	2	3	2	3	4	2	2	4	2	2	4	3	2	4	1	4	1	5	4	1	2	2	2	5	2	2	3	4	3	2	2	3			
79	2	1	2	3	2	4	2	1	2	2	2	2	2	3	3	1	4	2	2	2	4	2	2	1	3	2	4	2	5	4	2	2	1	3	1	2	3	3	2	1	2	2			
80	2	3	5	5	1	4	3	3	2	2	4	2	4	3	5	5	4	2	2	3	4	3	3	4	4	2	2	5	4	5	2	3	2	4	2	2	3	2	2	2	2	1	3	1	
81	1	2	3	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	3	5	3	2	2	1	1	1	2	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	1	1	2	2	2	3
82	2	1	2	2	2	2	3	5	2	3	1	1	2	1	3	3	2	3	1	1	3	5	4	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	3	1	2	1	3	2	5	3	2		
83	1	4	2	2	1	3	2	1	1	3	1	5	2	2	2	5	3	3	1	2	2	4	4	2	4	2	4	1	3	2	2	4	2	4	2	5	3	3	2	2	1	3	2	2	
84	2	2	1	3	3	1	4	2	1	2	1	3	2	2	2	2	1	2	3	2	3	1	2	1	1	2	3	2	2	1	1	2	3	1	1	3	3	2	2	1	1	2			
85	1	4	3	2	2	1	1	2	2	3	3	3	1	1	2	4	1	2	2	3	2	1	2	4	2	2	1	2	3	1	3	2	1	5	3	2	3	1	2	4	2	2	2	1	



Local de la Unidad de Gestión Local (UGEL) Huancavelica, donde se realizó la investigación



Trabajadores de la Unidad de Gestión Local (UGEL) Huancavelica, participando de la encuesta.



Investigador Vannesa Condori Ticlacuri, aplicando el cuestionario de encuesta.



Investigador Raquel Mayon Ronceros, aplicando el cuestionario de encuesta.

Solicita: Autorización y aplicación de encuesta.

SEÑOR DIRECTOR DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE HUANCVELCA.

S.D.

Nosotras; Vannesa TICLLACURI CONDORI, con código de matrícula N° 2011411131, con domicilio en Av. 28 de abril s/n San Cristóbal – Huancavelica, e identificada con DNI N° 73129767, Raquel MAYON RONCEROS con código de matrícula N° 2011411079, con DNI N° 70784888, con domicilio en Pje. Independencia N° 169 Santa Ana – Huancavelica estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela de Administración ante Ud., con el debido respeto nos presentamos y decimos:

Que, teniendo la necesidad de aplicar una encuesta para recojo de información, sobre el trabajo de investigación, titulado: **“GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL (UGEL) DE LA LOCALIDAD DE HUANCVELICA - 2017”**, recurrimos a su digno despacho a fin de solicitarle tenga a bien de ordenar a quién corresponda la autorización de aplicación de encuestas a todos los trabajadores administrativos de su representada.

POR LO EXPUESTO:

Rogamos a Ud. Señor Director, acceder a nuestra petición y esperamos contribuir con el desarrollo institucional.

Huancavelica, 12 de Diciembre del 2017



.....
Vannesa TICLLACURI CONDORI
DNI N° 73129767



.....
Raquel MAYON RONCEROS
DNI N° 70784888

C.C.
Archivo





"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

Huancavelica, 19 de diciembre de 2017.

CARTA N° 052- 2017 -AGA-UGEL-HVCA/DREH.

Prof. Jorge Gaston PEREZ LAZO
Director de Gestion Pedagogica
UGEL HUANCAMELICA-
JR. PABLO B. SOLÍS N°360 - PLAZA DE SAN CRISTÓBAL
HUANCAMELICA

ASUNTO: PRESENTACION DE ALUMNAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
REF : SOLICITUD

De mi consideración. -

Por la presente es grato dirigirme a usted para hacer llegar un cordial saludo, ala vez comunicar que por dispocion de la Alta Direccion, presentamos a las alumnas de la Universidad Nacional de Huancavelica Vannesa TICLLACURI CONDORI y Raquel MAYON RONCEROS, quienes realizaran una encuesta para el recojo de informacion, sobre el trabajo de investigacion titulado "GESTION ADMINISTRATIVA Y SATISFACCION LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA UGEL-HVCA", por lo que solicito brinde las facilidades del caso para la aplicaci3n de encuestas a los trabajadores a su cargo.

Sin otro a tratar me despido de usted

Atentamente,

DIRECCION REGIONAL DE EDUCACION
UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL - HVCA.
AREA DE GESTION ADMINISTRATIVA

CPC. Yonel E. Romero Mayta
DIRECTOR DEL AREA DE GESTION ADMINISTRATIVA





SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN DE CONSEJO DE FACULTAD N° 0446-2017-FCE-R-UNH

Huancavelica, 28 de Noviembre del 2017.

VISTO:

Oficio Transcriptorio N° 0208-2017-SD-FCE-R-UNH de fecha 28-11-2017, Oficio N° 654-2017-EPA-DFCE-VRAC/UNH de fecha 26-10-2017, Informe N° 003-2017-PMJT-EPA-FCE-UNH de fecha 25-10-2017, emitido por el docente asesor y miembros jurados pidiendo Aprobación del Proyecto de Investigación presentado por **TICLLACURI CONDORI VANNESA Y MAYON RONCEROS RAQUEL** de la Escuela Profesional de Administración, y:

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, de conformidad a lo prescrito por el Artículo 15° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 con resolución N° 001-2014-AE-UNH de fecha 18-12-2014; la autonomía es inherente a la UNH, se ejerce de conformidad con la Constitución Política del Perú, la Ley Universitaria y demás normas, la autonomía es reconocida por el estado y se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, Gubernamental, Académico, Administrativo y Económico.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académica Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afin con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente.

Que, el Artículo 34° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Proyecto de Investigación aprobado, será remitido al Decanato, para que esta emita Resolución de aprobación e inscripción; previa ratificación del consejo de facultad; el graduado procederá a desarrollar el trabajo de investigación, con la orientación del Profesor Asesor. El docente asesor nombrado es responsable del cumplimiento de la ejecución y evaluación del trabajo de investigación.

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad.

Que, se debe de tomar en cuenta que los informes finales (Tesis) los tesisistas deberán evitar coincidencias con los temas de clima y desempeño laboral referentes, marcos teóricos, resultados y discusiones.

Que, estando a lo acordado por el Consejo de Facultad en su Sesión Ordinaria del día 28-11-2017;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO 1° APROBAR e INSCRIBIR el Proyecto de Investigación Científica titulado: **"GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL (UGEL) DE LA LOCALIDAD DE HUANCVELICA - 2017"** presentado por **TICLLACURI CONDORI VANNESA Y MAYON RONCEROS RAQUEL** de la Escuela Profesional de Administración.

ARTÍCULO 2° ELÉVESE el presente documento a las instancias pertinentes.

ARTÍCULO 3° NOTIFÍQUESE a los interesados para su conocimiento y demás fines.

"Regístrese, Comuníquese y Archívese. -----"



Dr. CARLOS DOZANO NUÑEZ
DECANO



Dr. ABAD ANTONIO SURICHAQUI MATEO
SECRETARIO DOCENTE



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 824-2018-FCE-R-UNH

Huancavelica, 10 de Diciembre del 2018

VISTO:

Hoja de Tramite N° 2735 de fecha 30-11-2018, Solicitud S/N. presentado por las Bachilleres en Ciencias Administrativas **TICLLACURI CONDORI VANNESA y MAYON RONCEROS RAQUEL**; pidiendo programación de fecha y hora para sustentación de tesis para Optar el Título Profesional de Licenciado en Administración; y:

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, en concordancia al Artículo N° 83° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado por la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 prescribe, otorga los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y Título Profesional a nombre de la nación aprobados en cada facultad y escuela de posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionará tal condición.

Que, según la Décima Tercera disposición complementaria transitoria. De la ley N° 30220 dice Los estudiantes que, a la entrada en vigencia de la presente Ley, se encuentren matriculados en la universidad no están comprendidos en los requisitos establecidos en el artículo 45° de la presente. Así mismo la disposición transitoria del estatuto de la UNH dice los estudiantes que a la entrada en vigencia de la ley número 30220, se encuentren matriculados en la UNH no están comprendidos en los requisitos establecidos para titulación del presente estatuto, el mismo tratamiento se dará para los egresados.

Que, en virtud al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado con Resolución N° 0207-2018-CU-UNH de fecha 07 de marzo del 2018, en su Artículo N° 38 si el graduado es declarado Apto para sustentación (por unanimidad o mayoría), solicitara al Decano de la Facultad para que fije lugar, fecha y hora para la sustentación. La Decanatura emitirá la Resolución fijando fecha hora y lugar para la sustentación, asimismo entregará a los jurados el formato del acta de evaluación.

Que con el OFICIO N° 0421-2018-EPA-DFCE-VRAC/UNH de fecha 24-09-2018, Informe N° 007-2018-MJ/LQV-EPA-FCE-UNH de fecha 01-08-2018, los docentes miembros del jurado evaluador emiten informe de aprobación del informe final de tesis titulado **"GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL (UGEL) DE LA LOCALIDAD DE HUANCAMELICA - 2017"**, dando pase a sustentación.

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad;

RESUELVE:

ARTÍCULO 1°

PROGRAMAR la fecha y hora para la Sustentación Vía Tesis titulada: **"GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL (UGEL) DE LA LOCALIDAD DE HUANCAMELICA - 2017"**, presentado por las Bachilleres en Ciencias Administrativas **TICLLACURI CONDORI VANNESA y MAYON RONCEROS RAQUEL** para el día miércoles 19 de diciembre del 2018 a horas 10:00 a.m. en el Aula Magna de la Facultad de Ciencias Empresariales.

ARTICULO 2°

ENCARGAR al Presidente del Jurado el cumplimiento de la presente Resolución y la remisión del acta y documentos sustentatorios al Decanato para su registro y trámite correspondiente.

"Regístrese, Comuníquese y Archívese."



Dr. CARLOS LOZANO NUÑEZ
DECANO



Dr. ABAD ANTONIO SURICHAQUI MATEO
SECRETARIO DOCENTE