

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN

ESCUELA DE POSGRADO



**LOS ESTILOS GERENCIALES Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE
LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL ORIENTE
DEL INSTITUTO NACIONAL PENITENCIARIO. HUÁNUCO. 2016**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO
EN GESTIÓN PÚBLICA PARA EL DESARROLLO SOCIAL**

TESISTA: MELCHOR NICANOR MORALES ESPINOZA

ASESOR: NAPOLEÓN CÉSPEDES GALARZA

HUÁNUCO - PERÚ

2017

DEDICATORIA

El presente trabajo de tesis primeramente me gustaría agradecerte a ti Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

AGRADECIMIENTO

- ❖ A Dios por permitirme sonreír nuevamente y tener salud para concluir mis metas.
- ❖ A los docentes por transmitir sus conocimientos a mi vida profesional.
- ❖ A mi padre por ser un ejemplo a seguir de trabajo y colaboración con los demás.
- ❖ A mi madre por ayudarme y apoyarme siempre con sus consejos y su ejemplo de perseverancia, rectitud, integridad y ética.
- ❖ A los trabajadores de la dirección regional oriente del Instituto Nacional Penitenciario. Huánuco.

RESUMEN

Con la presente investigación se tiene como objetivo general, Determinar la relación de los Estilos Gerenciales con la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Oriente del Instituto Nacional Penitenciario-Huánuco 2016. Para ello, me propuse los siguientes objetivos específicos: Determinar la relación del Estilo Gerencial Autoritario-Coercitivo con la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Oriente del Instituto Nacional Penitenciario. 2016. Determinar la relación del Estilo Gerencial Autoritario-Benevolente con la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Oriente del Instituto Nacional Penitenciario. 2016. Determinar de qué manera se relaciona el Estilo Gerencial Consultivo con la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Oficina Regional Oriente del Instituto Nacional Penitenciario. 2016. Determinar de qué manera se relaciona el Estilo Gerencial Participativo con la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Oriente del Instituto Nacional Penitenciario. 2016. De acuerdo esto, se planteó el problema general: ¿Cómo se relacionan los Estilos Gerenciales con la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Oriente del Instituto Nacional Penitenciario- Huánuco? 2016? Luego se procedió a plantear los problemas específicos: ¿Cómo es la relación que existe entre el Estilo Gerencial Autoritario-Coercitivo y la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Oriente del Instituto Nacional Penitenciario? 2016? ¿Cómo es la relación que existe entre el Estilo Gerencial Autoritario-Benevolente y la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Oriente del Instituto Nacional Penitenciario? 2016? ¿Cómo es la relación que existe entre el Estilo Gerencial Consultivo y la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Oriente del Instituto Nacional Penitenciario? 2016? ¿Cómo es

la relación que existe entre el Estilo Gerencial Participativo y la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Oriente del Instituto Nacional Penitenciario? 2016? Para responder estas interrogantes se planteó la hipótesis general: Los Estilos Gerenciales se relacionan positivamente con la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Oriente del Instituto Nacional Penitenciario. Huánuco. 2016. Y las hipótesis específicas son: Existe relación positiva entre el Autoritario coactivo y los factores motivacionales en la Dirección Regional Oriente del Instituto Nacional Penitenciario. 2016. Existe relación significativa entre Autoritario Benevolente con la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la dirección Regional Oriente del Instituto Nacional Penitenciario. 2016. El Estilo Gerencial Consultivo se relaciona positivamente con la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la dirección Regional Oriente del Instituto Nacional Penitenciario. 2016. El Estilo Gerencial Participativo se relaciona positivamente con la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la dirección Regional Oriente del Instituto Nacional Penitenciario. 2016.

SUMMARY

The main objective of the present research is to determine the relationship between Management Styles and Labor Satisfaction of the workers of the Oriente Regional Office of the National Penitentiary Institute- Huánuco 2016. For this purpose, the following specific objectives were proposed: Determine the relationship of the Managerial-Coercive Management Style with the Labor Satisfaction of the workers of the Oriente Regional Office of the National Penitentiary Institute. 2016. Determine the relationship of the Authoritarian-Benevolent Management Style with the Labor Satisfaction of the workers of the Oriente Regional Office of the National Penitentiary Institute. 2016. Determine how the Management Consulting Style is related to the Labor Satisfaction of the workers of the Oriente Regional Office of the National Penitentiary Institute. 2016. Determine how the Participatory Management Style is related to the Labor Satisfaction of the workers of the Oriente Regional Office of the National Penitentiary Institute. 2016. Accordingly, the general problem was raised: How are the Management Styles related to the Labor Satisfaction of the workers of the Oriente Regional Office of the National Penitentiary Institute-Huánuco. 2016? Then we proceeded to raise the specific problems: What is the relationship between the Management Style Authoritarian-Coercive and Labor Satisfaction of the workers of the Eastern Regional Office of the National Penitentiary Institute. 2016? How is the relationship between the Authoritarian-Benevolent Management Style and the Labor Satisfaction of the workers of the Oriente Regional Office of the National Penitentiary Institute. 2016? What is the relationship between the Management Consulting Style and the Labor Satisfaction of the workers of the Oriente Regional Office of the National Penitentiary Institute. 2016? How is the relationship that exists between the Participatory Management Style and the Labor

Satisfaction of the workers of the Oriente Regional Office of the National Penitentiary Institute. 2016? To answer these questions, the general hypothesis was put forward: Management Styles are positively related to the Labor Satisfaction of the workers of the Oriente Regional Office of the National Penitentiary Institute. Huánuco. 2016. And the specific hypotheses are: There is a positive relationship between the coercive Authoritarian and the motivational factors in the Oriente Regional Office of the National Penitentiary Institute. 2016. There is a significant relationship between the Benevolent Authoritarian with the Labor Satisfaction of the workers of the Oriente Regional Directorate of the National Penitentiary Institute. 2016. The Consulting Management Style is positively related to the Labor Satisfaction of the workers of the Oriente Regional Office of the National Penitentiary Institute. 2016. The Participatory Management Style is positively related to the Labor Satisfaction of the workers of the Oriente Regional Office of the National Penitentiary Institute. 2016

INTRODUCCIÓN

La presente investigación abarca un tema de sumo interés entre los profesionales de ciencias empresariales, como son los estilos como el personal de alta dirección dirige a los subordinados, entre los diferentes estilos que la teoría nos muestra están los estilos autocráticos, participativos pasando por diferentes matices, es así que surge la interrogante ¿Cuál de los estilos gerenciales es el más efectivo en busca de la productividad de los empleados?, de la misma manera según las teorías existentes los empleados serán productivos solo si se sienten satisfechos con la labor que realizan.

Muchas instituciones hablan de la importancia de la satisfacción del cliente, realizan grandes campañas publicitarias para dar a conocer la constante preocupación por satisfacer las necesidades de los consumidores. Sin embargo, para que estas acciones de difusión tengan efecto, deben, antes que todo, partir por casa.

Un gran error que cometen algunas instituciones es realizar un sinnúmero de acciones por mantener contento a los clientes, sin preocuparse de sus colaboradores.

El éxito de una organización está estrechamente relacionado con el grado de conformidad de los que trabajan en ella. La presente investigación pretendió demostrar esa premisa en un contexto en particular el Instituto Nacional Penitenciario de la Ciudad de Huánuco.

El presente trabajo de investigación consta de cinco capítulos.

En el primer capítulo, se encuentra el problema de la investigación que se ha elaborado en base las investigaciones, se ha tomado datos de muchas técnicas mediante una observación directa de la realidad y la experiencia nos servirán para realizar el trabajo práctico. El Primer Capítulo se trata de los temas:

planteamiento del problema, contextualización, análisis crítico, interrogantes, delimitación, justificación, objetivos: general y específicos e hipótesis.

El Segundo Capítulo trata del marco teórico, antecedente del problema, fundamentación filosófica, fundamentación técnica, categorías fundamentales, señalamiento de variables de la investigación.

El Tercer Capítulo sobre los temas: metodología, la forma de investigación, nivel o tipo de investigación, población y muestra, recolección de datos, procesamiento y análisis de datos.

El Cuarto Capítulo es la presentación de resultados y aborda los siguientes temas: análisis e interpretación de resultados, verificación de hipótesis.

El Capítulo Quinto: la discusión de resultados a base los resultados, antecedentes, teorías y comprobación de la hipótesis general.

Conclusiones y sugerencias, que están redactadas a base de los objetivos planteados.

Esperando que el presente humilde trabajo de investigación sirva de base para posteriores estudios referidos a la materia.

Antes de invitar al lector a introducirse en esta investigación, quisiera agradecer a todos y a cada uno de los que ofrecieron su tiempo y sus relatos para la construcción del proceso investigativo que están a punto de conocer.

El investigador

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
SUMMARY	vi
INTRODUCCION	viii
ÍNDICE GENERAL.....	x

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del problema.	12
1.2. Formulación del problema.	14
1.2.1. Problema general.....	14
1.2.2. Problemas específicos.	15
1.3. Objetivos	15
1.3.1. Objetivo General	15
1.3.2. Objetivos específicos.....	15
1.4. Hipótesis y/o sistema de hipótesis	16
1.4.1. Hipótesis general	16
1.4.2. Hipótesis específicas	16
1.5. Variables	17
1.6. Justificación e importancia.....	18
1.6.1. Justificación.....	18
1.6.2. Importancia.	20
1.7. Viabilidad	21
1.8. Limitaciones.	22

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes.	23
2.2. Bases teóricas.	28
2.2.1. Bases teóricas N.º 1: Estilos gerenciales	28

2.2.2. Bases teóricas N.º 2: Satisfacción laboral.	34
2.3 Definiciones conceptuales	45
2.4. Bases Epistémicas	46

CAPÍTULO III METODOLOGIA

3.1. Tipo de investigación	48
3.2. Método de investigación.....	48
3.3. Diseño de investigación	48
3.4. Población y muestra	49
3.4.1. Población.....	49
3.4.2. Muestra.....	50
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	51
3.6. Procedimiento de recolección de datos.....	53
3.7. Técnicas de procedimiento y análisis de datos.....	54

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1. Presentación de resultados.	55
4.2. Contrastación de las Hipótesis Secundarias.	76
4.3. Prueba de Hipótesis General	79

CAPÍTULO V DISCUSION DE RESULTADOS

5.1. Contrastación de los resultados obtenidos durante el trabajo de campo con los antecedentes.	80
5.2. Contrastación de los resultados del trabajo de campo, con los referentes bibliográficos de las bases teóricas.	81
5.3. Contrastación de los resultados del trabajo de campo, con la hipótesis general.....	82
CONCLUSIONES	84
SUGERENCIAS	86
BIBLIOGRAFIA.....	87
ANEXOS.....	89

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del problema.

La principal función del Estado Peruano es servir a sus más de 32 millones de “propietarios” que habitan el territorio nacional. Los ciudadanos peruanos financian la labor del Estado y demandan que él provea, con calidad y eficiencia, servicios importantes para que las familias y empresas puedan desarrollar actividades privadas que contribuyan a elevar su bienestar. Sin embargo, el Estado desempeña tales responsabilidades de manera poco satisfactoria, lo que se expresa en los pobres resultados obtenidos en áreas básicas de su gestión.

Como resultado de lo anterior, los ciudadanos, que son los clientes y propietarios de esta organización llamada Estado, muestran una elevada insatisfacción y bajísimos niveles de confianza en sus instituciones, así mismo en el Perú todas las instituciones públicas están en proceso de mejora sin embargo, lo que está pasando es que sus funcionarios no tienen la capacidad de gestión para generar proyectos de inversión sostenibles y estos inconvenientes son los que más atrasan al desarrollo del Perú y para que haya una buena alianza entre los sectores públicos y privado, el Estado debe reforzar estos servicios, además en las Instituciones, Organismos Públicos Descentralizados, los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales se han caracterizado por presentar muchas debilidades y limitaciones en el ejercicio de las funciones de gobierno que han sido transferidas, en consecuencia el personal del Instituto Nacional Penitenciario está sujeto a un régimen laboral no adecuado a la labor penitenciaria, que genera la desmotivación y sueldos bajísimos.

El Instituto Nacional Penitenciario y por ende la Dirección Regional Oriente carece de una gestión institucional ágil y moderna ya que el aparato administrativo heredado es burocrático; los procesos no se encuentran formalizados de tal manera que muchas veces, cuando se rota al personal, se pierde la continuidad de la gestión, así mismo la Dirección Regional Oriente del Instituto Nacional Penitenciario, al mes de octubre de 2016 está sujeta a 04 tipos de régimen laboral que son las siguientes:

- Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público (Decreto Legislativo N° 276).
- Decreto Legislativo N° 1024 que crea y regula el Cuerpo de Gerentes Públicos.
- Decreto Legislativo N° 1057 y su Reglamento Decreto Supremo N° 075-2008-PCM, se aprobó el Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios; Ley N° 29849 Ley que establece la eliminación progresiva del Régimen Especial del Decreto Legislativo N° 1057 y otorga derechos laborales.
- Ley N° 29709- Ley Especial Pública Penitenciaria.

El personal de la Dirección Regional Oriente Pucallpa del Instituto Nacional Penitenciario está conformado por los siguientes Cargos Estructurales:

- Cargo de Confianza Funcionarios
- Profesionales Administrativos
- Profesionales de Salud
- Técnicos Administrativos
- Técnicos de la Salud
- Técnicos Penitenciarios
- Auxiliares

Sobre la base de lo expuesto, se plantean las siguientes interrogantes y se espera encontrar alternativas de respuestas a las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los Estilos Gerenciales de los Directivos y Jefes de Equipo de la Dirección Regional Oriente del Instituto Nacional Penitenciario?, ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los trabajadores en relación a los estilos gerenciales de los Directivos y Jefes de Equipo de la Dirección Regional Oriente del Instituto Nacional Penitenciario?

Las respuestas a estas preguntas constituyen la base del presente trabajo de investigación, ya que, mediante la descripción de las características de los gerentes, es decir, su estilo gerencial, se va a determinar el papel efectivo en la organización para alcanzar las metas institucionales. Asimismo, la presente investigación se dirige a estudiar la relación que existe entre los dos temas mencionados el estilo gerencial y la satisfacción laboral en el personal de la Dirección Regional Oriente del Instituto Nacional Penitenciario.

Por tal motivo las organizaciones como las Direcciones Regionales del Instituto Nacional Penitenciario requieren de estructuras dinámicas que vayan a la par con los avances y cambios en la gestión gerencial, de manera que cumplan con la misión trazada por la organización.

1.2. Formulación del problema.

De acuerdo a la naturaleza de la investigación, se plantean las siguientes interrogantes:

1.2.1. Problema general.

PG: ¿Cómo se relacionan los Estilos Gerenciales con la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Oriente del Instituto Nacional Penitenciario- Huánuco

2016?

1.2.2. Problemas específicos.

PE₁. ¿Cómo es la relación que existe entre el Estilo Gerencial Autoritario-Coercitivo y la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Oriente del Instituto Nacional Penitenciario? 2016?

PE₂. ¿Cómo es la relación que existe entre el Estilo Gerencial Autoritario-Benevolente y la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Oriente del Instituto Nacional Penitenciario? 2016?

PE₃. ¿Cómo es la relación que existe entre el Estilo Gerencial Consultivo y la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Oriente del Instituto Nacional Penitenciario? 2016?

PE₄. ¿Cómo es la relación que existe entre el Estilo Gerencial Participativo y la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Oriente del Instituto Nacional Penitenciario? 2016?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Determinar la relación de los Estilos Gerenciales con la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Oriente del Instituto Nacional Penitenciario- Huánuco 2016.

1.3.2. Objetivos específicos

OE₁. Determinar la relación del Estilo Gerencial Autoritario-

Coercitivo con la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Oriente del Instituto Nacional Penitenciario. 2016.

OE₂. Determinar la relación del Estilo Gerencial Autoritario-Benevolente con la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Oriente del Instituto Nacional Penitenciario. 2016.

OE₃. Determinar de qué manera se relaciona el Estilo Gerencial Consultivo con la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Oficina Regional Oriente del Instituto Nacional Penitenciario. 2016.

OE₄. Determinar de qué manera se relaciona el Estilo Gerencial Participativo con la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Oriente del Instituto Nacional Penitenciario. 2016.

1.4. Hipótesis y/o sistema de hipótesis

1.4.1. Hipótesis general

Los Estilos Gerenciales se relacionan positivamente con la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Oriente del Instituto Nacional Penitenciario. Huánuco. 2016.

1.4.2. Hipótesis específicas

HE₁. Existe relación positiva entre el Autoritario Coercitivo y los factores motivacionales en la Dirección Regional Oriente del Instituto Nacional Penitenciario. 2016.

HE₂. Existe relación significativa entre Autoritario Benevolente con la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la dirección Regional Oriente del Instituto Nacional Penitenciario. 2016.

HE₃. El Estilo Gerencial Consultivo se relaciona positivamente con la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la dirección Regional Oriente del Instituto Nacional Penitenciario. 2016.

HE₄. El Estilo Gerencial Participativo se relaciona positivamente con la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la dirección Regional Oriente del Instituto Nacional Penitenciario. 2016.

1.5. Variables

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICION OPERATIVA
Estilos Gerenciales	La gerencia es una actividad realizada por las personas y, por ende, está influenciada por sus características, las cuales forman elementos determinantes a los que han llamado estilos gerenciales. Los cargos gerenciales demandan de habilidades tales como liderazgo y capacidad para negociar y armonizar.
VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICION OPERATIVA
Satisfacion Laboral	La satisfacción laboral es el grado de conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo. Es una cuestión muy importante, ya que está directamente relacionada con la buena marcha de la empresa, la calidad del trabajo y los niveles de rentabilidad y productividad.

Operacionalización de Variables

VARIABLE DE ESTUDIO	DIMENSIONES	INDICADORES	TECNICAS E INSTRUMENTOS
VARIABLE INDEPENDIENTE Los Estilos Gerenciales	Autoritario Coercitivo	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación. • Confianza. • Trabajo en Equipo. 	Encuesta- Cuestionario
	Autoritario Benevolente	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Confianza • Trabajo en equipo 	
	Consultivo	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Confianza • Trabajo en equipo 	
	Participativo	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Confianza • Trabajo en equipo 	
VARIABLE DEPENDIENTE Satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección Regional oriente del Instituto Nacional Penitenciario. Huánuco.	Factores Motivacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Logro. • Reconocimiento. • Promoción. • Crecimiento. 	Encuesta- Cuestionario
	Factores Higiénicos	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión. • La política de la Compañía. • La relación con el supervisor. • Las condiciones laborales. • El salario. • La relación con los compañeros. • La relación con los subordinados. • El estatus. • La seguridad. 	

1.6. Justificación e importancia

1.6.1. Justificación

El análisis de la presente investigación en las organizacionales y actualmente se utiliza para identificar, categorizar y analizar las percepciones que tienen los integrantes de su propia organización, en un determinado período de tiempo, valiéndose de métodos de recolección de información.

La medición de los estilos gerenciales y la satisfacción laboral, generalmente se hace en función de variables que caracterizan a cada

organización: Estilos de Dirección, Supervisión, Ergonomía, Remuneración e incentivos, procedimientos administrativos, políticas organizacionales, etc. En tal sentido, la evaluación y análisis del clima laboral permite identificar y evaluar los puntos críticos del entorno laboral, con la finalidad de que se puedan tomar decisiones estratégicas que tiendan a solucionar posibles conflictos laborales de los trabajadores en una organización.

Por consiguiente, los Jefes de Áreas serán las encargadas de incentivar propuestas viables en el marco de mejorar la gestión de las políticas de personal, de modo, que el presente trabajo de investigación pretende determinar la relación existente entre los estilos gerenciales y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Oriente - INPE.

Por lo tanto, el presente trabajo de investigación se enmarca dentro de una problemática común que pasa dentro de las Instituciones Públicas, por lo que se busca investigar e identificar puntualmente la relación que existe entre los Estilos Gerenciales y la Satisfacción Laboral de los trabajadores, de modo que el presente trabajo pretende beneficiar directamente a la Institución, ya que se conocerá los factores que inciden negativamente entre los estilos gerenciales y la satisfacción laboral.

Asimismo, los resultados obtenidos del presente trabajo de investigación no sólo serán de utilidad para un plan de gestión propio de la organización, sino, que el modelo a proponer servirá como guía para las futuras investigaciones sobre el tema.

Así mismo el presente estudio de investigación, se justifica por las siguientes razones:

Teórica: Los estudios sobre los estilos gerenciales y la satisfacción

laboral en la administración se caracterizan por el escaso eco que ha tenido en medios académicos, y por tanto, insuficientemente conocido y valorado por los responsables de la gestión de los Jefes. Efectivamente, aunque el reto es en profundizar los sistemas gerenciales con relación a la satisfacción laboral en el empleo público dentro del proceso de modernización al que actualmente se enfrenta las instituciones públicas.

Por lo tanto, los estilos gerenciales pueden ser vistos como instrumento que procura la rentabilidad de las organizaciones, como proceso que contribuya la rentabilidad de las organizaciones, como proceso que contribuya a la autorrealización y desarrollo de las satisfacciones laborales.

En torno a ello, proponemos a la comunidad científica esta investigación como instrumento sistemático para medir patrones generales de los estilos gerenciales y la satisfacción laboral, y del mismo modo buscaremos proporcionar antecedentes que faciliten la planificación del cambio en la gestión pública y que a su vez generen estudios experimentales.

Social: En la actualidad, aún existen instituciones que no le dan la suficiente importancia al tema de los estilos gerenciales y la satisfacción laboral, que en realidad son aspectos fundamentales en el desarrollo estratégico de cualquiera organización, la mala aplicación de los estilos gerenciales puede convertirse en un obstáculo para el buen desempeño de una organización. Y por ende no cumplir con los objetivos y metas de cada institución.

1.6.2. Importancia

Si los gerentes modernos cuentan con equipos humanos de alta

eficiencia que posean además adecuados niveles de motivación y compromiso con su institución, existirán mayores posibilidades de efectuar delegación de funciones a personal competente y motivado a desarrollar un trabajo y brindar un servicio de calidad. Esto conduce además a que los gerentes liberen tiempo para diseñar y ejecutar nuevos planes y estrategias de desarrollo institucional. Uno de los aspectos clave en la gestión de personas en las instituciones modernas es el manejo de un estilo adecuado de liderazgo. Este tema muchas veces ha permanecido ignorado o soslayado debido a que los propios gerentes no conocían su existencia y mucho menos que era un manejo importante para facilitar y optimizar su gestión.

Los estilos gerenciales han sido estudiados por varios autores, destacando entre ellos Rensis Likert (“New patterns of management” –1961) quien establece la existencia de cuatro sistemas de liderazgo, cada uno con sus respectivos indicadores y resultados de efectividad; por ello el presente trabajo de investigación aplica los estilos gerenciales planteados por Likert y son:

- Sistema 1: Estilo Gerencial Autoritario-Coercitivo
- Sistema 2: Estilo Gerencial Autoritario-Benevolente
- Sistema 3: Estilo Gerencial Consultivo
- Sistema 4: Estilo Gerencial Participativo.

1.7. Viabilidad

El presente estudio de investigación resulto viable e interesante porque se contó con lo siguiente:

1. Autorización Institucional.

2. Apoyo por parte de los trabajadores.
3. Recursos Financieros.
4. Bibliografía.
5. Disponibilidad de tiempo, el investigador dispone del tiempo disponible.
6. Se contó con asesor disponible y aprobado.
7. Experiencia laboral, el tesista labora en la institución Penitenciaria.

1.8. Limitaciones.

Para el presente trabajo de investigación se contó con limitaciones que a continuación se mencionan:

- Hubieron encuestados que respondieron en forma subjetiva a los temas de investigación desarrolladas en los cuestionarios.
- El tiempo empleado en el trabajo de investigación fue mayor al cronograma académico de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes.

Luego de haber realizado la revisión de las bibliográficas relacionadas a la presente investigación, se ha llegado a establecer el siguiente marco teórico.

2.1.1. Antecedentes Internacionales

A. Silvia María Fuentes Navarro (2012). Realizo en su trabajo de investigación titulado; *“satisfacción laboral y su influencia en la productividad” (estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango.*” Tesis realizada en la Universidad Rafael Landívar Facultad de Humanidades Campus de Quetzaltenango, tesis para optar el grado de Licenciada en Psicóloga Industrial/Organizacional. De la cual se extraen las principales conclusiones:

Se estableció que no existe influencia entre la satisfacción laboral y productividad. 2. Los 20 encuestados manifestaron tener un nivel de satisfacción laboral alto (de 67 a 100 puntos) Esto se puede confirmar con los resultados obtenidos en la pregunta No. 16 sobre si se siente satisfecho con el trabajo que realizan, el 71% considera que siempre se siente satisfecho con el trabajo que realiza el cual ayuda a alcanzar los objetivos institucionales, mientras que el 29% respondió que generalmente se siente satisfecho

Se concluye que la estabilidad laboral, las relaciones

interpersonales, el gusto por el trabajo las condiciones generales y la antigüedad dentro de la Delegación de Recursos Humanos son indicadores que influyen para que los trabajadores estén satisfechos.

Que los empleados de la Delegación tienen alta la satisfacción laboral, pero es conveniente que exista comunicación asertiva y armonía con las diferentes unidades que conforma la Delegación de Recursos Humanos.

B. Guevara Venezuela (2010), investigación titulada “Evaluación de la Satisfacción Laboral de los (las) trabajadores (as) de una empresa petrolera maturin, Monagas junio/noviembre 2008”., el tesista llegó a la siguiente conclusión:

La Empresa tiene una población importante de adultos jóvenes, con experiencia laboral, evidenciando que este medio de producción cuenta con talento humano joven y experimentado, quienes tienen todavía varios años de carrera profesional por cumplir. Por ende, la empresa debería proveer las mejores candidaciones para obtener el mayor nivel de satisfacción, a fin de reducir las probabilidades de absentismo y migración hacia otras empresas.

2.1.2. A Nivel Nacional.

A. Pedro Herbert Jaime Valencia Pomareda, (2011) Realizó en su trabajo de investigación titulado; “*Estilos gerenciales y satisfacción laboral, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Lima*” para optar al grado de Magister en Administración, en ella concluye que:

Se acepta la hipótesis general al probarse que existe relación significativa entre los estilos gerenciales y la satisfacción laboral en el

personal administrativo de la Administración Central de la U.N.M.S.M. entre ambos estilos se relaciona con la satisfacción laboral. Los estilos consultivo y participativo mantienen una relación positiva con la satisfacción laboral tanto en los factores e indicadores motivadores como en los higiénicos. Los estilos, autoritario coercitivo y autoritario benevolente, mantienen relaciones más débiles con la satisfacción laboral tanto en los factores e indicadores motivadores como en los higiénicos.

Se acepta la hipótesis específica 1 al probarse que existe un grado de asociación irrelevante o poco significativo entre los estilos gerenciales autoritario- coercitivo y autoritario-benevolente y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Administración Central 4* la U.N.M.S.M. Esto significa que el estilo gerencial autoritario-coercitivo y autoritario-benevolente se asocia en forma débil con la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Administración Central de la U.N.M.S.M. Los indicadores de satisfacción hallados en este estilo son sustantivamente menores que los del estilo consultivo participativo tanto a nivel de factores motivadores como a nivel de factores higiénicos.

Se acepta la hipótesis específica 2 al probarse Existe un grado de asociación significativo, aunque bajo entre los estilos gerenciales Consultivo y Participativo y la satisfacción laboral en el personal de la Administración Central de la U.N.M.S.M. Esto significa que el estilo gerencial Consultivo y Participativo se asocia mejor con la satisfacción laboral, aunque en un grado no muy alto, en el personal administrativo de la Administración Central de la U.N.M.S.M. Este estilo de liderazgo está originando mejores resultados de satisfacción laboral tanto a nivel de los indicadores de los factores motivacionales como de los higiénicos, esto

quiere decir que este estilo desarrolla un mejor manejo de la motivación extrínseco como intrínseca, la que verdaderamente origina satisfacción como en la extrínseca la que evita que exista insatisfacción.

- B. Alex Francisco, Esparza Bardales (2016)**, realizó la investigación titulada; **“El Estilo de Liderazgo y su efecto en el Desempeño Laboral del área de Contabilidad en la Empresa El Roció S.A. Año 2016 – Trujillo”** tesis realizada para obtener el título de Licenciado en Administración en la Universidad de Cesar Vallejo, llegó a las siguientes conclusiones:

El efecto que tiene el estilo de liderazgo sobre el desempeño laboral del personal del área de contabilidad de la empresa El Rocio S.A. tiene una relación escasa entre sí, el coeficiente de determinación $R^2 = 0.1751$, indica la baja relación entre las variables estudiadas que el desempeño laboral depende poco del estilo de liderazgo en área de contabilidad.

Se pudo identificar que el estilo de liderazgo del contador general del área de contabilidad posee un estilo de liderazgo de Equipo, debido a que se ubica en la malla del grid gerencial, la orientación equilibrada tanto por tarea como por las personas, el estilo de equipo se caracteriza por perseguir altos rendimiento de sus colaboradores y a la vez busca una mejor productividad y participación e interdependencia de los colaboradores

El desempeño del personal de área de contabilidad del El Roció S.A. tiene un desempeño destacado en 14.3%, bueno con un 46.4% y regular con un 39.3%, indicando que más del 50% de los trabajadores cumplen con las expectativas en el trabajo tareas a cumplir objetivos y metas trazadas del área.

Para mejorar el desarrollo del estilo de liderazgo se propuso el

desarrollar un plan de lineamientos para mejorar la orientación del liderazgo hacia el personal, proponiendo lineamientos de 7 actividades para ser consideradas como una propuesta de mejora de las relaciones laborales entre el jefe y colaborador.

C. Norma Quispe Aquino, (2015) “Clima organizacional y satisfacción laboral en la asociación para el desarrollo empresarial en Apurímac, Andahuaylas, 2015.”, Tesis realizada en la universidad José María Arguedas, tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas. De la cual se concluye las principales conclusiones:

1. Siendo el objetivo general determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, Andahuaylas, 2015. Sometidos al coeficiente de Spearman evidencian una correlación de 0,652. Lo que significa que existe relación positiva moderada entre el clima organizacional y satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, Andahuaylas, 2015. Por tanto, se considera comprobada la hipótesis general.
2. *Siendo el primer objetivo específico, determinar la relación entre la dimensión estructura del clima organizacional con la satisfacción. Luego de someter al coeficiente de Spearman evidencian una correlación de 0,380. Lo que significa que existe relación positiva baja entre la dimensión estructura del clima organizacional con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, Andahuaylas, 2015.*

3. *Siendo el segundo objetivo específico determinar la relación entre la dimensión autonomía del clima organizacional con la satisfacción. Luego de someter al coeficiente de Spearman evidencian una correlación de 0,532. Lo que significa que existe relación positiva moderada entre la dimensión autonomía del clima organizacional con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, Andahuaylas, 2015.*

2.2. Bases teóricas.

Luego de una exhaustiva consulta a las ediciones de varios autores, se consignan en este informe de investigación las siguientes bases teóricas.

2.2.1. Base teórica N° 1: Estilos gerenciales

2.2.1.1. Definición

La gerencia es la parte de la organización que tiene la responsabilidad de dirigir y gestionar los principales asuntos estratégicos y operativos de una empresa. Hay diversos tipos de estilos gerenciales y es vital conocer el tipo de gerencia que vaya acorde a la actividad o característica de tu negocio.

La gerencia es una actividad realizada por seres humanos, y como tal, influenciada por sus características personales, como elementos determinantes de lo que se ha dado en llamar el estilo gerencial. Aspectos tales como liderazgo y capacidad para negociar y armonizar, son parte de la personalidad y a su vez definen el estilo del gerente y sus posibilidades para obtener resultados con un alto nivel de desempeño.

Los cargos gerenciales demandan de habilidades tales como liderazgo y capacidad para negociar y armonizar. Sobre todo, de establecer una serie de

principios que se vinculan con la misión, visión y valores de tu PYME. El comportamiento que pueda tener el gerente de tu negocio puede generar una serie de relaciones y consecuencias que afectan la estructura, prioridades y calidad de la respuesta de tu empresa,

Dentro de los estilos gerenciales que puedes aplicar a tu PYME están:

Autocrático: en este el gerente selecciona las alternativas posibles de acción, evalúa las diferentes alternativas, y decide cuál se llevará a cabo, hace encargos a sus subordinados, es decir, el resto del equipo de trabajo y controla la acción.

Consultivo: la primera función es definir los objetivos y las metas, esto lo realiza el gerente junto con su equipo, haciéndolos participar con sus propias ideas, también selecciona las alternativas, las evalúa, elige la mejor y la pone en ejecución y la controla.

Deliberativo: el gerente comparte y hace participativa las funciones de definir objetivos y metas y seleccionar las posibles alternativas de acción a seguir. La evaluación de la alternativa, las asignaciones de las funciones del equipo y el control sigue haciéndolo él.

Resolutivo: se amplía un poco más la plataforma participativa, viéndose en conjunto la definición de metas y objetivos, la selección de las alternativas de acción y su evaluación, pero el gerente se reserva la elección de la alternativa y el control de la elegida.

Los Estilos Gerenciales, Perfil del Gerente

La gerencia por ser una actividad que es desarrollada por las personas, se ve afectada por sus características individuales, que crean así, inevitablemente un Estilo Gerencial. Para que exista un buen estilo de gerencial, deben estar presente los siguientes factores, el liderazgo, el autocontrol, la capacidad de

negociar y la armonización. Debido a que se toman características muy particulares, que pueden o no tener consecuencias en sus capacidades de conseguir los resultados y definir su nivel de rendimiento. En consecuencia, cada tipo de proyecto requiere un tipo de gerente; pero se debe señalar que no hay buenos o malos gerentes, solo que existen estilos gerenciales que deben ser propio, y es la función que ellos ejercen la que determina la excelencia de resultados.

Autoritario Coercitivo

Es un sistema administrativo autocrático, fuerte, coercitivo y muy arbitrario que controla rígidamente todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado. Lo encontramos en industrias que utilizan mucha mano de obra y tecnología rudimentaria, como la de construcción civil o en el campo de la producción.

Este sistema se caracteriza por:

- El sistema de comunicación es precario y con comunicaciones verticales, de arriba hacia abajo, que solo llevan órdenes. No se pide a las personas que generen información.
- Su método de recompensa y sanciones pone énfasis en estas últimas y en las medidas disciplinarias, con lo que genera un ambiente de temor y desconfianza. Las personas son obligadas a obedecer los reglamentos internos.

Las ventajas del liderazgo autoritario, es que su forma de trabajar funciona, ya que se cumple lo que requiere. Es eficiente, porque se consiguen resultados a corto plazo

Funciona bien en trabajos bajo presión, situaciones estresantes o donde hay que tomar decisiones rápidas. Se supervisa a sus trabajadores y comprueba que todo va bien. Los empleados hacen su trabajo

Las cosas pueden funcionar bien, quizás funcionan sobre lo previsto, pero podrían ir mucho mejor y sobretodo los resultados son siempre a corto plazo ya que a medio y largo plazo más que probablemente dañara la productividad de la empresa con las consecuencias que esto supone.

Y esto es lo que no tienen en cuenta las empresas que utilizan este tipo de liderazgo, que el capital humano es mucho más valioso de lo que imaginan y lo están desaprovechando.

Autoritario Benevolente

Es un sistema administrativo autoritario, una variante apenas atenuada del sistema1. Se trata de un sistema más condescendiente y menos rígido que el anterior. Lo encontramos en las empresas industriales que utilizan tecnología más moderna y mano de obra más especializada.

Este sistema se caracteriza por qué:

- El proceso de decisión se centraliza en la cúpula, aunque delega hasta cierto punto la toma de decisiones poco importantes, de carácter rutinario y repetitivo, ya que al final de cuentas se ejecución depende de que sean aprobadas por la dirección.
- Su sistema de comunicación es relativamente precario y prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes, aun cuando la cúpula toma en cuenta las comunicaciones ascendentes provenientes de la base.
- Es tolerante respecto a que se establezcan relaciones interpersonales. La organización, en un clima de relativa condescendencia, permite que las personas se relacionen. No obstante, aún existe muy poca

interacción humana y la organización informal es incipiente.

- Su sistema de recompensas y sanciones aún pone énfasis en las sanciones y medidas disciplinarias, si bien en este caso son menos arbitrarias; también proporciona algunas recompensas materiales y salariales.

Consultivo

Es un sistema que se inclina hacia el lado participativo, más que hacia el lado autocrático e impositivo. Representa un relativo descenso de la arbitrariedad de la organización. Lo encontramos en las empresas de servicios, como bancarios y financieros, y en ciertas áreas administrativas de empresas industriales más avanzadas.

La función principal del Consejo Consultivo es la de asesorar en derecho a las Administraciones públicas de la Comunidad de Castilla y León, a través de la emisión de dictámenes jurídicamente fundamentados, objetivos e independientes del órgano de decisión, sobre los asuntos que se le consultan.

Se caracteriza porque:

- El proceso de decisión es de tipo consultivo y participativo. Se toma en cuenta la opinión de las personas al momento de definir las políticas y directrices de la organización. Se delegan ciertas decisiones específicas, aunque son sometidas a su aprobación posterior.
- Su sistema de comunicación incluye comunicarnos verticales, descendentes y ascendentes, así como comunicaciones laterales entre pares. Los sistemas internos de comunicación sirven para facilitar el flujo de ésta.
- Es muy tolerante en cuanto a que se establezcan relaciones interpersonales. La confianza que deposita en las personas es

relativamente alta, pero no es completa ni definitiva. Permite que existan relaciones relativamente favorables para crear una organización informal sana y positiva.

Participativo

Es el sistema administrativo democrático y abierto. Lo encontramos en compañías de publicidad y de consultoría o que utilizan tecnología sofisticada y personal muy especializado y calificado.

El presupuesto participativo es una herramienta de democracia deliberativa o de la democracia directa que permite a la ciudadanía incidir o tomar decisiones referentes a los presupuestos públicos, tanto a nivel estatal como a nivel autonómico o local.

Se caracteriza por qué:

- El proceso de decisión es realizado totalmente por la base. La cúpula sólo decide por excepción, pero sujetándose a la rectificación explícita de los grupos involucrados.
- Su método de comunicación permite que ésta fluya en todos los sentidos. En este caso, la organización invierte sustantivamente en su red de información a sabiendas de que ésta resulta básica para su flexibilidad y eficiencia.
- Fomenta las relaciones interpersonales. Los equipos y los grupos espontáneos realizan el trabajo y éstos incentivan las relaciones entre las personas y su confianza mutua.
- Su método de recompensas y sanciones pone especial énfasis en las recompensas, sobre todo las simbólicas y sociales, pero sin omitir las salariales y materiales. En este sistema rara vez se imponen sanciones y, cuando se hace, son siempre los equipos involucrados quienes

definen y deciden en qué consistirá el castigo.

2.2.2. Bases teóricas N.º 2: Satisfacción laboral.

Davis y Newton (2012), define: La satisfacción laboral es el grado de conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo. Es una cuestión muy importante, ya que está directamente relacionada con la buena marcha de la empresa, la calidad del trabajo y los niveles de rentabilidad y productividad.

Importancia de la Satisfacción Laboral.

La satisfacción laboral está íntimamente relacionada con el compromiso y con la productividad de los trabajadores. Diversos estudios evalúan que un trabajador satisfecho puede llegar a ser cada vez más productivo. Y es que cuando uno encuentra una motivación y acude contento a desempeñar su puesto, trabaja más y mejor. Pero para esto debemos conseguir que los miembros de tu equipo se encuentren realmente satisfechos.

Lo primero que se tiene que tener presente es que la satisfacción laboral es personal, es decir, lo que a uno le motiva y gusta no tiene que complacer a su compañero. La satisfacción depende de diferentes factores tanto intrínsecos como extrínsecos, como las necesidades personales de cada uno o las expectativas que tienen. Por otro lado, las causas que provocan esta satisfacción también pueden cambiar a lo largo de la vida laboral.

La pasión por el trabajo suele ser uno de los aspectos que más satisfacción provocan en el trabajador, sin embargo, a veces no es suficiente. No obstante, y a pesar de que a cada trabajador les satisface diferentes aspectos, la mayoría de las personas coinciden en señalar una serie de condiciones que les provocan satisfacción:

El salario laboral y los incentivos económicos. Algunos trabajadores lo

que más valoran es cobrar un buen salario, o al menos un sueldo coherente, acorde con el esfuerzo realizado, o ser recompensado con incentivos de tipo económico.

La estabilidad laboral. Otro porcentaje de los trabajadores se conforman y motivan con la seguridad que les ofrece el poder disfrutar de cierta estabilidad laboral.

Las posibilidades de ascenso. Es otro de los aspectos más valorados, la posibilidad de desarrollar la carrera profesional dentro de la empresa, de continuar creciendo y ascendiendo puestos.

El ambiente de trabajo. Para muchos empleados, trabajar en un clima laboral positivo, donde se fomenta la participación de todos los miembros, existe una buena comunicación y cohesión grupal, es uno de las condiciones que más le motiva a la hora de tener que acudir a su trabajo.

La conciliación de la vida personal y laboral. Es decir, la posibilidad de poder coordinar ambos ámbitos de la vida es muy importante para muchas personas, especialmente para aquellas que tienen cargas familiares.

La flexibilidad, no solo de horarios, también el hecho de poder trabajar desde el hogar o cualquier otro lugar que no sea la oficina.

A mayor satisfacción laboral, mayor compromiso del trabajador con sus tareas y mayor motivación. En cambio, cuando el grado de satisfacción laboral es bajo, el trabajador no siente el peso de la responsabilidad con mucha fuerza y no pone suficiente empeño en su actividad diaria.

Factores motivacionales

Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las

tareas que el individuo realiza en su trabajo.

Factores motivacionales o factores intrínsecos, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

- Logros
- Reconocimiento
- Independencia laboral
- Responsabilidad
- Promoción
- Factores Higiénicos

Factores higiénicos o factores extrínsecos, están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente

externo que circunda al individuo.

Pero, cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados. A causa de esa influencia, más orientada hacia la insatisfacción, Herzberg los denomina factores higiénicos, pues son esencialmente profilácticos y preventivos: evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción. Su efecto es similar al de ciertos medicamentos: evitan la infección o combaten el dolor de cabeza, pero no mejoran la salud. Por el hecho de estar más relacionados con la insatisfacción, Herzberg también los llama factores de insatisfacción.

- Sueldo y beneficios empresariales
- Política de la empresa y su organización
- Relaciones con los compañeros de trabajo
- Ambiente físico
- Supervisión
- Estatus
- Seguridad laboral
- Crecimiento
- Madurez
- Consolidación
- Áreas
- Definiciones conceptuales.

2.3.1 Nivel de centralización de decisiones

La centralización es el fenómeno jurídico político que consiste en reservar todas las decisiones y funciones públicas en manos del Estado. En cambio, la descentralización es todo proceso que traslada los asuntos de la capital del Estado a las entidades locales.

La organización centralizada delega poco y conserva en los altos jefes el máximo control, reservando a estos el mayor número posible de decisiones. Constituye una forma de organización política donde la mayor parte de la función administrativa se concentra en manos del ejecutivo.

El presidente tiene doble carácter: de órgano político y de órgano administrativo. En cuanto a órgano político, tiene una relación directa e inmediata con el Estado y con los otros órganos representativos del mismo. Dentro del marco de la ley, su voluntad constituye la voluntad del Estado.

2.3.2. Medidas disciplinarias

La aplicación de las Medidas Disciplinarias son una oportunidad para la reflexión y el aprendizaje, éstas deben tener siempre un sentido formativo que permita que los estudiantes tomen conciencia de las consecuencias de sus actos, que aprendan a responsabilizarse y desarrollen compromisos genuinos de reparación del daño. A continuación, se presentan una serie de preguntas y respuestas que permitirán conocer elementos de la normativa vigente que resguarda la aplicación de medidas disciplinarias formativas:

¿Cómo deben ser las medidas disciplinarias?

Tienen que respetar la dignidad de todos los niños, niñas y jóvenes.

Ser proporcionales a la falta.

Promover la reparación de la falta y el aprendizaje.

Acordes al nivel educativo.

Aplicadas mediante un justo y racional procedimiento sin ejercer prácticas discriminatorias.

2.3.3. Nivel de prudencia

La prudencia es la virtud de actuar de forma justa, adecuada y con moderación, definida por los escolásticos como la *recta ratio agibilium*, para

diferenciarla del arte, *recta ratio factibilium*. También se entiende como la virtud de comunicarse con los demás por medio de un lenguaje claro, literal, cauteloso y adecuado, así como actuar respetando los sentimientos, la vida y las libertades de las demás personas. Actualmente se ha impuesto el significado de actuar con precaución para evitar posibles daños.

El valor de la prudencia no se forja a través de una apariencia, sino por la manera en que nos conducimos ordinariamente. Posiblemente lo que más trabajo nos cuesta es reflexionar y conservar la calma en toda circunstancia, la gran mayoría de nuestros desaciertos en la toma de decisiones, en el trato con las personas o formar opinión, se deriva de la precipitación, la emoción, el mal humor, una percepción equivocada de la realidad o la falta de una completa y adecuada información.

La prudencia nos hace tener un trato justo y lleno de generosidad hacia los demás, edifica una personalidad recia, segura, perseverante, capaz de comprometerse en todo y con todos, generando confianza y estabilidad en quienes nos rodean, seguros de tener a un guía que los conduce por un camino seguro.

2.3.4. Nivel de tolerancia

La tolerancia es un valor moral que se practica con respecto a un otro; hacia sus ideas, prácticas o creencias, independientemente de que contradigan o sean diferentes de las nuestras. En este sentido, la tolerancia es también el reconocimiento de las diferencias inherentes a la naturaleza humana, a la diversidad de las culturas, las religiones o las maneras de ser o de actuar.

A menudo se dice que la tolerancia de una persona se levanta con su nivel de educación. Por lo tanto, sobre esta base, mayor es el nivel de instrucción de una persona, más probabilidades hay de que acepte las minorías raciales o

étnicas.

Con frecuencia los estudios muestran que los jóvenes también son más acogedores en sus actitudes frente a los extraños. Esto se cree que es en gran parte debido a que tienen niveles más altos de educación que los grupos de mayor edad.

2.3.5. Confianza

El término confianza se refiere a la opinión favorable en la que una persona o grupo es capaz de actuar de forma correcta en una determinada situación. La confianza es la seguridad que alguien tiene en otra persona o en algo. Es una cualidad propia de los seres vivos, especialmente los seres humanos, ya que, aunque los animales la posean, estos lo hacen de forma instintiva, al contrario que los humanos, que confían conscientemente. Al ser algo que se hace consciente y voluntariamente, supone trabajo y esfuerzo conseguirla. A pesar de que sea costoso llegar a ella, se caracteriza por ser una emoción positiva.

Según Laurence Cornu, doctora en filosofía: “la confianza es una hipótesis sobre la conducta futura del otro. Es una actitud que concierne el futuro, en la medida en que este futuro depende de la acción de otro. Es una especie de apuesta que consiste en no inquietarse del no-control del otro y del tiempo”.

2.3.6. Trabajo en equipo

Trabajo en equipo es el trabajo hecho por varios individuos donde cada uno hace una parte, pero todos con un objetivo común. Pero para que se considere trabajo en equipo o cooperativo, el trabajo debe tener una estructura organizativa que favorezca la elaboración conjunta del trabajo y no que cada uno de los miembros realicen una parte del trabajo y juntarlas.

Conoce algunas de las razones por las que el trabajo en equipo es

necesario:

1. Crea sinergia. El impacto más significativo de un equipo está en el hecho de alcanzar más cosas unidos que de manera individual.
2. Otorga empoderamiento a cada uno de los miembros, eliminando los obstáculos que pueden impedirles hacer sus tareas correctamente.
3. Promueve estructuras de trabajo más flexibles y con menos jerarquía.
4. Impulsa el trabajo multidisciplinario, sobre todo donde hay divisiones organizacionales.
5. Fomenta la responsabilidad y la capacidad de respuesta al cambio.
6. Promueve el sentido de logro, la equidad y la amistad.

2.3.7. Comunicación

La comunicación es la actividad consciente de intercambiar información entre dos o más participantes con el fin de transmitir o recibir significados a través de un sistema compartido de signos y normas semánticas. Los pasos básicos de la comunicación son la formación de una intención de comunicar, la composición del mensaje, la codificación del mensaje, la transmisión de la señal, la recepción de la señal, la decodificación del mensaje y finalmente, la interpretación del mensaje por parte de un receptor.

Para que un proceso de comunicación se lleve a cabo, es indispensable la presencia de seis elementos: que exista un emisor; es decir, alguien que transmita la información; un receptor, alguien a quien vaya dirigida la información y que la reciba; un contacto por medio de un canal de comunicación, que puede ser muy variado: el aire por el que circulan las ondas sonoras, el papel que sirve de soporte a la comunicación escrita, la voz, etc.

2.3.8. Logro

Un logro es la obtención o consecución de aquello que se ha venido

intentando desde hace un tiempo y a lo cual también se le destinaron esfuerzos tanto psíquicos como físicos para finalmente conseguirlo y hacerlo una realidad.

El logro no es la consecuencia del azar o de la suerte que nos acompaña, sino que es el resultado de una meta que una persona o un grupo se propusieron oportunamente y que demanda por parte de las mismas diversas acciones e inversión de esfuerzo para lograrse.

2.3.9. Reconocimiento

Reconocimiento es la acción de distinguir a una cosa, una persona o una institución entre las demás como consecuencia de sus características y rasgos. También sirve para expresar la gratitud que se experimenta como consecuencia de algún favor o beneficio.

El reconocimiento se puede definir como la capacidad que tiene nuestro cerebro para identificar los estímulos que hemos percibido con anterioridad (situaciones, personas, objetos, etc.). El reconocimiento es una habilidad cognitiva que nos permite recuperar información almacenada en la memoria y compararla con la información que se presenta ante nosotros. Esta función es muy importante puesto que nos permite ser eficientes en nuestro día a día.

2.3.10. Promoción

La promoción de ventas es una variable de la mezcla de promoción (comunicación comercial), consiste en incentivos de corto plazo, a los consumidores, a los miembros del canal de distribución o a los equipos de ventas, que buscan incrementar la compra o la venta de un producto o servicio.

Los objetivos son asociados generalmente con resultados (venta) de corto plazo, y no con resultados permanentes (largos). En la promoción de ventas se dan entre otros los siguientes objetivos:

- Aumentar las ventas en el corto plazo

- Ayudar a aumentar la participación del mercado en el largo plazo
- Lograr la prueba de un producto nuevo
- Romper la lealtad de clientes de la competencia
- Animar el aumento de productos almacenados por el cliente
- Romper estacionalidades
- Colaborar a la fidelización

2.3.11. Supervisión

Supervisión es la acción y efecto de supervisar, un verbo que supone ejercer la inspección de un trabajo realizado por otra persona.

La supervisión se utiliza sobre todo en el ámbito de las empresas, donde suele existir el puesto de supervisor. En este sentido, la supervisión es una actividad técnica y especializada cuyo fin es la utilización racional de los factores productivos. El supervisor se encarga de controlar que los trabajadores, las materias primas, las maquinarias y todos los recursos de la empresa se encuentren coordinados para contribuir al éxito de la compañía.

2.3.12. El salario

El salario, paga o remuneración (también llamado sueldo, soldada o estipendio) es la suma de dinero que recibe de forma periódica un trabajador de su empleador por un tiempo de trabajo determinado o por la realización de una tarea específica o fabricación de un producto determinado. El pago puede ser mensual, semanal o diario, y en este último caso recibe el nombre de jornal, del término jornada.⁷

Se considera salario la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores —en dinero o en especie— por la prestación profesional de los servicios laborales por cuenta ajena, ya retribuyan el trabajo efectivo, cualquiera que sea la forma de remuneración, o los periodos de descanso computables

como de trabajo.⁸ Por lo tanto, se excluye al trabajador por cuenta propia (el autónomo).

2.3.13. La relación con los compañeros

El 46% de los trabajadores considera que para sentirse feliz y productivo en el entorno laboral es fundamental mantener una buena relación tanto con sus colegas como con sus jefes, revela un reciente estudio de la red social LinkedIn.

El estudio “Relaciones en el trabajo” también determinó que entablar buenas relaciones tanto con colegas como con superiores es la clave para tener una jornada de trabajo donde reine la motivación y la productividad. Además, estas condiciones positivas hacen que los empleados se sientan mucho más confiados al momento de compartir sus ideas o solicitar una opinión.

2.3.14. La relación con los subordinados.

Un jefe no es aquel que simplemente manda. Debe ser un amigo más de sus empleados que colabore en todo lo que ellos necesiten para sacar adelante su trabajo, así mismo, los subalternos se sentirán confiados y responderán con más ahínco a las tareas a las que fueron asignados

El jefe debe conducir a su empleado. Él es quien traza el camino a seguir dictaminando qué se debe hacer y cómo se va a hacer. Además, vigila que se cumplan todas sus órdenes siendo totalmente imparcial. Debe ser ejemplo en todo sentido para sus empleados analizando que éstos se esforzarán por imitar su labor y liderazgo.

2.3.15. La seguridad.

La palabra Seguridad proviene del latín securitas, que a su vez deriva de securus (sin cuidado, sin precaución, sin temor a preocuparse), que significa libre de cualquier peligro o daño, y desde el punto de vista psicosocial se puede considerar como un estado mental que produce en los individuos (personas y

animales) un particular sentimiento de que se está fuera o alejado de todo peligro ante cualquier circunstancia. La seguridad es la garantía que tienen las personas de estar libre de todo daño, amenaza, peligro o riesgo; es la necesidad de sentirse protegidas, contra todo aquello que pueda perturbar o atentar contra su integridad física, moral, social y hasta económica.

El término de seguridad se usa en muchos contextos; se encuentra la seguridad en el trabajo, la cual es un factor muy importante y determinante para el funcionamiento adecuado del lugar en donde se trabaje. También está la seguridad industrial, es el conjunto de conocimientos aplicados para evitar accidentes de trabajo en industrias.

2.3 Definiciones conceptuales

- 1. Actividades de un proceso:** aquellas operaciones o pasos secuenciales, enlazados entre sí, que ejecutan los trabajadores dentro de un proceso para producir un bien o un servicio.
- 2. Administración de recursos humanos:** sistema que permite desarrollar las potencialidades de los trabajadores para que así puedan obtener la máxima satisfacción en su trabajo, dar lo mejor de sus esfuerzos a la organización, y alcanzar los fines de la administración en la forma más eficiente y eficaz.
- 3. Administrar:** realización actos mediante los cuales se orienta el aprovechamiento de los recursos materiales, humanos, financieros y técnicos de una organización, hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- 4. Ámbito de acción:** marco general en que se mueve uno o más procesos de trabajo y se predeterminan tiempo, espacio, insumos, participantes y

resultados.

5. **Amplitud de la gestión:** capacidad o habilidad administrativa de integrar y armonizar los recursos requeridos para lograr los objetivos de su gestión.
6. **Análisis de puesto:** estudio de la complejidad del puesto en sus partes que lo conforman, y de las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente.
7. **Análisis ocupacional:** proceso que comprende la identificación de las actividades de una ocupación y de los conocimientos, habilidades, aptitudes y responsabilidades que se requieren para desempeñarla satisfactoriamente.
8. **Análisis:** acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible; reconocer la naturaleza de las partes y las relaciones entre estas, y obtener las conclusiones objetivas del todo.
9. **Aprobar:** aceptar como satisfactorio o ejercer autoridad final sobre el compromiso de recursos; es asentir con una opinión o doctrina, declarar hábil a una persona o pasar bien un examen.
10. **Asesorar:** recomendar un curso de acción u ofrecer una opinión con base en conocimiento especializado.
11. **Asignación:** acto formal mediante el cual se ubica un nuevo puesto en el cargo y clase correspondientes.

2.4. Bases Epistémicas

Como en el campo teórico de los estilos de inducción de personal, son tratados por los autores, como estilos de liderazgo, será necesario una vez definido y comprendido lo que es liderazgo, comparar su relación con la actividad gerencial, revisando luego las teorías más importantes de liderazgo,

principalmente la teoría de Rensis Likert (1968), lo que nos permitirá tener nuestra variable independiente (X), luego teorizaremos sobre lo que es satisfacción laboral, presentando la teoría de los dos factores de Herzberg (1966), para tener nuestra variable dependiente (Y).

Asimismo, en la construcción del conocimiento en la ciencia administrativa, es decir, en la edificación de sus bases filosóficas, epistemológicas y teóricas, muchos fueron los hombres que contribuyeron a su creación, entre ellos se encuentran: Frederick W. Taylor, Henry Fayol, Max Weber, Elton Mayo, Peter Druker, Harold Koontz, O'Donnell, William Newman, Chester Barnard, Katz y Kahn, Stafferd Beer, entre otros; quienes desarrollaron diferentes teorías y enfoques que han determinado los estilos gerenciales, los procedimientos y técnicas administrativas, los canales de comunicación, los modos de organización, las estructuras de las organizaciones, entre otros aspectos.

CAPÍTULO III

METODOLOGIA

3.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación será de descriptiva la cual tiene por objeto conocer los estilos gerenciales de los 07 Cargos Estructurales; y determinar la relación existente entre la variable independiente los Estilos Gerenciales con la variable dependiente Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Oriente Pucallpa del Instituto Nacional Penitenciario. En este tipo de investigación no hay condiciones ni estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural (Hernández, 2010).

3.2. Método de investigación

El Método empleado en la presente investigación es el descriptivo bivariable. Es descriptivo porque pretende caracterizar la situación de las dos variables que aborda la investigación en la población y muestra estudiadas.

La variable independiente estilos gerenciales y la dependiente el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores. Los estilos gerenciales autoritario-coercitivo y autoritario-benevolente se han agrupado para ser asociados ambos con la variable dependiente satisfacción laboral. Igualmente se han agrupado los estilos consultivo y participativo para su respectiva asociación con la variable dependiente satisfacción laboral.

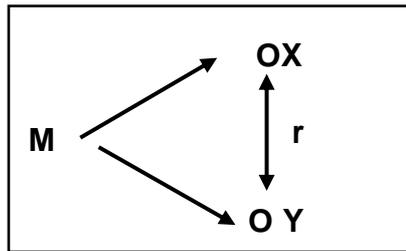
3.3. Diseño de investigación

El diseño de investigación es No Experimental: Transeccional-

Correlacional ya que sólo estudiará la situación existente entre los Estilos Gerenciales relacionándolos con la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Oriente Pucallpa del INPE, en un periodo de tiempo determinado.

Esquema de la Investigación.

La presente investigación tendrá el siguiente diseño:



Dónde:

M = Muestra

OX = Observación de la Variable independiente: Estilos Gerenciales.

r = Relación entre las variables.

OY = Observación de la Variable dependiente: Satisfacción Laboral

3.4. Población y muestra

3.4.1. Población

La población estuvo conformada por 367 trabajadores de la Dirección Regional Oriente Pucallpa del Instituto Nacional Penitenciario, distribuidos en 07 cargos estructurales según se detalla en el cuadro:

CUADRO N° 01

**CUADRO ESTRUCTURALES SEGÚN CARGOS
ESTRUCTURALES DE LA OFICINA REGIONAL ORIENTE DEL
INSTITUTO NACIONAL PENITENCIARIO DEL 2016.**

Orden	Cargos Estructurales	Población
1	Cargos de Confianza-Funcionarios	14
2	Profesionales Administrativos	58
3	Profesionales de Salud	10
4	Técnicos Administrativos	11
5	Técnicos de Salud	02
6	Técnicos Penitenciarios	269
7	Auxiliares	03
Total		367

FUENTE : Oficina de Recursos Humanos del INPE.

ELABORACION : Propia.

3.4.2. Muestra

La muestra de investigación, será muestra censal, por cuanto se utilizó como instrumento de medición a todos los trabajadores de la Dirección Regional Oriente del Instituto Nacional Penitenciario.

CUADRO N° 02

**CUADRO ESTRUCTURALES SEGÚN CARGOS
ESTRUCTURALES DE LA OFICINA REGIONAL ORIENTE DEL
INSTITUTO NACIONAL PENITENCIARIO DEL 2016.**

Orden	Cargos Estructurales	Población
1	Cargos de Confianza-Funcionarios	14
2	Profesionales Administrativos	58
3	Profesionales de Salud	10
4	Técnicos Administrativos	11
5	Técnicos de Salud	02
6	Técnicos Penitenciarios	269
7	Auxiliares	03
Total		367

FUENTE : Oficina de Recursos Humanos del INPE.

ELABORACION : Propia

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.5.1. Técnicas de recolección de datos

Se aplicó la Técnica de Encuesta, con su instrumento el cuestionario.

Definición:

Es el instrumento de la encuesta, que permitió recolectar datos de una muestra en un solo momento. Los cuestionarios se utilizaron para las encuestas a los trabajadores de la Dirección Regional Oriente del Instituto Nacional Penitenciario.

Instrumento 1: Para evaluar variable independiente.

El presente Cuestionario fue validado y aplicado en la Tesis Titulada “Estilos Gerenciales y Satisfacción Laboral”, autor VALENCIA Pedro.

Unidad de Post Grado de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Año 2008. Lima-Perú. **(SIC)**

Cuestionario elaborado sobre la base los siete caracteres que operan en los líderes: fuerzas motivadoras, proceso de comunicación, proceso decisorio, fijación de objetivos o tipo de órdenes, procesos de control y características de la actuación.

Sobre esta base el cuestionario se confeccionará con 7 preguntas que corresponden a los indicados. Cada pregunta con cuatro alternativas fijas de respuesta.

Instrumento 2: Para evaluar la variable dependiente.

Cuestionario de Satisfacción Laboral adaptado por el magister en Administración Arana Walter (2005) en su tesis “Medición de los factores motivacionales de los trabajadores según la teoría de Frederick Herzberg”. Está conformado por 20 reactivos cada uno con dos alternativas de elección que corresponden a un factor higiénico y un factor motivador respectivamente.

Adicionalmente se empleará la Técnica de Análisis Documental: Documentos que nos ayudarán a levantar la información sobre la muestra e interpretación de resultados.

3.5.2. Instrumentos de recolección de datos

Según, (Bernardo y Calderero, 2000) consideran que los instrumentos es un recurso del que puede valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. Dentro de cada instrumento pueden distinguirse dos aspectos diferentes: una forma y un contenido. La forma se refiere al tipo de aproximación que establecemos con lo empírico, a las técnicas que usamos para esta tarea. En cuanto al contenido, éste queda expresado en la especificación de

los datos concretos que necesitamos conseguir; se realizó por tanto, en una serie de ítems que no son otra cosa que los indicadores bajo la forma de preguntas, enunciados y de elementos a observar. En ese sentido, el instrumento que se utilizará para la recolección de datos de esta investigación será el cuestionario.

Cuestionario: Chávez (2003) afirma que los cuestionarios son documentos estructurados o no que contienen un conjunto de reactivos (relativos a los indicadores de una variable) y las alternativas de respuestas.

3.5.3. Validación y confiabilidad del instrumento

3.5.1.1. Validación:

Los instrumentos de investigación fueron validados por docentes de la EPG de la UNHEVAL.

3.5.1.2. Confiabilidad:

La aplicación de nuestros instrumentos, para tener confiabilidad, será determinados mediante el Coeficiente Alfa de Cronbach dentro de la escala de 0 a 1.

3.6. Procedimiento de recolección de datos

- Selección de fuentes bibliográficas.
- Sistematización y organización de los datos bibliográficos.
- Selección y elaboración de los instrumentos.
- Mejoramiento y validación de los instrumentos.
- Aplicación de la encuesta a los trabajadores de la muestra.
- Revisión de los registros contables-administrativos
- Tratamiento de los datos.
- Análisis e interpretación de la información.
- Generación de conclusiones.

- Establecimiento de sugerencias.

3.7. Técnicas de procedimiento y análisis de datos

El método de análisis de datos es tratado mediante tablas de frecuencias y gráficos con sus respectivas interpretaciones.

- Tablas de frecuencias: la información presentada necesitará ser desagregada en categorías o frecuencias.
- Gráficos: permitirán que en forma simple y rápida se observen las características de los datos o variables. De acuerdo a su presentación, los gráficos serán en diagramas.
- Estadísticos: para el análisis de datos se emplearán estadísticos como:
 - Distribución de frecuencias
 - Media aritmética
 - Prueba de Coeficiente de Correlación de Pearson
 - Prueba "t" de Student.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Según los resultados obtenidos en el trabajo de campo que han sido procesados a través de cuadros y gráficos estadísticos, de manera que cada pregunta ha sido graficada e interpretada, siendo estos resultados interpretados en base a fundamentos teóricos, los cuales se detallan a continuación:

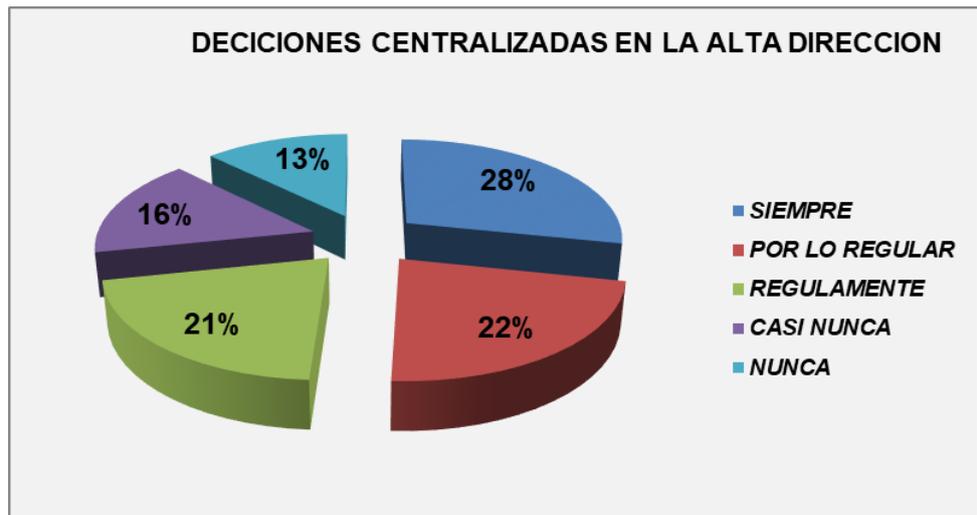
4.1. Presentación de resultados.

CUADRO N° 01

LAS DECISIONES BASADAS EN LA ALTA DIRECCION EN LA DIRECCIÓN REGIONAL ORIENTE DEL INSTITUTO NACIONAL PENITENCIARIO

Nº	PREGUNTA	RESPUESTAS									
		SIEMPRE		POR LO REGULAR		REGULAMENTE		CASI NUNCA		NUNCA	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
1	¿Las desiciones que se toman siempre estan centralizadas en la alta dirección?	34	28%	27	23%	25	21%	19	16%	15	13%

FUENTE : cuestionario
ELABORACIÓN: propia

GRAFICO N° 01

FUENTE : Cuadro N° 01
ELABORACIÓN: propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de trabajadores a los cuales se les aplicó el cuestionario 34 trabajadores que representa el 28% del total, manifestaron que es siempre las decisiones centralizadas en la alta dirección.

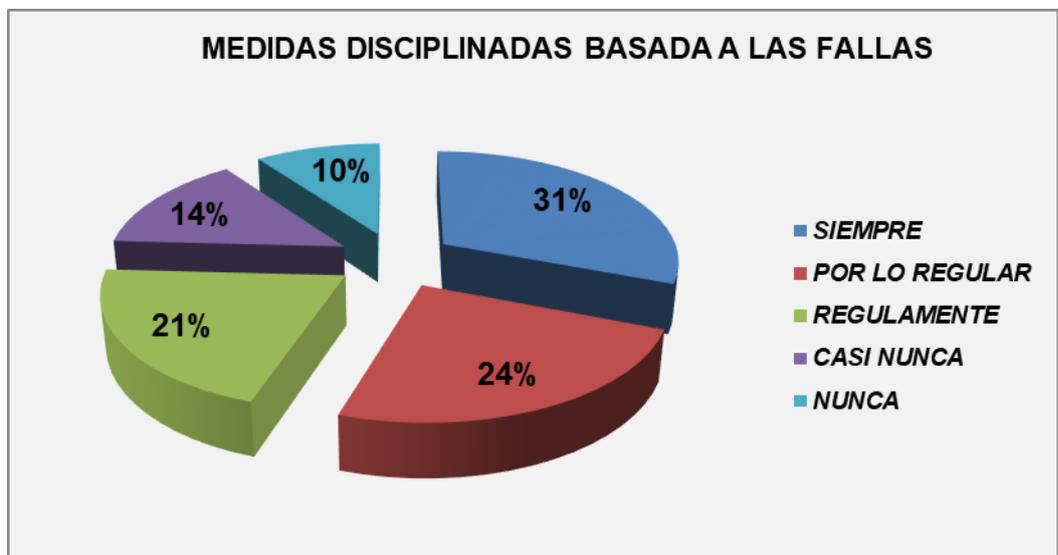
CUADRO N° 02

LAS MEDIDAS DISCIPLINARIAS DENTRO DE LA DIRECCIÓN REGIONAL ORIENTE DEL INSTITUTO NACIONAL PENITENCIARIO.

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS									
		SIEMPRE		POR LO REGULAR		REGULAMENTE		CASI NUNCA		NUNCA	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
2	¿Las medidas disciplinarias son proporcionales a las faltas?	37	31%	29	24%	25	21%	17	14%	12	10%

FUENTE : cuestionario
ELABORACIÓN: propia

GRAFICO N° 02



FUENTE : Cuadro N° 02
ELABORACIÓN: propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de trabajadores a los cuales se les aplicó el cuestionario 37 trabajadores que representa el 31% del total, manifestaron que es siempre las medidas disciplinarias de los trabajadores de Dirección regional oriente del instituto nacional penitenciario.

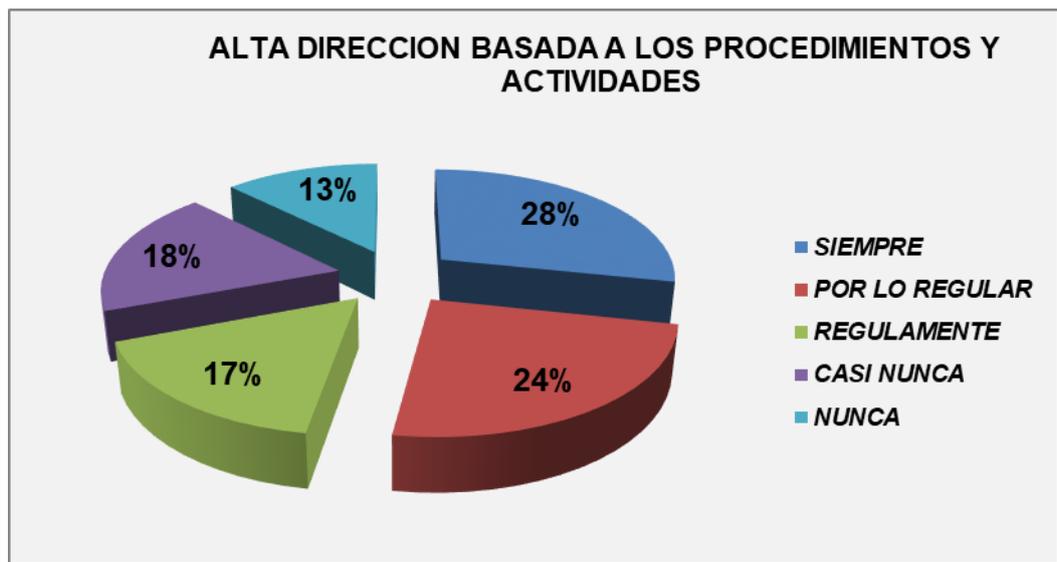
CUADRO N°03

NIVEL DE PRUDENCIA EN LA DIRECCIÓN REGIONAL ORIENTE DEL INSTITUTO NACIONAL PENITENCIARIO.

Nº	PREGUNTA	RESPUESTAS									
		SIEMPRE		POR LO REGULAR		REGULAMENTE		CASI NUNCA		NUNCA	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
3	¿La alta direccion acepta nuevas formas de hacer los procedimientos y actividades ?	34	28%	29	24%	20	17%	22	18%	15	13%

FUENTE : cuestionario
ELABORACIÓN: propia

GRAFICO N° 03



FUENTE : Cuadro N° 03
ELABORACIÓN: propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de trabajadores a los cuales se les aplico el cuestionario 34 personas que representa el 28% del total, manifestaron que es siempre el nivel de prudencia de los trabajadores de Dirección regional oriente del instituto nacional penitenciario.

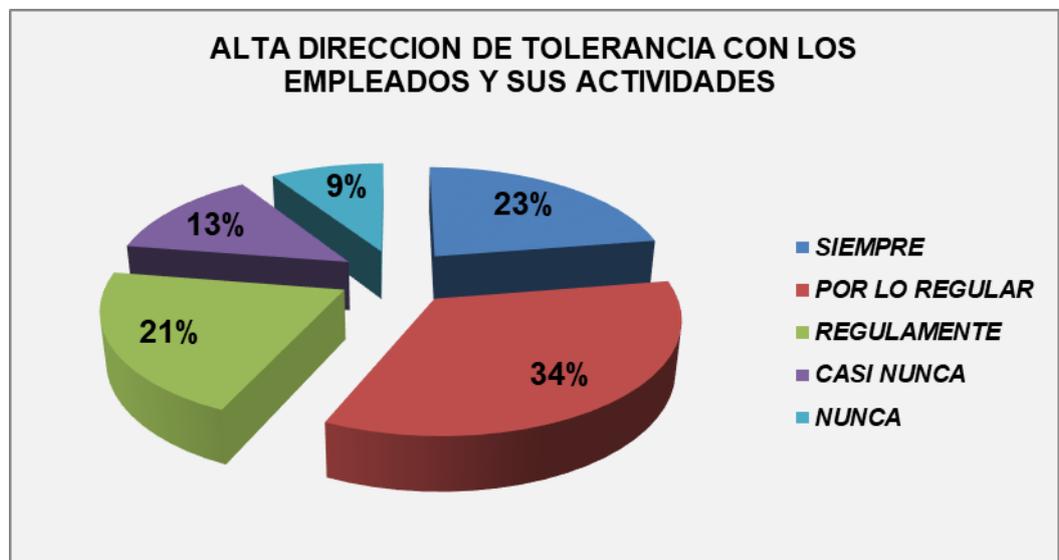
CUADRO N° 04

**ALTA DIRECCION DE TOLERANCIA CON LOS EMPLEADOS Y SUS
ACTIVIDADES EN LA DIRECCIÓN REGIONAL ORIENTE DEL
INSTITUTO NACIONAL PENITENCIARIO.**

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS									
		SIEMPRE		POR LO REGULAR		REGULAMENTE		CASI NUNCA		NUNCA	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
4	¿Con cuanta frecuencia la alta dirección es tolerante con los empleados y con sus actividades?	27	23%	41	34%	25	21%	16	13%	11	9%

FUENTE : cuestionario
ELABORACIÓN: propia

GRAFICO N° 04



FUENTE : Cuadro N° 04
ELABORACIÓN: propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de trabajadores a los cuales se les aplicó el cuestionario 41 personas que representa el 34% del total, manifestaron que es por lo regular nivel de tolerancia de los trabajadores de Dirección regional oriente del instituto nacional penitenciario.

CUADRO N° 05

**ACCIONES QUE INCREMENTAN CONFIANZA A LOS TRABAJADORES
DE ALTA DIRECCION EN LA DIRECCIÓN REGIONAL**

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS									
		SIEMPRE		POR LO REGULAR		REGULAMENTE		CASI NUNCA		NUNCA	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
5	¿Con cuanta frecuencia se dan acciones que incrementen la confianza en si mismos a los trabajadores por parte de la alta dirección?	33	28%	42	35%	23	19%	15	13%	7	6%

FUENTE : cuestionario
ELABORACIÓN: propia

GRAFICO N° 05



FUENTE : Cuadro N° 05
ELABORACIÓN: propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de trabajadores a los cuales se les aplico el cuestionario 42 personas que representa el 35% del total, manifestaron que es por lo regular las acciones que incrementan confianza a los trabajadores de Dirección regional oriente del instituto nacional penitenciario.

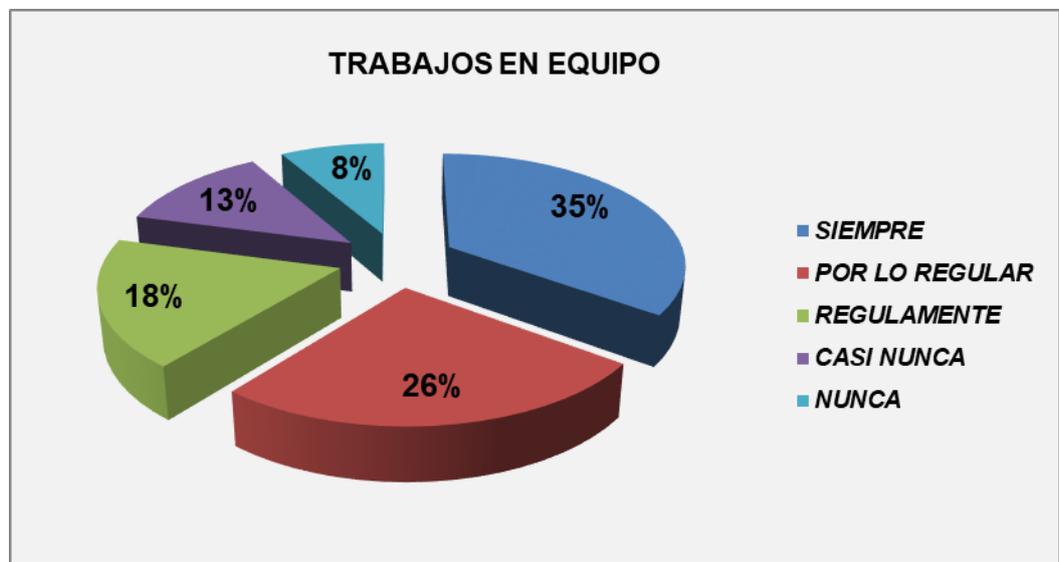
CUADRO N° 06

**TRABAJO EN EQUIPO EN LA DIRECCIÓN REGIONAL ORIENTE DEL
INSTITUTO NACIONAL PENITENCIARIO.**

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS									
		SIEMPRE		POR LO REGULAR		REGULAMENTE		CASI NUNCA		NUNCA	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
6	¿Con cuanta frecuencia se realizan trabajos en equipo?	42	35%	31	26%	22	18%	15	13%	10	8%

FUENTE : cuestionario
ELABORACIÓN: propia

GRAFICO N° 06



FUENTE : Cuadro N° 06
ELABORACIÓN: propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de trabajadores a los cuales se les aplico el cuestionario 42 personas que representa el 35% del total, manifestaron que es siempre se realizan trabajos en equipo a los trabajadores de Dirección regional oriente del instituto nacional penitenciario.

CUADRO N° 07

**COMUNICACIÓN ENTRE EL PERSONAL DE PLANTA Y EL DIRECTIVO
EN LA DIRECCIÓN REGIONAL ORIENTE DEL INSTITUTO NACIONAL
PENITENCIARIO.**

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS									
		SIEMPRE		POR LO REGULAR		REGULAMENTE		CASI NUNCA		NUNCA	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
7	¿La comunicación entre el personal de planta y el directivo es apropiada y efectiva?	27	23%	39	33%	24	20%	17	14%	13	11%

FUENTE : cuestionario
ELABORACIÓN: propia

GRAFICO N° 07



FUENTE : Cuadro N° 07
ELABORACIÓN: propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

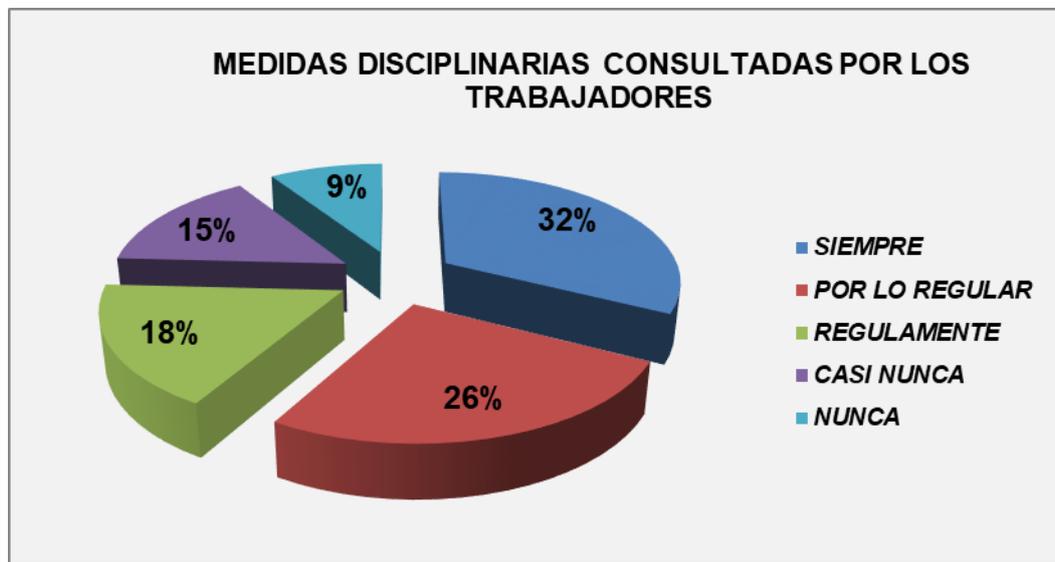
Del total de trabajadores a los cuales se les aplicó el cuestionario 39 personas que representa el 33% del total, manifestaron que es por lo regular se da la comunicación entre el personal de planta y el directivo en la Dirección regional oriente del instituto nacional penitenciario.

CUADRO N° 08

**LAS MEDIDAS DISCIPLINARIAS EN LA DIRECCIÓN REGIONAL
ORIENTE DEL INSTITUTO NACIONAL PENITENCIARIO**

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS									
		SIEMPRE		POR LO REGULAR		REGULAMENTE		CASI NUNCA		NUNCA	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
8	¿Cuándo se toman medidas disciplinarias estas son consultadas a los trabajadores ?	39	33%	31	26%	21	18%	18	15%	11	9%

FUENTE : cuestionario
ELABORACIÓN: propia

GRAFICO N° 08

FUENTE : Cuadro N° 08
ELABORACIÓN: propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de trabajadores a los cuales se les aplicó el cuestionario 39 personas que representa el 33% del total, manifestaron que es por lo regular las medidas disciplinarias estas son consultadas a los trabajadores en la Dirección regional oriente del instituto nacional penitenciario.

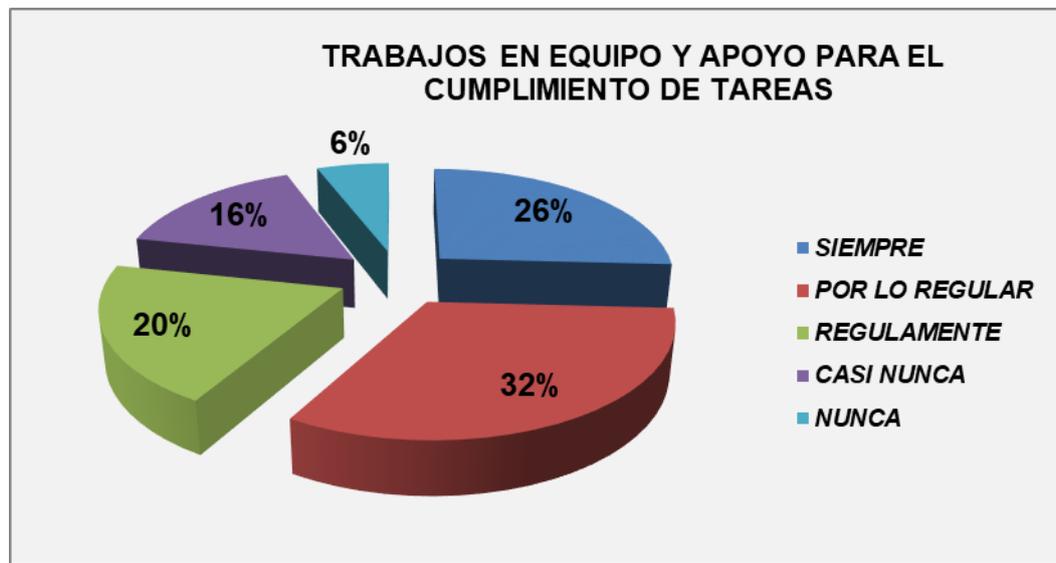
CUADRO N° 09

**EL TRABAJO EN EQUIPO EN LA DIRECCIÓN REGIONAL ORIENTE
DEL INSTITUTO NACIONAL PENITENCIARIO**

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS									
		SIEMPRE		POR LO REGULAR		REGULAMENTE		CASI NUNCA		NUNCA	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
9	¿ Se fomenta el trabajo en equipo y se otorga apoyo para el cumplimiento de tareas?	31	26%	39	33%	24	20%	19	16%	7	6%

FUENTE : cuestionario
ELABORACIÓN: propia

GRAFICO N° 09



FUENTE : Cuadro N° 09
ELABORACIÓN: propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de trabajadores a los cuales se les aplicó el cuestionario 39 personas que representa el 32% del total, manifestaron que es por lo regular se da los trabajos en equipo y apoyo para el cumplimiento de tareas en la Dirección regional oriente del instituto nacional penitenciario.

CUADRO N° 10

**LAS SUGERENCIAS PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE
COMUNICACIÓN EN LA DIRECCIÓN REGIONAL ORIENTE DEL
INSTITUTO NACIONAL PENITENCIARIO**

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS									
		SIEMPRE		POR LO REGULAR		REGULAMENTE		CASI NUNCA		NUNCA	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
10	¿Se aceptan las sugerencias para mejorar los procesos de comunicación?	35	29%	42	35%	21	18%	13	11%	9	8%

FUENTE : cuestionario
ELABORACIÓN: propia

GRAFICO N°10



FUENTE : Cuadro N° 10
ELABORACIÓN: propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de trabajadores a los cuales se les aplicó el cuestionario 42 personas que representa el 35% del total, manifestaron que es por lo regular se da las sugerencias para mejorar la comunicación en la Dirección regional oriente del instituto nacional penitenciario.

CUADRO N° 11

TOMAR MEDIDAS DISCIPLINARIAS QUE HACEN AVERIGUACIONES EN LA DIRECCIÓN REGIONAL ORIENTE DEL INSTITUTO NACIONAL PENITENCIARIO

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS									
		SIEMPRE		POR LO REGULAR		REGULAMENTE		CASI NUNCA		NUNCA	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
11	¿Antes de tomar medidas disciplinarias se hacen averiguaciones y se salvaguarda al trabajador?	30	25%	45	38%	22	18%	18	15%	5	4%

FUENTE : cuestionario
ELABORACIÓN: propia

GRAFICO N° 11



FUENTE : Cuadro N° 10
ELABORACIÓN: propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de trabajadores a los cuales se les aplicó el cuestionario 45 personas que representa el 38% del total, manifestaron que es por lo regular se da las averiguaciones y salvaguardar a los trabajadores en la Dirección regional oriente del instituto nacional penitenciario

CUADRO N° 12

**LA INICIATIVA DE TRABAJO EN LA DIRECCIÓN REGIONAL ORIENTE
DEL INSTITUTO NACIONAL PENITENCIARIO**

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS									
		SIEMPRE		POR LO REGULAR		REGULAMENTE		CASI NUNCA		NUNCA	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
12	¿Se toma en cuenta las iniciativas de trabajo en equipo de los tabajadores?	29	24%	41	34%	24	20%	16	13%	10	8%

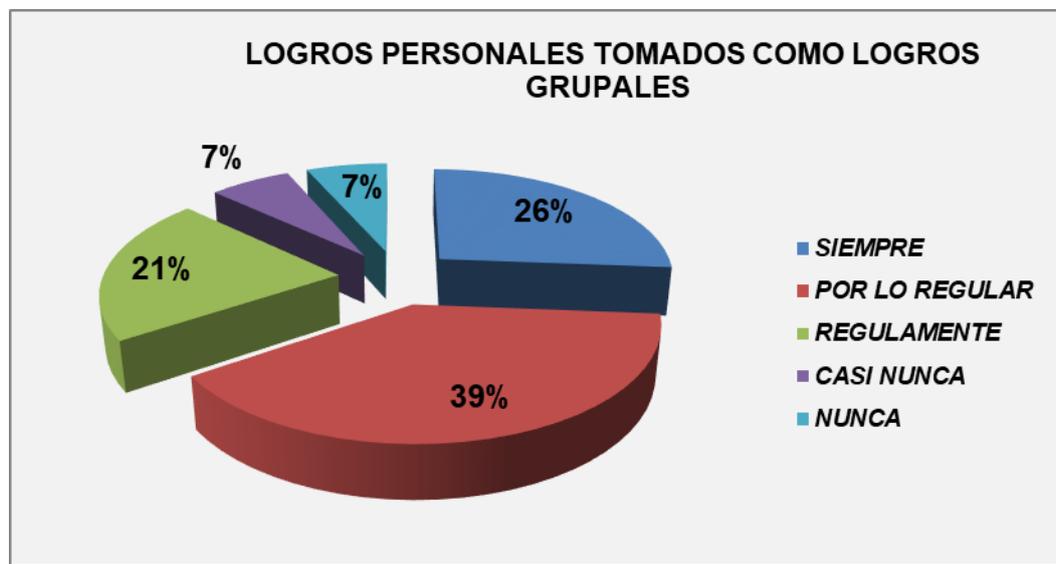
GRAFICO N° 12

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Del total de trabajadores a los cuales se les aplico el cuestionario 41 personas que representa el 34% del total, manifestaron que es por lo regular se da las iniciativas de los trabajadores en la Dirección regional oriente del instituto nacional penitenciario

CUADRO N° 13**LOS LOGROS PERSONALES EN LA DIRECCIÓN REGIONAL ORIENTE
DEL INSTITUTO NACIONAL PENITENCIARIO**

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS									
		SIEMPRE		POR LO REGULAR		REGULAMENTE		CASI NUNCA		NUNCA	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
13	¿Los logros personales son tomados como logros grupales?	32	27%	48	40%	26	22%	8	7%	8	7%

GRAFICO N° 13**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

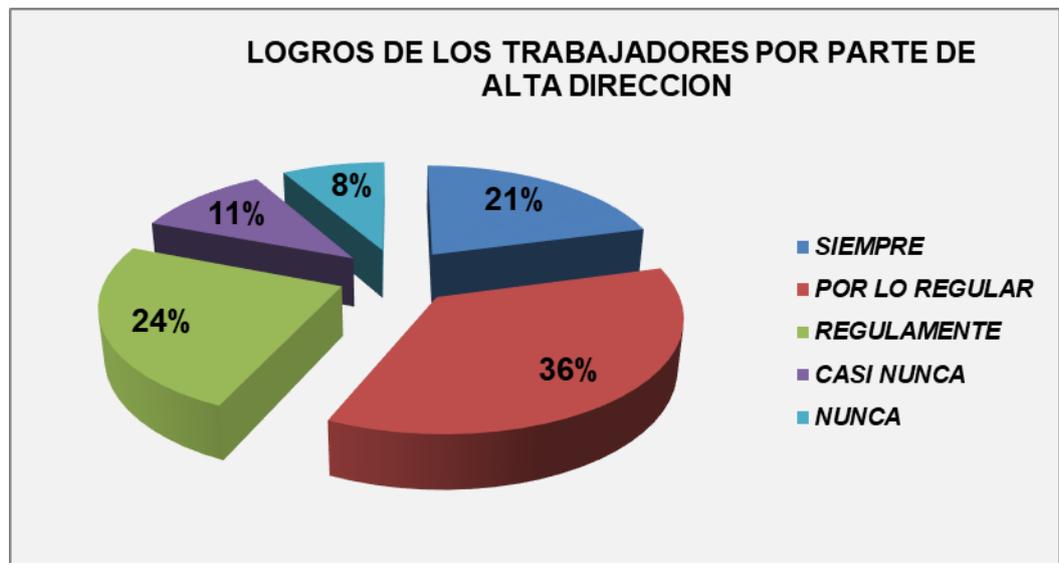
Del total de trabajadores a los cuales se les aplicó el cuestionario 48 personas que representa el 40% del total, manifestaron que es por lo regular se da los logros personales son tomados como logros grupales en la Dirección regional oriente del instituto nacional penitenciario

CUADRO N° 14

**RECONOCIMIENTO DE LOS LOGROS DE LOS TRABAJADORES DE
LA DIRECCIÓN REGIONAL ORIENTE DEL INSTITUTO NACIONAL
PENITENCIARIO**

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS									
		SIEMPRE		POR LO REGULAR		REGULAMENTE		CASI NUNCA		NUNCA	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
14	¿Se reconocen los logros de los trabajadores por parte de la alta dirección?	25	21%	43	36%	29	24%	13	11%	10	8%

GRAFICO N° 14

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Del total de trabajadores a los cuales se les aplicó el cuestionario 43 personas que representa el 36% del total, manifestaron que es por lo regular se reconocen los logros de los trabajadores en la Dirección regional oriente del instituto nacional penitenciario

CUADRO N° 15

**ASCENSOS AL PERSONAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL ORIENTE
DEL INSTITUTO NACIONAL PENITENCIARIO**

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS									
		SIEMPRE		POR LO REGULAR		REGULAMENTE		CASI NUNCA		NUNCA	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
15	¿Se dan ascensos al personal que ha tendio la experiencia y los meritos necesarios?	23	19%	37	31%	31	26%	18	15%	11	9%

GRAFICO N° 15

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

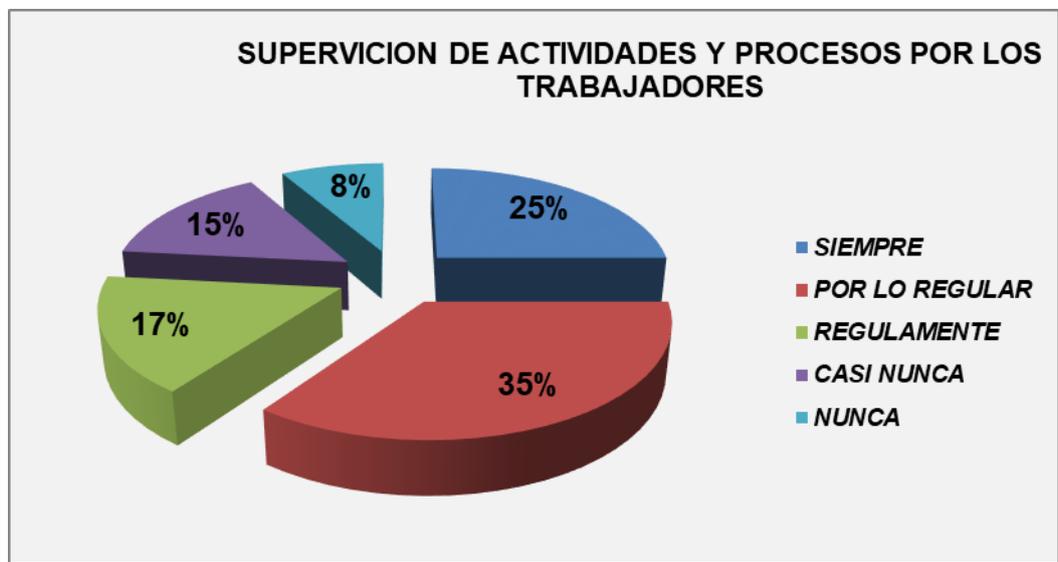
Del total de trabajadores a los cuales se les aplico el cuestionario 37 personas que representa el 31% del total, manifestaron que es por lo regular se da los ascensos al personal que ha tenido la experiencia y méritos necesarios en la Dirección regional oriente del instituto nacional penitenciario.

CUADRO N° 16

**ACTIVIDADES REALIZADAS EN LA DIRECCIÓN REGIONAL ORIENTE
DEL INSTITUTO NACIONAL PENITENCIARIO**

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS									
		SIEMPRE		POR LO REGULAR		REGULAMENTE		CASI NUNCA		NUNCA	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
16	¿Se supervisa con frecuencia las actividades y procesos realizados por los trabajadores?	30	25%	42	35%	20	17%	18	15%	10	8%

GRAFICO N° 16

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Del total de trabajadores a los cuales se les aplico el cuestionario 42 personas que representa el 35% del total, manifestaron que es por lo regular se da con frecuencia las actividades y procesos realizados en la Dirección regional oriente del instituto nacional penitenciario

CUADRO N° 17

**EL SALARIO DE LOS TRABAJADORES EN LA DIRECCIÓN REGIONAL
ORIENTE DEL INSTITUTO NACIONAL PENITENCIARIO**

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS									
		SIEMPRE		POR LO REGULAR		REGULAMENTE		CASI NUNCA		NUNCA	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
17	¿El salario esta acorde a la función y responsabilidad que relaizan los trabajadores?	29	24%	38	32%	28	23%	17	14%	8	7%

GRAFICO N° 17

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Del total de trabajadores a los cuales se les aplico el cuestionario 38 personas que representa el 32% del total, manifestaron que es por lo regular se da el salario está acorde a la función y responsabilidad la Dirección regional oriente del instituto nacional penitenciario

CUADRO N° 18

**LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA DIRECCIÓN
REGIONAL ORIENTE DEL INSTITUTO NACIONAL PENITENCIARIO**

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS									
		SIEMPRE		POR LO REGULAR		REGULAMENTE		CASI NUNCA		NUNCA	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
18	¿ Las relaciones entre los trabajadores son cordiales?	39	33%	31	26%	23	0%	16	13%	11	9%

GRAFICO N° 18**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Del total de trabajadores a los cuales se les aplicó el cuestionario 39 personas que representa el 33% del total, manifestaron que es siempre se da las relaciones entre trabajadores son cordiales en la Dirección regional oriente del instituto nacional penitenciario

CUADRO N° 19

**LAS RELACIONES ENTRE SUBORDINADOS Y JEFES EN LA
DIRECCIÓN REGIONAL ORIENTE DEL INSTITUTO NACIONAL
PENITENCIARIO**

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS									
		SIEMPRE		POR LO REGULAR		REGULAMENTE		CASI NUNCA		NUNCA	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
19	¿Las relaciones entre los subordinados y los jefes son cordiales?	34	28%	42	35%	19	0%	13	11%	12	10%

GRAFICO N° 19



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

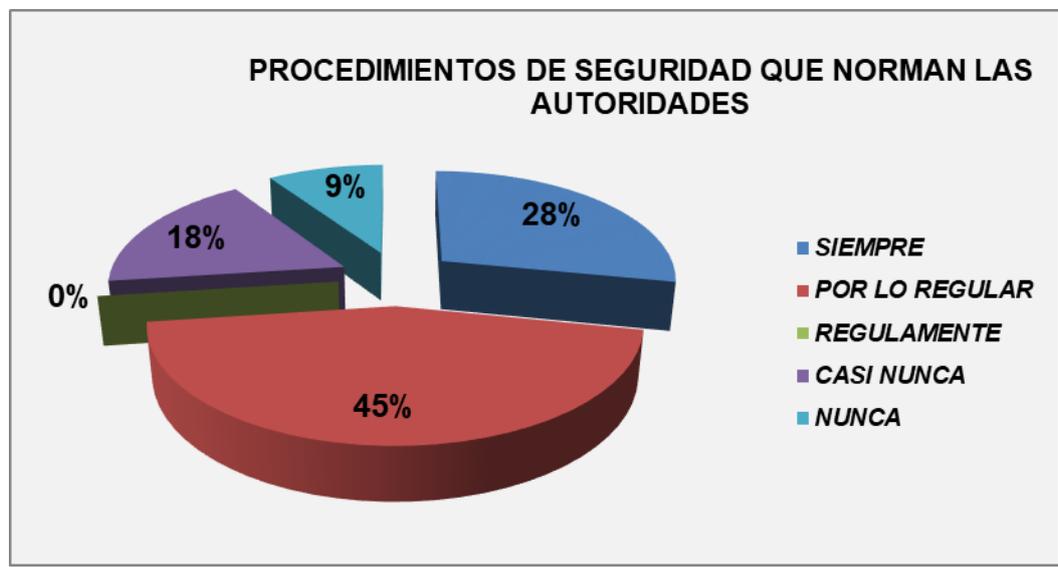
Del total de trabajadores a los cuales se les aplicó el cuestionario 42 personas que representa el 35% del total, manifestaron que es por lo regular las relaciones entre subordinados y jefes en la Dirección regional oriente del instituto nacional penitenciario

CUADRO N° 20

**PROCEDIMIENTOS DE SEGURIDAD EN LA DIRECCIÓN REGIONAL
ORIENTE DEL INSTITUTO NACIONAL PENITENCIARIO**

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS									
		SIEMPRE		POR LO REGULAR		REGULAMENTE		CASI NUNCA		NUNCA	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
20	¿Se sigue los procedimientos de seguridad que norman las autoridades competentes?	27	23%	43	36%	24	0%	17	14%	9	8%

GRAFICO N° 20

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Del total de trabajadores a los cuales se les aplicó el cuestionario 43 personas que representa el 36 % del total, manifestaron que es por lo regular se da el seguimiento del procedimiento de seguridad de norman a las autoridades competentes en la Dirección regional oriente del instituto nacional penitenciario.

4.2. Contrastación de las Hipótesis Secundarias.

Después de haber codificado, aplicado y procesado los instrumentos de investigación en el presente trabajo, se procedió a demostrar las hipótesis específicas.

4.2.1. Contrastación de la Hipótesis secundaria numero 01

HE₁. Existe relación positiva entre el Autoritario coercitivo y los factores motivacionales en la Dirección Regional Oriente del Instituto Nacional Penitenciario. 2016.

Correlacion		Autoritario Coercitivo	Satisfacción laboral
Autoritario Coercitivo	Correlación de Pearson	1	,783
	Sig. (bilateral)		,000
	N	367	90
Satisfacción laboral	Correlación de Pearson	1	,783
	Sig. (bilateral)		,000
	N	367	90

Fuente: spss

Elaboración: propia

Según los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de investigación, y utilizando la prueba de hipótesis de Pearson entre la dimensión Autoritario Coercitivo (Ítems 1 y 2) la satisfacción laboral (Ítems 11 y 12). Y luego de haber codificado y sumado el puntaje de las alternativas de respuesta se obtuvo una relación de, 783, lo cual muestra una relación considerable, con lo cual la hipótesis específica N^o 1 se ha demostrado.

4.2.2. Contrastación de la Hipótesis secundaria Número 02

HE₂. Existe relación significativa entre Autoritario Benevolente con la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la dirección Regional Oriente del Instituto Nacional Penitenciario. 2016.

Correlacion		Autoritario Benevolente	Satisfacción laboral
Autoritario Benevolente	Correlación de Pearson	1	,690
	Sig. (bilateral)		,000
	N	367	367
Satisfacción laboral	Correlación de Pearson	1	,690
	Sig. (bilateral)		,000
	N	367	367

Fuente: spss

Elaboración: propia

De acuerdo los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de investigación, y utilizando la prueba de hipótesis de Pearson entre la dimensión Autoritario Benevolente (Ítems 3 y 4) la satisfacción laboral (Ítems 13 y 14). Y luego de haber codificado y sumado el puntaje de las alternativas de respuesta se obtuvo una relación del ,690, lo cual indica que la hipótesis se ha verificado.

4.2.3. Contrastación de la Hipótesis secundaria Número 03

HE₃. El Estilo Gerencial Consultivo se relaciona positivamente con la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la dirección Regional Oriente del Instituto Nacional Penitenciario. 2016.

Correlacion		Consultivo	Satisfacción laboral
Consultivo	Correlación de Pearson	1	,840
	Sig. (bilateral)		,000
	N	367	367
Satisfacción laboral	Correlación de Pearson	1	,840
	Sig. (bilateral)		,000
	N	367	367

Fuente: spss

Elaboración: propia

Según los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de investigación, y utilizando la prueba de hipótesis de Pearson entre la dimensión de líder Consultivo (Ítems 5 y 6) y La satisfacción laboral (Ítems 15 y 16). Y luego de haber codificado y sumado el puntaje de las alternativas de respuesta se obtuvo una relación del ,840, lo cual indica que la hipótesis se ha verificado.

4.2.4. Contrastación de la Hipótesis secundaria Número 04

HE₄. El Estilo Gerencial Participativo se relaciona positivamente con la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la dirección Regional Oriente del Instituto Nacional Penitenciario. 2016.

Correlacion		Participativo	Satisfacción laboral
Participativo	Correlación de Pearson	1	,788
	Sig. (bilateral)		,000
	N	367	367
Satisfacción laboral	Correlación de Pearson	1	,788
	Sig. (bilateral)		,000
	N	367	367

Fuente: spss

Elaboración: propia

Según los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de investigación, y utilizando la prueba de hipótesis de Pearson entre la dimensión de Participativo (Ítems 7 y 8) y satisfacción laboral (Ítems 17 y 18). Y luego de haber codificado y sumado el puntaje de las alternativas de respuesta se obtuvo una relación del ,788%, lo cual indica que la hipótesis se ha verificado.

4.3. Prueba de Hipótesis General

Después de haber codificado, aplicado y procesado los instrumentos de investigación se procede a demostrar la hipótesis general.

HG: Los Estilos Gerenciales se relacionan positivamente con la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Oriente del Instituto Nacional Penitenciario. Huánuco. 2016.

Correlacion		Estilos gerenciales	Satisfacción laboral
Estilos gerenciales	Correlación de Pearson	1	,910
	Sig. (bilateral)		,000
	N	367	367
Satisfacción laboral	Correlación de Pearson	1	,910
	Sig. (bilateral)		,000
	N	367	367

Fuente: spss

Elaboración: propia

De los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de investigación, y utilizando la prueba de hipótesis de Pearson entre la variable Estilos gerenciales (Ítems 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10) y la satisfacción laboral (Ítems 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 y 20). Y luego de haber codificado y sumado el puntaje de las alternativas de respuesta se obtuvo **un grado de relación del ,910**, lo cual indica que la hipótesis se ha verificado.

CAPÍTULO V

DISCUSION DE RESULTADOS

En este capítulo se realizó la confrontación de los resultados obtenidos durante el proceso de investigación con las bases teóricas y los antecedentes, lo que permitió verificar la relación existente, entre la variable del método de las 5S y su relación con la productividad en el área de Archivo Central de la UNHEVAL – Huánuco. 2017.

5.1. Contrastación de los resultados obtenidos durante el trabajo de campo con los antecedentes.

Según los resultados que se presentaron en el capítulo anterior y que fueron debidamente analizados e interpretados utilizando técnicas de la Estadística Descriptiva y que están plasmados en los cuadros N° 01, 02, 03, 04, 05, 06, 07, 09, 10, 11 y 12 en el capítulo de resultados, evidencian que en la tesis sobre productividad, Siguiendo a Herzberg cuando una persona está motivada por algo - por ejemplo, su trabajo le brinda la oportunidad de autorrealización personal - entonces su trabajo se convierte en una fuente de satisfacción. Por el contrario, si su trabajo no le brinda la oportunidad de logro, entonces la persona carecerá de motivación para trabajar y estará no-satisfecha, que es diferente de estar insatisfecha. Si esta persona encuentra en su trabajo un entorno adverso – por ejemplo, condiciones físicas desagradables - entonces su trabajo pasará a ser una fuente de insatisfacción, porque los factores no están adecuadamente resueltos. En la relación entre estilos gerenciales y satisfacción laboral hemos

encontrado que el estilo consultivo y participativo es el que reporta mejores resultados de satisfacción laboral, superiores al estilo autoritario coercitivo autoritario y autoritario benevolente explicable en gran parte porque el primero de ellos promueve factores de motivación intrínseca con indicadores más altos como el reconocimiento seguido por el trabajo en si mismo y por el crecimiento que equivale a decir la posibilidad de obtener logros y que estos sean reconocidos. Estos indicadores son los que realmente proporcionan motivación en el trabajador. En cambio, el estilo gerencial autoritario coercitivo y autoritario benevolente reporta menores resultados de satisfacción al concentrar más la toma de decisiones, disminuir la comunicación descendente y ejercer menor confianza en los empleados.

5.2. Contrastación de los resultados del trabajo de campo, con los referentes bibliográficos de las bases teóricas.

En el marco teórico del presente informe se han consignado los antecedentes que tienen relación directa con la presente investigación, Al respecto, Esto podría explicarse según Likert (1961) porque el tipo de liderazgo y supervisión que se basa en poner permanente presión sobre los subordinados quienes a su vez están comprometidos con cada vez más y más subtarear especializadas, lo que refuerza el gerenciamiento en base a “tener permanentemente ocupadas a las personas”, no es el más efectivo y eficiente. Este tipo de supervisión del líder al que Likert denomina supervisión “centrada en la tarea”, puede producir resultados medianamente satisfactorios solamente en el corto plazo y sus consecuencias disfuncionales dentro de su propio grupo de trabajo como así también respecto de otros y la organización como un conjunto se han de mostrar muy rápidamente. Los subordinados a su vez con ese estilo de

liderazgo tendrán menos posibilidades de desarrollar iniciativas. En los indicadores de satisfacción hallados en este estilo encontramos que son sustantivamente menores que los del estilo consultivo participativo tanto a nivel de factores motivadores tales como logro, reconocimiento, trabajo en sí mismo, reconocimiento, responsabilidad, ascenso y crecimiento como en los factores higiénicos que evitan la insatisfacción con indicadores tales como sueldo, estatus, vida personal, seguridad, relaciones con el jefe y compañeros.

Estos resultados se pueden explicar desde la teoría Likert que señala que estilo consultivo aumenta el grado de satisfacción de los colaboradores ya que permite que los trabajadores tomen decisiones particulares en niveles inferiores, que la comunicación fluye en ambos sentidos de la jerarquía. Motiva a los trabajadores, que reciben recompensas y participación. Hay un grado moderado de intercambios, a menudo con suficiente confianza. Se delegan aspectos significativos del proceso de control, con sentimientos de responsabilidad de tanto en los niveles superiores como en los inferiores. Puede parecer una organización informal, que bien respalde o bien se resista en parte a las metas de las empresas. Este estilo de liderazgo está originando entonces mejores resultados de satisfacción laboral, aunque no en un grado significativamente mayor de satisfacción laboral.

5.3. Contrastación de los resultados del trabajo de campo, con la hipótesis general.

Después de haber codificado, aplicado y procesado los instrumentos de investigación se procede a demostrar la hipótesis general.

HG: Los Estilos Gerenciales se relacionan positivamente con la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Oriente del Instituto Nacional Penitenciario. Huánuco. 2016.

Correlacion		Estilos gerenciales	Satisfacción laboral
Estilos gerenciales	Correlación de Pearson	1	,910
	Sig. (bilateral)		,000
	N	367	367
Satisfacción laboral	Correlación de Pearson	1	,910
	Sig. (bilateral)		,000
	N	367	367

Fuente: spss

Elaboración: propia

De los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de investigación, y utilizando la prueba de hipótesis de Pearson entre la variable Estilos gerenciales (Ítems 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10) y la satisfacción laboral (Ítems 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 y 20). Y luego de haber codificado y sumado el puntaje de las alternativas de respuesta se obtuvo **un grado de relación del ,910**, lo cual indica que la hipótesis se ha verificado.

CONCLUSIONES

1. Se acepta la hipótesis general al probarse que existe relación significativa entre los estilos gerenciales y la satisfacción laboral de los trabajadores de la dirección Regional Oriente del Instituto Nacional Penitenciario, entre ambos estilos se relacionan con la satisfacción laboral. Los estilos consultivo y participativo mantienen una relación positiva con la satisfacción laboral tanto en los factores e indicadores motivadores como en los higiénicos. Los estilos, autoritario coercitivo y autoritario benevolente, mantienen relaciones más débiles con la satisfacción laboral tanto en los factores e indicadores motivadores como en los higiénicos.
2. Se acepta la hipótesis específica 1 al probarse que existe un grado de asociación irrelevante o poco significativo entre los estilos gerenciales autoritario- coercitivo y la satisfacción laboral en la Dirección Regional Oriente del Instituto Nacional Penitenciario. 2016. Esto significa que el estilo gerencial autoritario-coercitivo se asocia en forma débil con la satisfacción laboral. Los indicadores de satisfacción hallados en este estilo son sustantivamente menores que los del estilo consultivo y participativo tanto a nivel de factores motivadores como a nivel de factores higiénicos.
3. Se determinó el grado de correlación de ,690 de Autoritario Benevolente con la satisfacción laboral en la Dirección Regional Oriente del Instituto Nacional Penitenciario. 2016. Es decir, la limpieza de los ambientes donde se encuentran los documentos se relaciona con las condiciones del ambiente de trabajo.
4. Se acepta la hipótesis específica 3 al probarse Existe un grado de asociación significativo, aunque bajo entre los estilos gerenciales Consultivo y la satisfacción laboral de los trabajadores de la dirección Regional Oriente del

Instituto Nacional Penitenciario. 2016. Esto significa que el estilo gerencial Consultivo se asocia mejor con la satisfacción laboral, aunque en un grado no muy alto. Este estilo de liderazgo está originando mejores resultados de satisfacción laboral tanto a nivel de los indicadores de los factores motivacionales como de los higiénicos, esto quiere decir que este estilo desarrolla un mejor manejo de la motivación extrínseca como intrínseca, la que verdaderamente origina satisfacción como en la extrínseca la que evita que exista insatisfacción.

5. Se determinó el grado de correlación de ,788 El Estilo Gerencial Participativo se relaciona positivamente con la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la dirección Regional Oriente del Instituto Nacional Penitenciario. 2016.

SUGERENCIAS

1. Difundir los resultados de esta investigación a nivel de la dirección Regional Oriente del Instituto Nacional Penitenciario para que tanto líderes como colaboradores adquieran conocimiento de la importancia que ejerce de los estilos gerenciales para generar satisfacción laboral y se tome conciencia de la importancia que adquiere el formar un equipo consolidado de colaboración entre jefes y colaboradores.
2. Desarrollar programas motivacionales a nivel jefes de la dirección Regional Oriente del Instituto Nacional Penitenciario a fin de gestionar en forma más efectiva los indicadores de la motivación intrínseca o factores motivadores y los indicadores de la motivación extrínseca o factores higiénicos a fin de que se pueda establecer un balance en la gestión de ambos tipos de motivación.
3. Capacitar a los jefes de la dirección Regional Oriente del Instituto Nacional Penitenciario en el tema de estilos de liderazgo consultivo y participativo y sus indicadores de gestión a fin de promover un clima de trabajo positivo, participativo y motivado que se traduzcan en mejoras en el desempeño la eficiencia y la calidad de servicio.
4. Desarrollar estrategias para el desarrollo de la satisfacción laboral a nivel de las diferentes dependencias de la dirección Regional Oriente del Instituto Nacional Penitenciario manejando adecuadamente tanto los estilos como la gestión de la motivación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- **Álvarez, D. (2010)**, Satisfacción laboral en el personal técnico y secretarial de una institución de educación superior. Tesis Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- **QUIROZ, Diana. (2006)**. Tesis: Análisis de Estilo Gerencial e Implementación de un modelo en “P&A SOLUCIONES INTEGRADAS S.A.”. Universidad de Medellín Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Especialización en Alta Gerencia Medellín.
- **Decreto Supremo N° 009-2007-JUS**, (2007). Aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Instituto Nacional Penitenciario – ROF INPE. Lima, 09 de octubre de 2007.
- **Cásales, J. (1995)**. Estilos de dirección, liderazgo y productividad grupal. Revista interamericana de psicología ocupacional, 14, (1), 25-53. Editor:
- **Davis, K. & Newstrom, J. (2003)**, Comportamiento humano en el trabajo 11ª. Edición. México: McGraw-Hill.
- Fernández, P. (2007). Satisfacción laboral, actitud de compromiso hacia el trabajo y su relación con conductas autodestructivas. Edición de la página de internet
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lps/fernandez_m_p/resumen.html
- Ornar, A. (2011). Liderazgo transformacional y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. Rosario: Universidad Nacional del Rosario. Recuperado el 23 de Enero de 2015
- Valencia Pomareda, P. H. (2008). Estilos gerenciales y satisfacción laboral. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

- Gómez Giráldez, F. W. (2012). "Clima organizacional y su relación con el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad provincial de 139 Huancavelica en el año 2011 ". Huancavelica: Universidad Nacional de Huancavelica.
- Cansinos A. (2015). Selección de Personal y Desempeño Laboral, (Grado Académico de Licenciada). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango Guatemala.
- Soto (2013). Estilo de liderazgo y su influencia en el clima organizacional de la empresa distribuciones continental S.A.C. año 2013 (Grado Académico de Licenciado). Universidad Cesar Vallejo, Trujillo Perú.
- Alfaro, R. y otros, (2012). Satisfacción Laboral y su Relación con algunas variables ocupacionales en tres Municipales. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú Escuela de Posgrado. Recuperado de: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4593/alfaro_leyto_n_meza_saenz_satisfaccion_laboral.pdf?sequence.
- Hinojosa, (2010). Clima organizacional y satisfacción laboral de profesores del colegio sagrados corazones padres Franceses (tesis de doctorado). Universidad Playa Ancha de Valparaíso, Chile
- Fernández, J. (1999). Un modelo para la dirección de grupos de trabajo. Liderazgo natural. Suplemento: Cuadernos de management para una dirección eficaz, 86 (438),pp. 67-82.
- Valencia Pomareda, Herbert,(1984) Los Estilos Gerenciales y su Impacto en los Servicios Públicos. ESAP-ESAN. Lima

ANEXOS

SEDE REGIONAL INPE - OFICINA REGIONAL ORIENTE PUCALLPA



ESTABLECIMIENTO PENITENCIARIO DE CERRO DE PASCO



ESTABLECIMIENTO PENITENCIARIO DE HUANUCO



ESTABLECIMIENTO PENITENCIARIO DE COCHAMARCA



ESTABLECIMIENTO PENITENCIARIO DE PUCALLPA



PERSONAL DE SEGURIDAD PENITENCIARIA



PERSONAL DE TRATAMIENTO PENITENCIARIO



PERSONAL DE ADMINISTRATIVO



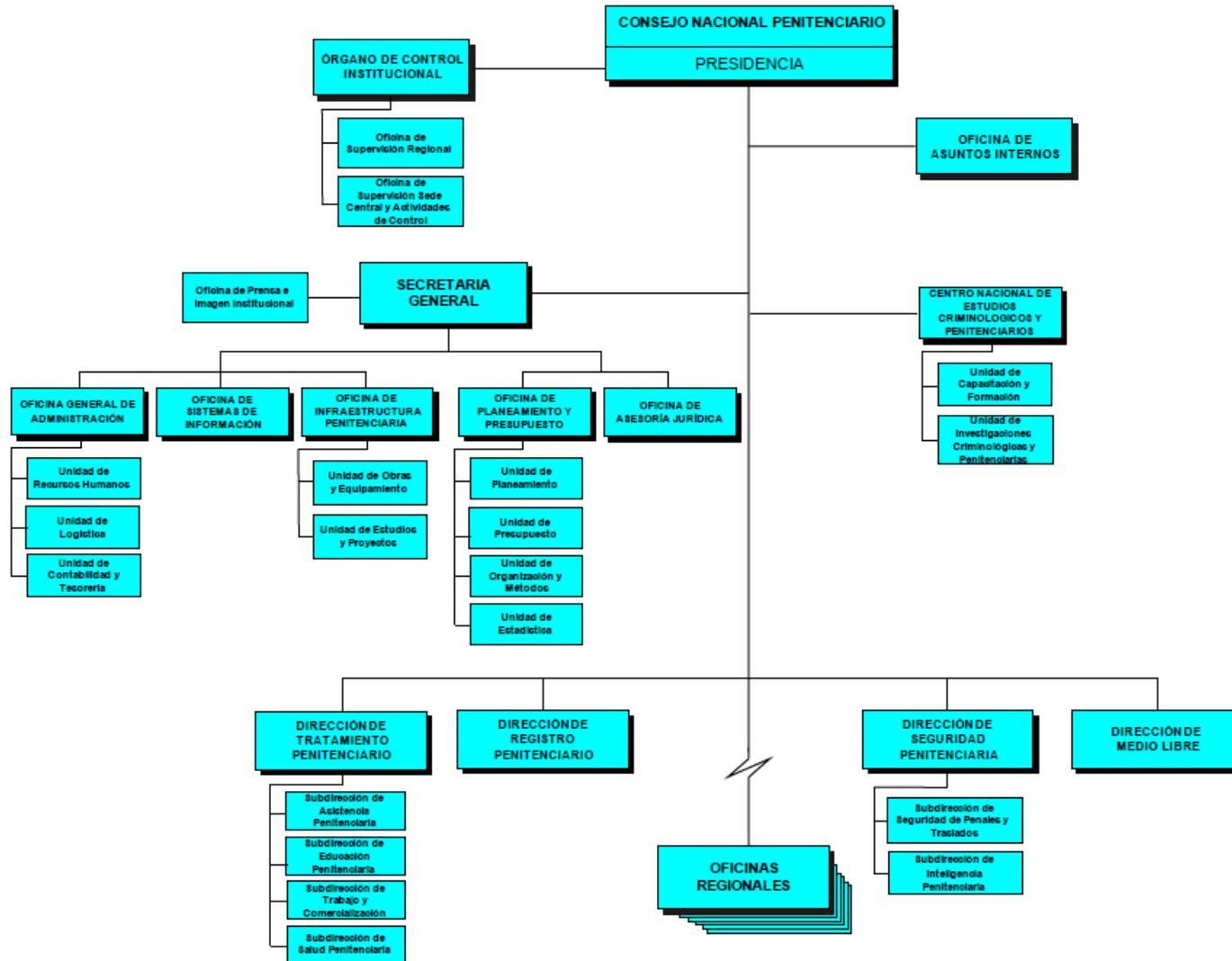
DIFUSIÓN DE LOS ESTILOS GERENCIALES Y LA SATISFACCIÓN LABORAL

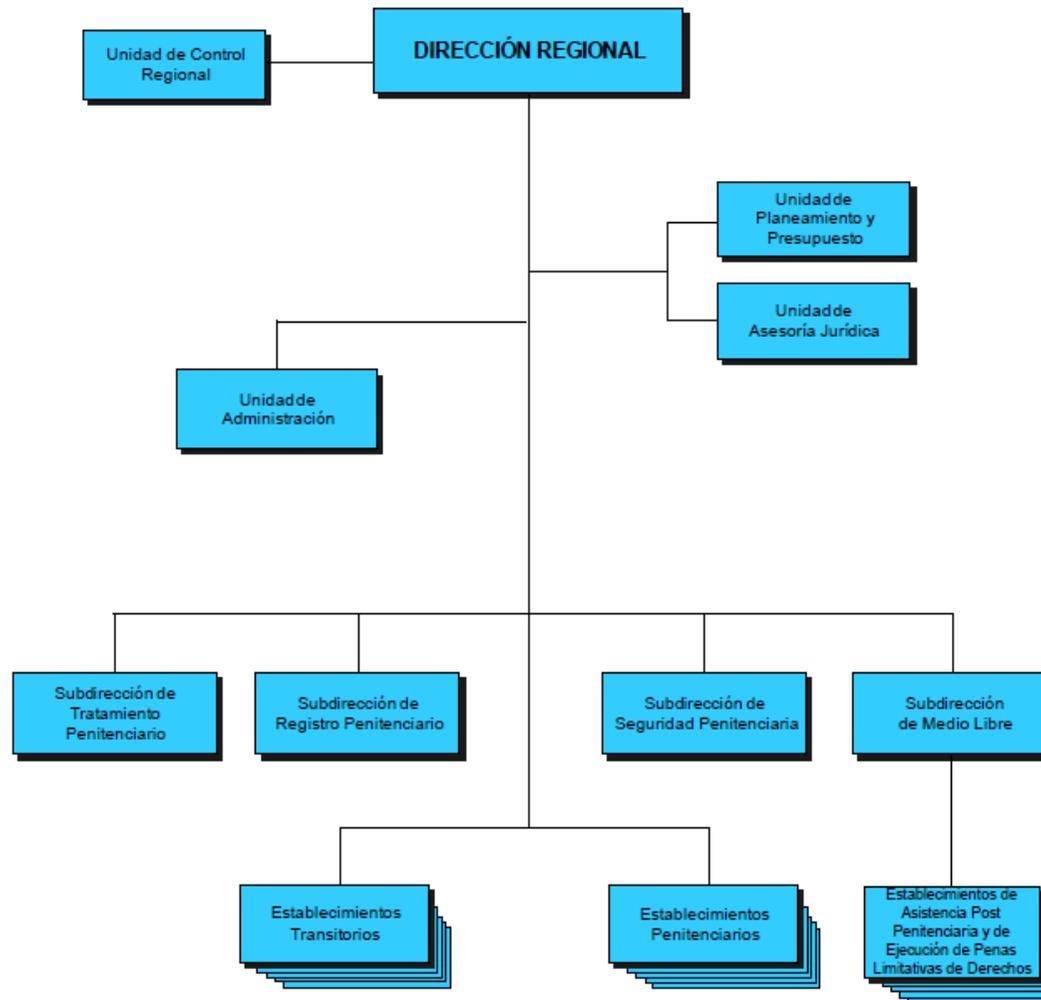


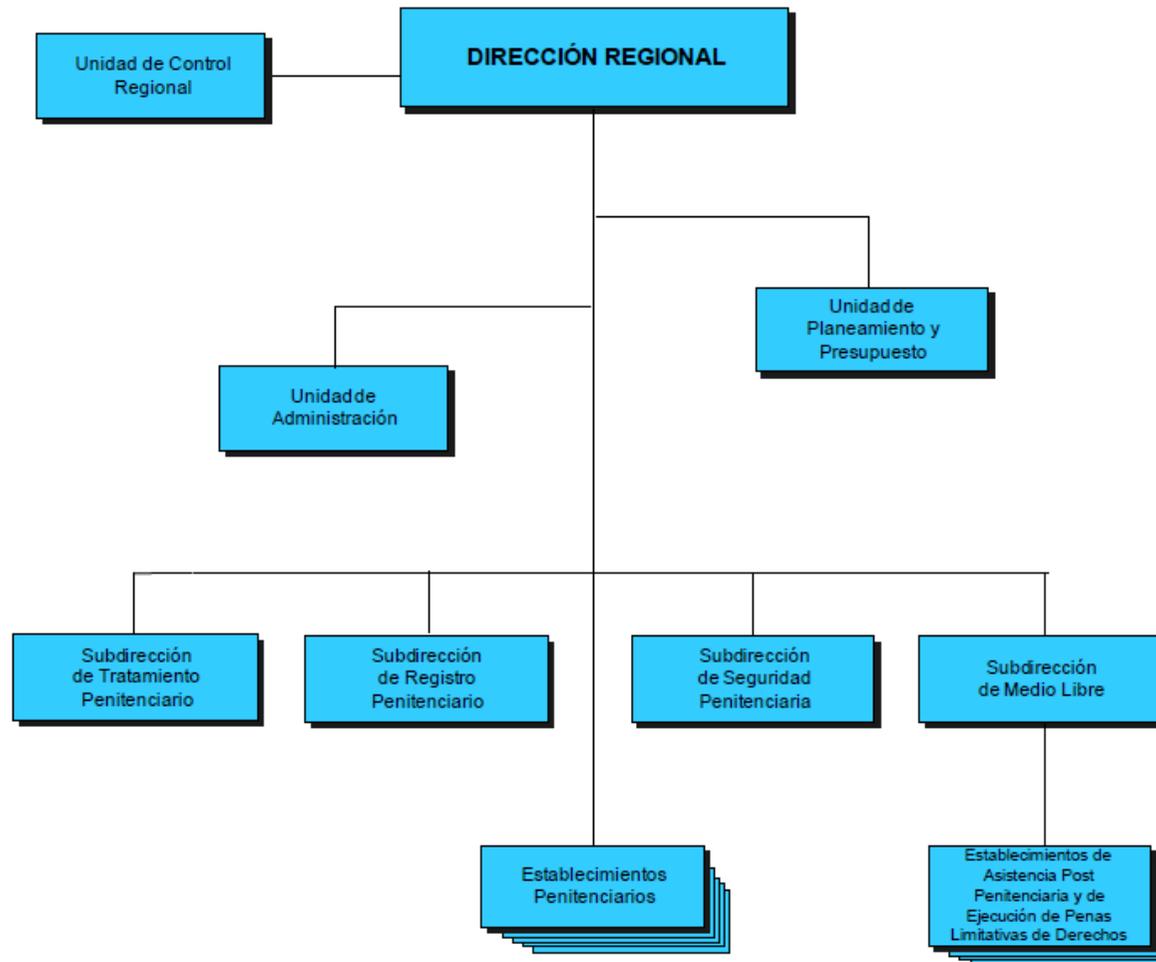
ENCUESTA A LOS TRABAJADORES



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL INSTITUTO NACIONAL PENITENCIARIO

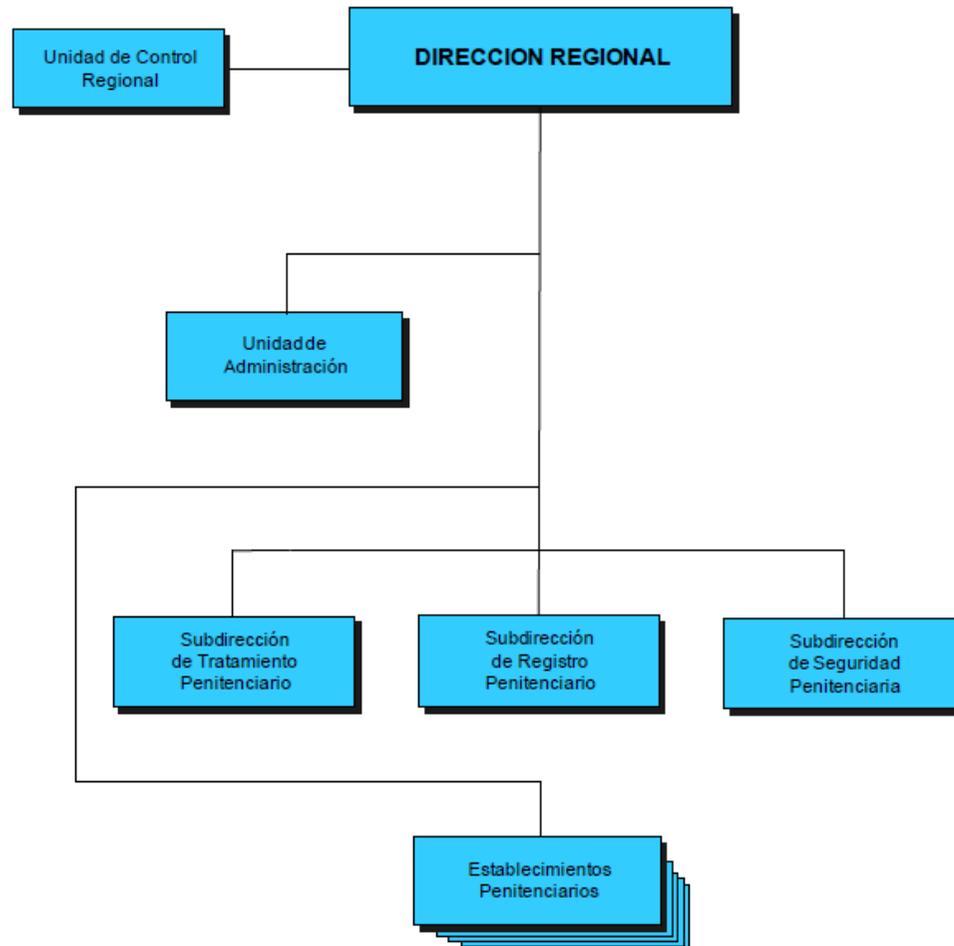


ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LAS OFICINAS REGIONALES**MODELO 1**

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LAS OFICINAS REGIONALES**MODELO 2**

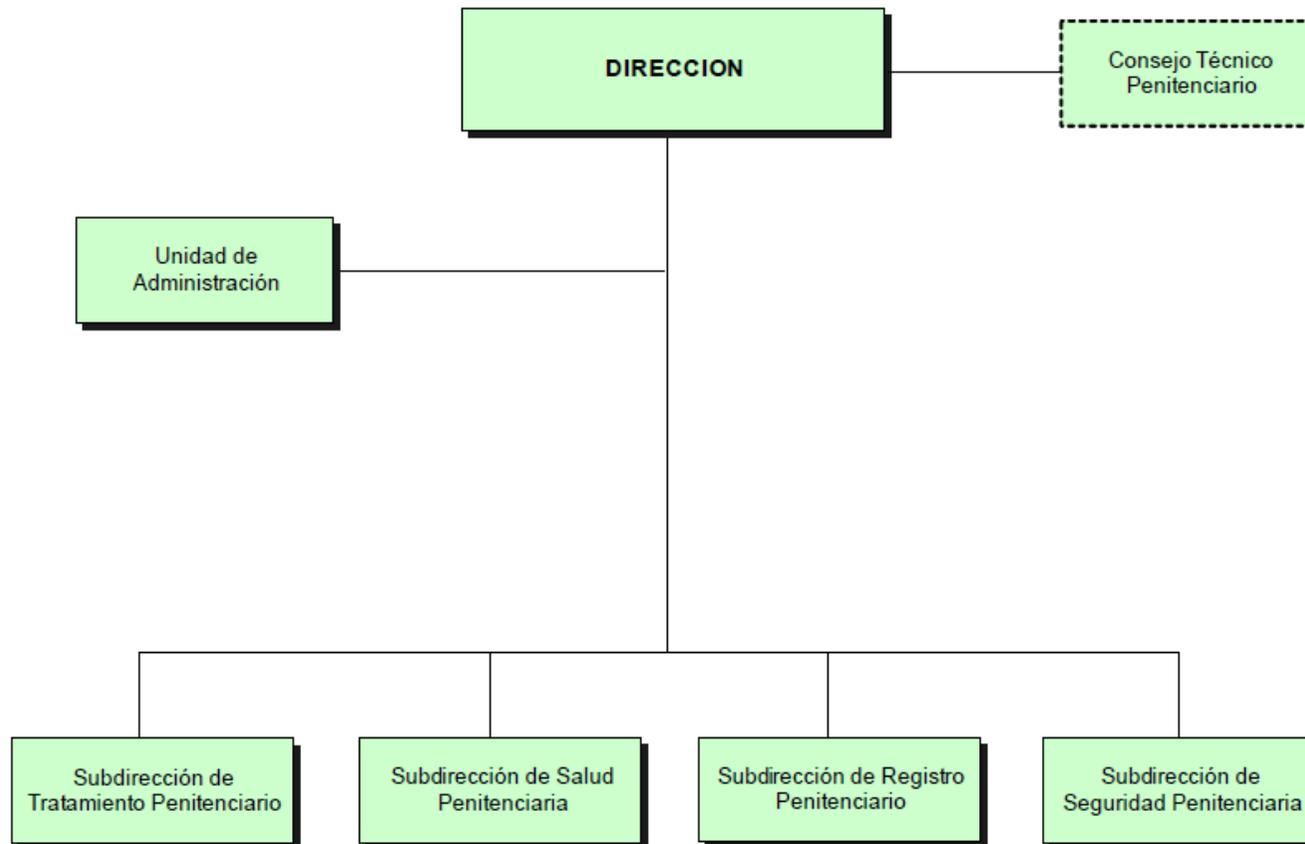
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LAS OFICINAS REGIONALES

MODELO 3



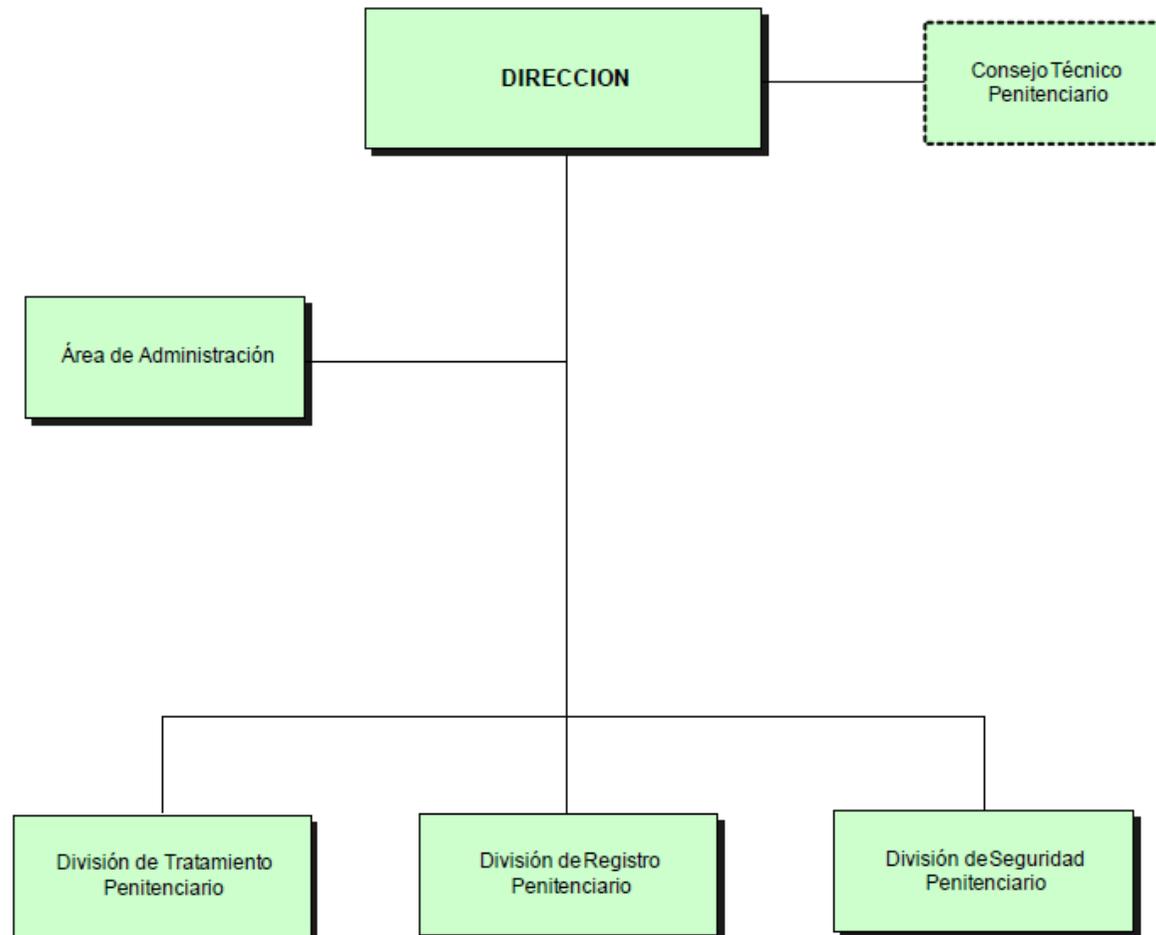
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LOS ESTABLECIMIENTOS PENITENCIARIOS

TIPO A



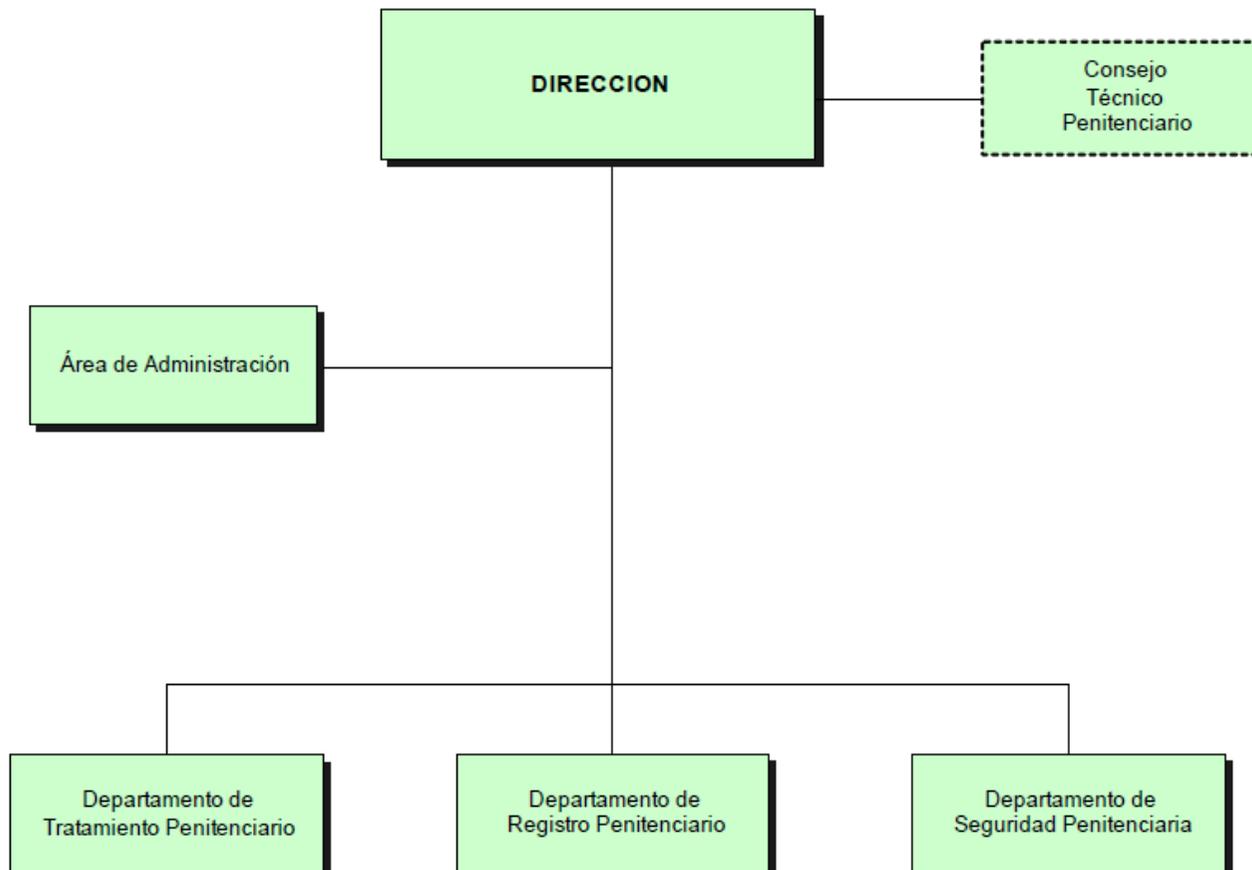
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LOS ESTABLECIMIENTOS PENITENCIARIOS

TIPO B

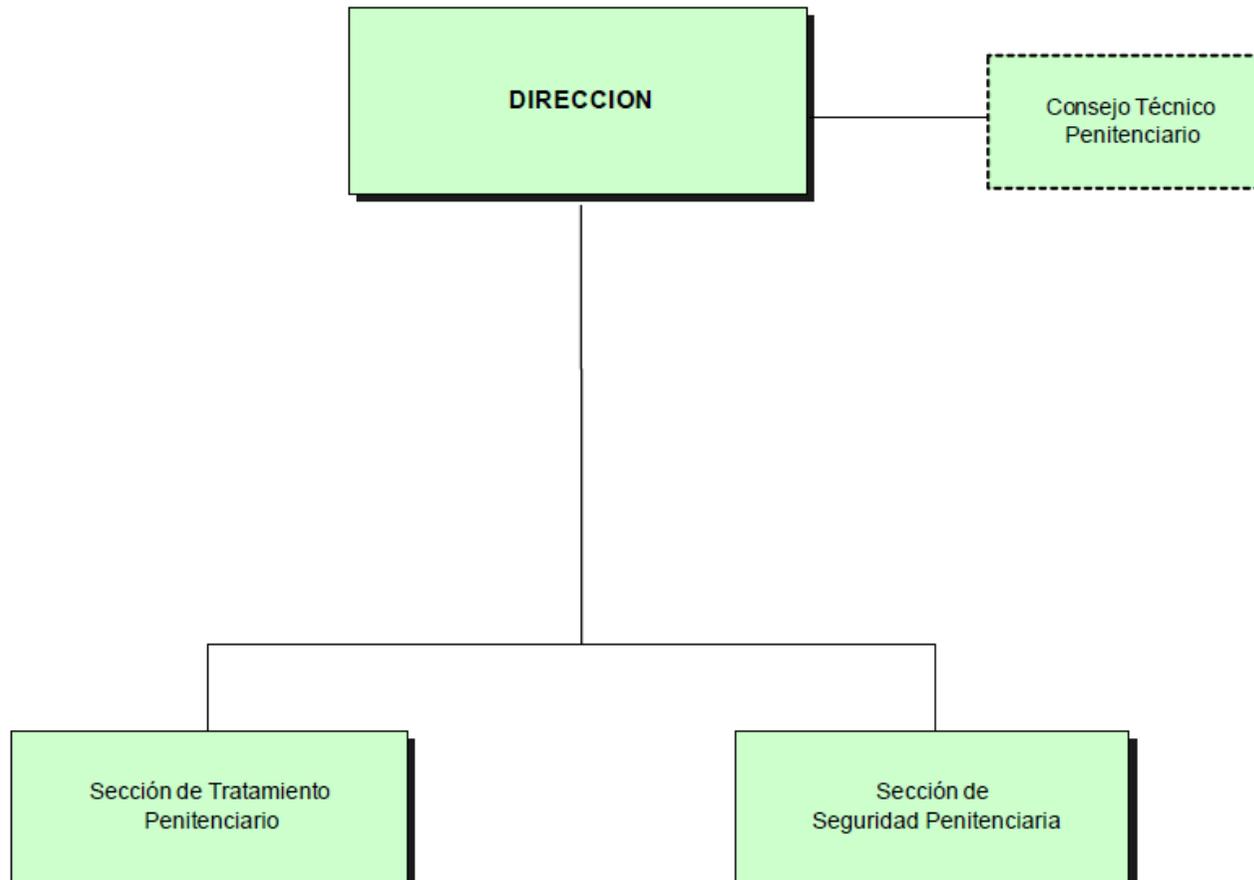


ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LOS ESTABLECIMIENTOS PENITENCIARIOS

TIPO C



**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LOS ESTABLECIMIENTOS
PENITENCIARIOS
TIPO D**



NOTA BIOGRÁFICA

MELCHOR NICANOR MORALES ESPINOZA

Jirón Atahualpa N° 210 – Amarilis / Huánuco



- ✓ **Celular**
964652209
- ✓ **Fecha y Lugar de Nacimiento**
07 de Mayo de 1985 Monzon – Huamalies – Huánuco.
- ✓ **DNI**
43073674
- ✓ **RUC**
10430736740
- ✓ **E-mail**
palermo1326@hotmail.com

❖ FORMACIÓN:

❖ **UNIVERSIDAD NACIONAL "HERMILIO VALDIZÁN" - HUÁNUCO**
Maestría en Gestión Pública para el Desarrollo Social.
2015 – IV Modulo.

❖ **UNIVERSIDAD NACIONAL "HERMILIO VALDIZÁN" - HUÁNUCO**
Bachiller en Ciencias Administrativas
14/11/2014.
Licenciado en Administración.
02/12/2015.

❖ EXPERIENCIA LABORAL:

❖ **OFICINA REGIONAL ORIENTE PUCALLPA-INPE**
Cargo : Jefe de Equipo de Planeamiento y Presupuesto.
Periodo : Del 17/05/2017 hasta la actualidad.

❖ **OFICINA REGIONAL ORIENTE PUCALLPA-INPE**
Cargo : Jefe de Equipo de Recursos Humanos.
Periodo : Del 01/01/2017 hasta 16/05/2017.

❖ **OFICINA REGIONAL ORIENTE PUCALLPA-INPE**
Cargo : Jefe de Equipo Logística.
Periodo : Del 10/12/2015 hasta 28/03/2016.

❖ **OFICINA REGIONAL ORIENTE PUCALLPA-INPE**
Cargo : Jefe de Equipo de Planeamiento y Presupuesto.
Periodo : Del 05/01/2015 hasta 30/10/2015.

❖ **OFICINA REGIONAL ORIENTE PUCALLPA-INPE**
Cargo : Jefe de Adquisiciones.
Periodo : Del 30/09/2013 hasta 05/01/2015.

❖ **OFICINA REGIONAL ORIENTE PUCALLPA-INPE**
Cargo : Jefe de Adquisiciones.
Periodo : Del 30/05/2012 hasta 25/02/2013.

❖ **G&S ALBERCA S.R.L.**
Cargo : Asistente Logístico.
Periodo : Del 01/06/2005 Hasta 01/06/2007.

❖ **MERCANTIL NIVI S.R.L.**
Cargo : Asistente Logístico.
Periodo : Del 01/01/2008 Hasta 31/12/2008.



ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE MAESTRO

En el Auditorio de la Escuela de Posgrado, siendo las **16:00h**, del día **jueves 19 DE JULIO DE 2018**, ante los Jurados de Tesis constituido por los siguientes docentes:

Dr. Abimael Adam FRANCISCO PAREDES
Dr. David Julio MARTEL ZEVALLOS
Dr. Juan Marco VASQUEZ AMPUERO

Presidente
Secretario
Vocal

Asesor de Tesis: Dr. Napoleón CESPEDES GALARZA (Resolución N° 0387-2016-UNHEVAL/EPG-D)

El aspirante al Grado de Maestro en Gestión Pública para el Desarrollo Social, Don, Melchor Nicanor MORALES ESPINOZA.

Procedió al acto de Defensa:

Con la exposición de la Tesis titulado: **"LOS ESTILOS GERENCIALES Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL ORIENTE DEL INSTITUTO NACIONAL PENITENCIARIO – HUÁNUCO. 2016"**

Respondiendo las preguntas formuladas por los miembros del Jurado y público asistente.

Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación del aspirante a Maestro, teniendo presente los criterios siguientes:

- a) Presentación personal.
- b) Exposición: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y/o solución a un problema social y Recomendaciones.
- c) Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado y público asistente.
- d) Dicción y dominio de escenario.

Así mismo, el Jurado plantea a la tesis **las observaciones** siguientes:

.....
.....

Obteniendo en consecuencia el Maestría la Nota de DIECISIETE (17)
Equivalente a MUY BUENO, por lo que se declara APROBADO
(Aprobado ó desaprobado)

Los miembros del Jurado, firman el presente **ACTA** en señal de conformidad, en Huánuco, siendo las 17:30 horas del 19 de julio de 2018.

.....
PRESIDENTE
DNI N° 22448088.....

.....
SECRETARIO
DNI N° 2242136.....

.....
VOCAL
DNI N° 22515513.....

Leyenda:
19 a 20: Excelente
17 a 18: Muy Bueno
14 a 16: Bueno

(Resolución N° 01338-2018-UNHEVAL/EPG-D)

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS ELECTRÓNICAS DE POSGRADO

1. IDENTIFICACIÓN PERSONAL (especificar los datos del autor de la tesis)

Apellidos y Nombres: MORLES ESPINOZA MELCHOR NICANOR
 DNI: 43073674 Correo electrónico: Polcar101326@hotmail.com
 Teléfonos Casa 62-638895 Celular 964652209 Oficina 957505032

2. IDENTIFICACION DE LA TESIS

Posgrado	
Maestría:	<u>Gestión pública para el desarrollo social</u>
Mención:	<u>SOCIAL</u>

Grado Académico obtenido:

Título de la tesis: Los Estilos Gerenciales y la Satisfacción Laboral de los Insapadores de la Dirección Regional Oriente del Instituto Nacional Penitenciario - Huancayo. 2016.

Tipo de acceso que autoriza el autor:

Marcar "X"	Categoría de Acceso	Descripción de Acceso
<input type="checkbox"/>	PÚBLICO	Es público y accesible el documento a texto completo por cualquier tipo de usuario que consulta el repositorio.
<input type="checkbox"/>	RESTRINGIDO	Solo permite el acceso al registro del metadato con información básica, mas no al texto completo.

Al elegir la opción "Público" a través de la presente autorizo de manera gratuita al Repositorio Institucional - UNHEVAL, a publicar la versión electrónica de esta tesis en el Portal Web repositorio.unheval.edu.pe, por un plazo indefinido, consintiendo que dicha autorización cualquiera tercero podrá acceder a dichas páginas de manera gratuita, pudiendo revisarla, imprimirla o grabarla, siempre y cuando se respete la autoría de la tesis correctamente.

En caso haya marcado la opción "Restringido", por favor detallar las razones por las que se eligió este tipo de acceso:

Asimismo, pedimos indicar el periodo de tiempo en que la tesis tendrá el tipo de acceso restringido:

() 1 año () 2 años () 3 años () 4 años

Luego del periodo señalado por usted(es), automáticamente la tesis pasará a ser de acceso público.

Fecha de firma:



 Firma del autor