

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN
Enrique Guzmán y Valle
ALMA MÁTER DEL MAGISTERIO NACIONAL**

ESCUELA DE POSGRADO



Tesis

**Liderazgo del Director y Satisfacción Laboral de los Docentes en la Escuela Militar
de Chorrillos – 2018**

Presentada por

Katyushka Stephanie MORALES LOARTE

ASESOR

Fernando Antonio FLORES LIMO

**Para optar al Grado Académico de
Maestro en Ciencias de la Educación
con mención en Docencia Universitaria**

Lima – Perú

2021

**Liderazgo del Director y Satisfacción Laboral de los Docentes en la Escuela Militar
de Chorrillos – 2018**

Esta tesis la dedico a mi familia por estar
siempre en los momentos difíciles de mi vida.

Reconocimientos

Agradezco a Dios, a mis padres y a mis docentes por haberme forjado como la persona que soy ahora, muchos de mis logros se los debo a ellos.

Tabla de Contenidos

Título	ii
Dedicatoria	iii
Reconocimientos	iv
Tabla de Contenidos	v
Lista de Tablas	viii
Lista de Figuras	xi
Resumen	xiii
Abstract	xiv
Introducción	xv
Capítulo I. Planteamiento del Problema	1
1.1 Determinación del Problema	1
1.2 Formulación del Problema	3
1.2.1. Problema General	3
1.2.2. Problemas Específicos	3
1.3 Objetivos	3
1.3.1. Objetivo General	3
1.3.2. Objetivos Específicos	3
1.4 Importancia y Alcances de la Investigación	4
1.5 Limitaciones de la Investigación	4
Capítulo II. Marco Teórico	5
2.1 Antecedentes de la Investigación	5
2.1.1. Antecedentes Internacionales	5
2.1.2. Antecedentes Nacionales	6
2.2 Bases Teóricas	8

2.2.1. Liderazgo del Director	8
2.2.2. Satisfacción Laboral	18
2.3 Definición de Términos Básicos	27
Capítulo III. Hipótesis y Variables	29
3.1 Hipótesis	29
3.1.1. Hipótesis General	29
3.1.2. Hipótesis Especificas	29
3.2 Variables	29
3.3 Operacionalización de Variables	30
Capítulo IV. Metodología	32
4.1 Enfoque de la Investigación	32
4.2 Tipo de Investigación	32
4.3 Diseño de Investigación	32
4.4 Población y Muestra	33
4.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	34
4.6 Tratamiento Estadístico	34
4.7. Procedimiento	35
Capítulo V. Resultados	37
5.1. Validez y Confiabilidad de los Instrumentos	37
5.2. Presentación y Análisis de Resultados	38
5.3. Discusión de Resultados	70
Conclusiones	73
Recomendaciones	75
Referencias	76
Apéndices	80

Apéndice A. Matriz de Consistencia	81
Apéndice B. Instrumentos de Evaluación	83
Apéndice C. Juicio de Expertos	85

Lista de Tablas

Tabla 1. Paralelo entre Director y Líder	10
Tabla 2. Variable 1. Liderazgo del Director	30
Tabla 3. Variable 2.Satisfacción Laboral	31
Tabla 4. Interpretación cualitativa del porcentaje	36
Tabla 5. Criterio de confiabilidad de valores. (Kenlinger, 2002)	38
Tabla 6. ¿Considera que el director coordina con los integrantes de la EMCH antes de tomar una decisión?	38
Tabla 7. ¿El director conforma equipos de trabajo y los hace participar de la planificación?	39
Tabla 8. ¿El director tiene consideración y estimación por el intelecto mostrado por los integrantes de la EMCH?	40
Tabla 9. Frecuencias democrático	41
Tabla 10. ¿Considera que el director toma las decisiones sin consultar a los integrantes de la EMCH?	42
Tabla 11. ¿El director “solicita” adhesión y obediencia a sus decisiones?	43
Tabla 12. ¿Considera que el director recompensa o castiga a los integrantes de la EMCH que acatan sumisamente o no sus decisiones?	44
Tabla 13. Frecuencias Autocrático	45
Tabla 14. ¿Considera que el director es innovador y creativo?	45
Tabla 15. ¿Considera que el director les da mucho sentido y énfasis a los valores y resalta el de algunos héroes nacionales?	46

Tabla 16. ¿Considera que las actitudes del director están muy ligadas al espiritualismo?	47
Tabla 17. Frecuencia Carismático	48
Tabla 18. ¿Considera que el Director es indiferente por los resultados de la gestión?	49
Tabla 19. ¿El director delega las actividades pedagógicas en los demás miembros de la EMCH?	50
Tabla 20. ¿Considera Ud. que la comunicación con el director es difícil?	51
Tabla 21. Frecuencia Laissez Faire	52
Tabla 22. El nivel académico profesional alcanzado por Ud. es adecuado para el puesto que desempeña en la EMCH	52
Tabla 23. La estructura organizacional de la EMCH le permite a Ud. su desarrollo personal.	53
Tabla 24. Existe un buen nivel de competitividad entre los docentes de la EMCH	54
Tabla 25. Aspecto cognoscitivo frecuencias	55
Tabla 26. El clima laboral en la EMCH es agradable y armonioso	56
Tabla 27. Su desempeño laboral es reconocido por docentes y cadetes de la EMCH	57
Tabla 28. El Director permanentemente está motivando la participación y superación docente	58
Tabla 29. Aspecto afectivo frecuencias	59

Tabla 30. El comportamiento de los docentes de la EMCH está acorde con las normas, disposiciones y ética laboral	59
Tabla 31. Los docentes se encuentran comprometidos con los objetivos trazados por la EMCH	60
Tabla 32. Los valores docentes, son ejemplo a seguir por los cadetes	61
Tabla 33. Aspecto conductual Frecuencias	62
Tabla 34. Liderazgo del director.	63
Tabla 35. Satisfacción laboral	64
Tabla 36. Tabla de contingencia Democrático y Satisfacción laboral	65
Tabla 37. Pruebas de chi-cuadrado	65
Tabla 38. Tabla de contingencia liderazgo autocrático y satisfacción laboral	66
Tabla 39. Pruebas de chi-cuadrado	66
Tabla 40. Tabla de contingencia liderazgo carismático y satisfacción laboral	67
Tabla 41. Pruebas de chi-cuadrado	67
Tabla 42. Tabla de contingencia Laissez Faire y Satisfacción laboral	68
Tabla 43. Pruebas de chi-cuadrado	68
Tabla 44. Tabla de contingencia Liderazgo del director y Satisfacción laboral	69
Tabla 45. Pruebas de chi-cuadrado	69

Lista de Figuras

Figura 1. Diseño de Investigación	33
Figura 2. ¿Considera que el director coordina con los integrantes de la EMCH antes de tomar una decisión?	39
Figura 3. ¿Considera que el director coordina con los integrantes de la EMCH antes de tomar una decisión?	40
Figura 4. ¿El director tiene consideración y estimación por el intelecto mostrado por los integrantes de la EMCH?	41
Figura 5. ¿Considera que el director toma las decisiones sin consultar a los integrantes de la EMCH?	42
Figura 6. ¿El director “solicita” adhesión y obediencia a sus decisiones?	43
Figura 7. ¿Considera que el director recompensa o castiga a los integrantes de la EMCH que acatan sumisamente o no sus decisiones?	44
Figura 8. ¿Considera que el director es innovador y creativo?	46
Figura 9. ¿Considera que el director les da mucho sentido y énfasis a los valores y resalta el de algunos héroes nacionales?	47
Figura 10. ¿Considera que las actitudes del director están muy ligadas al espiritualismo?	48
Figura 11. ¿Considera que el Director es indiferente por los resultados de la gestión?	49
Figura 12. ¿El director delega las actividades pedagógicas en los demás miembros de la EMCH?	50
Figura 13. ¿Considera Ud. que la comunicación con el director es difícil?	51

Figura 14. El nivel académico profesional alcanzado por Ud. es adecuado para el puesto que desempeña en la EMCH	53
Figura 15. La estructura organizacional de la EMCH le permite a Ud. su desarrollo personal.	54
Figura 16. Existe un buen nivel de competitividad entre los docentes de la EMCH	55
Figura 17. El clima laboral en la EMCH es agradable y armonioso	56
Figura 18. Su desempeño laboral es reconocido por docentes y cadetes de la EMCH	57
Figura 19. El Director permanentemente está motivando la participación y superación docente	58
Figura 20. El comportamiento de los docentes de la EMCH está acorde con las normas, disposiciones y ética laboral	60
Figura 21. Los docentes se encuentran comprometidos con los objetivos trazados por la EMCH	61
Figura 22. Los valores docentes, son ejemplo a seguir por los cadetes	62

Resumen

El objetivo de la presente investigación fue determinar si existe relación entre el liderazgo del director y la Satisfacción laboral de los docentes en la Escuela Militar de Chorrillo – 2018. El enfoque fue de una investigación cuantitativa, de tipo aplicada y nivel descriptivo correlacional, de diseño no experimental. La población estuvo compuesta por 52 instructores, de los cuales se tomó una muestra censal, a quienes se les aplicó una encuesta de 21 preguntas con una escala de cinco categorías de respuestas referida a ambas variables. Este instrumento tuvo una alta confiabilidad de 0.903. Se realizó el análisis correspondiente a los resultados de la encuesta llegando a la demostración empírica de que la mayoría apoya o considera positivamente los requerimientos de los indicadores y las dimensiones propuestas en el instrumento; esto fue ampliamente corroborado y contrastado empleando el chi cuadrado. Se concluyó que existe relación entre el liderazgo del director y Satisfacción laboral de los docentes en la Escuela Militar de Chorrillo – 2018.

Palabras clave: Liderazgo, Satisfacción, Docente y Educación.

Abstract

The objective of this research was to determine if there is a relationship between the leadership of the director and the job satisfaction of teachers at the Escuela Militar de Chorrillos - 2018. The focus was quantitative research, the type of application and the correlational descriptive level, of non-experimental design. The population consisted of 52 instructors, of whom a census sample was seen, who were given a survey of 21 questions with a scale of five categories of responses. This instrument had a high reliability of 0.903. The analysis of the results of the survey of the results of the survey was carried out. This was widely corroborated and contrasted using the chi square. It was concluded that there is a relationship between the leadership of the director and job satisfaction of teachers at the Escuela Militar de Chorrillos - 2018.

Keywords: Leadership, Satisfaction, Teacher and Education.

Introducción

Los temas tratados en esta investigación están referidos al Liderazgo del director, por un lado, y Satisfacción laboral docente, por otro lado. El trabajo se realiza en la Escuela Militar de Chorrillos, ubicada en el histórico distrito de Chorrillos, Lima. Esta unidad académica es la encargada de la formación de los futuros oficiales del Ejército del Perú.

En líneas generales el liderazgo directivo se refiere a las acciones físicas, morales o espirituales, relacionadas con el cumplimiento de sus funciones como cabeza de una institución educativa, siempre y cuando estas acciones devengan en acciones positivas que favorezcan el proceso educativo, y el cumplimiento de las metas y objetivos trazados por el instituto. En estos tiempos, en las organizaciones de todo tipo, el factor humano se ha convertido en el más importante para la consecución de los objetivos de las empresas, la manera de dirigir, el trato a los trabajadores, etc., han hecho que se eleve el prestigio de tal o cual organización. En ese sentido, uno de estos hombres que conduce al éxito a sus organizaciones, es el “líder”; y la actividad que realiza, la forma cómo conduce a sus subordinados a cumplir con el objetivo, la misión y la visión de la empresa se llama “liderazgo”, este liderazgo a veces no se siente en algunas organizaciones e instituciones. En el caso de las instituciones educativas esta actividad del líder se puede denominar como liderazgo directivo o liderazgo del director, que a su vez se torna muy importante y crucial, ya que dependerá de su forma, de su estilo de liderar para que esta institución educativa alcance los niveles de calidad adecuados, según los requerimientos de la sociedad nacional actual.

En cuanto a la satisfacción laboral docente, es fundamental considerar que los docentes se deben encontrar satisfechos con su labor (como en todo oficio o profesión), para lo cual deben existir ciertas condiciones, que ayuden a lograr tal fin. Podría considerarse, en términos generales, que la satisfacción laboral docente, es una percepción

de agrado que tienen los profesores por su labor realizada, por el entorno, por las instalaciones, por los medios materiales y por los compañeros, entre los factores más importantes.

La motivación principal de esta investigación fue diagnosticar el tipo de liderazgo que desarrolla el Director, y la situación en que se encuentra la satisfacción laboral docente en esta institución castrense, en la visión de los instructores que laboran en la EMCH en el 2018.

El objetivo general de la investigación fue determinar si existe relación entre el liderazgo del director y satisfacción laboral docente, bajo la visión de los instructores. Los objetivos específicos fueron determinar si existe relación entre el liderazgo democrático, autoritario, carismático y laissez faire del director y la gestión educativa.

Este trabajo pretende demostrar que existe relación entre el liderazgo del director y la satisfacción laboral docente – 2018.

El trabajo se ha desarrollado en V capítulos:

En el Capítulo I, refiere al planteamiento del problema, en ella se preguntó ¿Existe relación entre el liderazgo del director y la satisfacción laboral docente – 2018?; asimismo se determinaron los objetivos, importancia, alcance y limitaciones que se tuvieron para realizar esta investigación.

En el Capítulo II, refiere al marco teórico: antecedentes, bases teóricas de ambas variables y la definición de términos básicos.

En el Capítulo III, está referido a las hipótesis, variables y su operacionalización.

En el Capítulo IV, se describe la metodología que se empleó para desarrollar esta investigación: enfoque, tipo, diseño, población, muestra, técnicas, instrumentos, etc.

En el Capítulo V, se presenta los resultados de la investigación, su análisis, discusión, para terminar en las conclusiones y recomendaciones que hace el autor a la dirección.

Capítulo I. Planteamiento del Problema.

1.1. Determinación del Problema

La situación mundial actual siente que necesita que las naciones, las empresas, las organizaciones de diferente índole tengan líderes capaces de conducirlos al éxito. Es por eso que el mundo entero está realizando diversas actividades para empoderar o potenciar el liderazgo, el mundo cambiante, el avance vertiginoso de la tecnología así lo imponen. Las organizaciones se posicionan en el mercado mundial en base a lo que producen sus trabajadores, a la calidad de la producción, y esto está ligado a como se sientan los trabajadores, a la forma en son conducidos dentro de sus organizaciones o mejor dicho cómo son liderados dentro de sus organizaciones.

Es necesario que el liderazgo esté tomando un lugar preponderante en el mundo entero, se llevan a cabo talleres, conferencias, diplomados, maestrías y muchas otras actividades educativas con el fin de impulsar el liderazgo en todos los campos de la actividad humana. En el sector educación también se desarrollan estas actividades progresistas relacionadas al liderazgo, de tal manera que el “liderazgo directivo” se convierte en una herramienta de mucha importancia para lograr los objetivos educacionales propuestas en las políticas públicas de los estados, con el objeto de lograr la calidad total en el caso de la gestión y del aprendizaje significativo en el caso particular de los cadetes.

(Knickerbocker, 1990), el liderazgo es función de las necesidades existentes en una situación dada, y consiste en la relación entre un individuo y un grupo. En relación funcional solamente existe cuando un líder es percibido por un grupo como detector de medios para la satisfacción de sus necesidades. Así seguirlo puede ser para el grupo un medio de aumentar la satisfacción de necesidades o de evitar su disminución. El líder surge como un medio para la consecución de los objetivos deseados por un grupo. Desde la

perspectiva de Knickerbocker, el concepto de liderazgo es una relación funcional, ésta existe cuando el líder y el grupo se relacionan e interactúan realizando acciones y comportamientos para afrontar una necesidad evidente. El líder es quien deberá satisfacer las necesidades desarrollando sus habilidades, conocimientos y capacidad de liderazgo para lograr la consecución de los objetivos.

Asimismo, (Barraza & Ortega, 2009), afirman que la satisfacción laboral constituye uno de los productos más importantes del trabajo humano, y que siempre se ha asociado a la valoración del desempeño del trabajo y a la afirmación de que un trabajador satisfecho tiende a tener un mejor desempeño laboral. Subrayan que la satisfacción laboral se puede definir, como la actitud que muestra el trabajador frente a su trabajo, actitud que se basa en creencias y valores que el trabajador desarrolla en su propio trabajo y que necesariamente influirán de manera significativa en sus comportamientos y en sus resultados.

El bienestar y confort que un docente pretende encontrar en su centro de trabajo, se relaciona con que este sea un lugar en que se pueda desarrollar, donde se viva un clima de armonía y satisfacción, que reciba los beneficios que le corresponden, que reciba el reconocimiento por su labor, que se sienta motivado, y que todos estos factores propicien el auto mejoramiento, para bien de proceso enseñanza aprendizaje.

El Sistema Educativo Militar cuenta con escuelas de formación para oficiales, como es la Escuela Militar de Chorrillos, en esta escuela se forman oficiales de diferentes Armas y Servicio (entiéndase especialidades): Infantería, Caballería, Artillería, Ingeniería, Comunicaciones, Material de Guerra, Intendencia y Medicina. Al término de sus estudios obtienen el grado de Bachiller en ciencias militares y el título de Licenciado en Ciencias Militares.

Los instructores juegan un papel importante en la formación de los cadetes, es por ellos que se pretende saber, según sus criterios, si es que Director ejerce el

Liderazgo que se requiere para la EMCH y de cómo está llevando la Satisfacción laboral educativa.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

PG: ¿Existe relación entre el liderazgo del director y la satisfacción laboral de los docentes en la Escuela Militar de Chorrillos – 2018?

1.2.2. Problemas Específicos

PE1: ¿Existe relación entre el liderazgo democrático del director y la satisfacción laboral de los docentes en la Escuela Militar de Chorrillos – 2018?

PE2: ¿Existe relación entre el liderazgo autocrático del director y la satisfacción laboral de los docentes en la Escuela Militar de Chorrillos – 2018?

PE3: ¿Existe relación entre el liderazgo carismático del director y la satisfacción laboral de los docentes en la Escuela Militar de Chorrillos – 2018?

PE4: ¿Existe relación entre el liderazgo laissez faire del director y la satisfacción laboral de los docentes en la Escuela Militar de Chorrillos – 2018?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

OG: Determinar la relación que existe entre el liderazgo del director y la satisfacción laboral de los docentes en la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.

1.3.2. Objetivos Específicos

OE1: Determinar si existe relación entre el liderazgo democrático del director y la satisfacción laboral de los docentes en la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.

OE2: Determinar si existe relación entre el liderazgo autocrático del director y la satisfacción laboral de los docentes en la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.

OE3: Determinar si existe relación entre el liderazgo carismático del director y la satisfacción laboral de los docentes en la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.

OE4: Determinar si existe relación entre el liderazgo laissez faire del director y la satisfacción laboral de los docentes en la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.

1.4. Importancia y Alcances de la Investigación

Se pretende demostrar la importancia del liderazgo del director en la satisfacción laboral docente, durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Al punto de vista teórico esta investigación contribuirá al desarrollo científico dentro del contexto de los sistemas de gestión de la calidad educativa.

Al punto de vista práctico, servirá para que los involucrados en el proceso educativo tomen mayor conciencia sobre la importancia de tiene el desempeño del líder en la satisfacción laboral.

Al punto de vista metodológico, contribuirá a desarrollar la investigación científica.

Los resultados de la presente investigación les servirán a las autoridades responsables de la EMCH para aplicar estrategias apropiadas que permitan mejorar la calidad del servicio educativo.

Alcance temporal, se realizó en el segundo semestre del año 2018.

Alcance social, directores e instructores de la EMCH – 2018, y Alcance espacial, se realizó en las instalaciones de la institución castrense en mención, en el distrito de Chorrillos, provincia y departamento de Lima.

1.5. Limitaciones de la Investigación

La gran limitación en estos tipos de investigación social, son el tiempo que disponen los sujetos de investigación, para las encuestas; pero nada que haya impedido terminar esta investigación, coordinamos con la dirección, y recibimos gran apoyo de parte de ella, indicaron un día y hora para las encuestas en conjunto.

Capítulo II. Marco Teórico.

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Antecedentes Internacionales

(Gonzales, 2014), en su tesis titulada “Liderazgo del director para el desempeño laboral de los docentes en la U.E.E. José Tadeo Monagas”, la presente tesis se realizó con los docentes de la institución educativa “José Tadeo Monagas” y presentada en la Universidad Santa María en Venezuela, realiza una investigación que fue de tipo descriptiva, de campo, no experimental, transversal. La población lo componen 02 directivos y 22 docentes. El instrumento una escala estructurada con 21 ítems. Finalmente, se llegó a la conclusión que los directivos no establecen un estilo de liderazgo que favorezca una mejora en el desempeño laboral de los profesores, ya que no consienten la colaboración al personal para la toma de decisiones vinculadas a la comodidad de la organización educativa.

(Aguilera, 2015), en su tesis doctoral titulada “Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro”, presentada en la Universidad de Alcalá, Madrid, España, realiza una investigación con enfoque mixto, de tipo descriptivo correlacional, de diseño no experimental, de corte transversal; con el objetivo de establecer relaciones entre el clima de trabajo que se percibe en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro y conocer el liderazgo que se ejerce en las mismas, para poder establecer propuestas de mejora que incidan en la calidad educativa. Se tomó una muestra de 25 directivos al que se les aplicó dos instrumentos, una por cada variable. Los resultados demuestran que, en términos mayoritarios, los centros de la FCF se identifican con tipos de liderazgo bastante positivos, con unos niveles de satisfacción bastante altos de los líderes hacia los docentes y viceversa. Se valora y es tomado en cuenta la labor extra que hacen sus colaboradores. Además, la efectividad de estos, y en general no se aceptan

el tipo de liderazgo que involucran el eludir responsabilidades del líder y la pasividad ante las tomas de decisiones. La mayoría sienten que se encuentra en una buena atmósfera de trabajo en cuanto al apoyo, la cohesión y la implicación propia y de los integrantes de trabajo. Sienten que las determinaciones que pueda tomar el líder trasciende en una buena organización del centro, la claridad de objetivos y el control al que se sienten sometidos, aunque los niveles de presión tampoco resultan muy altos entre el profesorado, sino que más bien parecen responder a una imagen de la autoridad muy marcada en cuanto a sus posiciones.

(Quintero, Africano & Farías., 2016), realizan un estudio titulado “Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal de la Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago”, publicado en la Revista Ciencias Gerenciales, esta investigación se realizó en Venezuela, en una población de 82 trabajadores y con una muestra de 45, se utilizó la técnica del muestreo probabilístico y el instrumento que aplicaron fue un cuestionario para recoger información para el estudio de investigación, con 36 preguntas y 5 alternativas de respuestas, tipo Likert. Se concluye que el clima organizacional determina el comportamiento de los trabajadores en una organización; comportamiento que en este caso no es productivo ni satisfactorio para la institución para un buen desempeño laboral.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

(Martínez., 2012), en su tesis titulada “El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco”, presentada en la Pontificia Universidad Católica del Perú, realiza una investigación de nivel descriptivo, de tipo ex post facto y modalidad de estudio de caso determinada por criterios pertinentes en la realidad peruana. Sostiene que el liderazgo transformacional del director en una I.E. Pública es importante porque contribuye en el desarrollo de las

potencialidades de los docentes y favorece al vínculo interpersonal con ellos, Los docentes sólo le reconocen algunas características del liderazgo organizacional principalmente vinculadas a la dirección de la organización y en la forma como se vincula con ellos, como son la influencia en el docente (91.5%), la motivación en el docente (93.5%) y la estimulación del docente (96.1%). Un grupo de ellos le reconocieron otras características como su autoridad, poder de convencimiento y apoyo en el trabajo.

(Sorados, 2010), en su tesis de maestría titulada *“Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa”*, presentada en la UNMSM, presenta su trabajo con el objeto de determinar la influencia del director en la calidad educativa de 3 IIEE: Melitón Carbajal, Teresa Gonzales de Fanning y Perú-Holanda; la investigación tuvo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo- correlacional, de diseño no experimental y de corte transversal; la población estuvo constituida por 248 entre docentes y directores, tomó una muestra intencionada de 3 directores y 17 docentes, total 20; concluye que el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa.

(Silva, 2012), realizó un estudio de tipo descriptivo titulado *“Medición del clima laboral y satisfacción del personal de trabajadores docentes y no docentes de la facultad de medicina de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana”*, con la finalidad de medir el nivel de satisfacción laboral y el clima organizacional; la muestra estuvo conformada por 30 docentes y 20 administrativos seleccionados aleatoriamente y el instrumento que se utilizó fue una ficha de 9 encuesta. En dicho estudio se concluyó que la satisfacción laboral y el clima organizacional grato constituyen factores importantes en el desempeño laboral, preservación de los logros institucionales y en la salud mental del personal tanto administrativo como docente.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Liderazgo del Director

Conceptos Básicos

Liderazgo

(Knickerbocker, 1990), el liderazgo se da entre una persona y un grupo y es función de las necesidades existentes en una situación dada. En relación funcional solo se da cuando el líder es visto como un modo para el logro de sus necesidades. Para los miembros, acompañarlo puede ser una forma para aumentar el logro de sus necesidades o de impedir su disminución. El líder se muestra como un medio de ayuda para la obtención de metas trazadas por un grupo. Desde la perspectiva de Knickerbocker, el concepto de liderazgo es una relación funcional, esta se da cuando el líder y el grupo se complementan y apoyan teniendo acciones y comportamientos para dar frente a una necesidad clara. El líder es quien deberá lograr colmar las necesidades desplegando sus aptitudes, experiencias, habilidades y capacidad de liderazgo para el logro de sus objetivos.

Para (Chiavenato, 2000), el liderazgo es la capacidad de influenciar en los miembros de un equipo para que hagan lo que tienen que realizar. Incluye dos dimensiones: la primera es la capacidad para poder incitar a las personas a realizar lo que tienen que hacer, la segunda es aquello que los individuos creen como medio y siguen para lograr el objetivo y satisfacer sus necesidades personales. El liderazgo se apoya en dos aspectos: una persona se convierte en líder cuando logra que los miembros del grupo lo vean como un medio para la obtención de sus objetivos personales y los incite a hacer lo que él pretenda hacer. El líder debe ser competente; los miembros tienen que aportar voluntad.

Según (Robbins, 1999), el liderazgo, es la capacidad de incidir en un grupo de personas para que se logren los objetivos por medio de esa influencia, podría ser formal, tal como la proporcionada por el cargo de un rango gerencial de una organización.

Para (Stonner, 1996), liderazgo es el proceso que apoya a guiar e incidir en las personas y/o pensamientos. interpersonal dada en una situación, dirigida a la obtención de metas. Citado por (Aguilera, 2015).

Líder

(Ander-Egg, 1997), líder es la persona que tiene la habilidad para incidir y guiar, desde sus cualidades personales, muy aparte de su posición o cargo, posición social y funciones. Según algunos psicólogos sociales, la particularidad más relevante de un líder es la de ser integrante de un equipo que más concurre y permanentemente es percibido realizando actos de influencia sobre otros integrantes del mismo equipo. Como efecto de sus capacidades personales y habilidades manifestadas en una situación concreta.

Importancia del Liderazgo en la educación

Hoy en día se puede apreciar que siempre hay un personaje a seguir como ejemplo, esto se puede apreciar mucho más en el sector educativo, siendo así el director esta figura por sus habilidades y capacidades, por lo que se le denomina líder educativo o líder educacional. Para lograr un liderazgo objetivo el director y el líder tienen que ser la misma persona.

Dirección y liderazgo

(Calero, 2006), el liderazgo es un punto relevante de la administración. La capacidad para liderar, guiar y apoyar de manera positiva a los integrantes de un grupo es la clave para lograr ser un administrador exitoso. La particularidad principal de liderazgo es el seguimiento, el deseo de las personas por dejarse guiar por alguien y lo ven como medio para el logro de sus metas personales. El liderazgo y la motivación se relacionan. Los líderes intervienen mucho, pues pueden incrementarlo o disminuirlo según el clima organizacional que definan.

Prosigue (Calero, 2006), lo tiene muy claro cuando nos menciona: Tener influencia en el equipo con el que se labora, poner en práctica las técnicas de liderazgo, son favorables para la productividad y acrecentamiento personal y empresarial. Para ejercer con efectividad un mejor modo de dirección en una institución es preferible aplicar cualidades y características del liderazgo.

Para finalizar, (Calero, 2006) indica que, el liderazgo, a diferencia del simple ejercicio del poder, está muy vinculado con las necesidades y logros de los que lo persiguen y logran, apoyándose uno al otro, niveles de motivación y moralidad más elevados. Eleva el nivel de comportamiento y de aspiración ética del que dirige y del dirigido, tiene un efecto transformador sobre ambos. El líder tiende a estimular la seguridad de los integrantes, sintiéndose así más confiados en el logro de los objetivos que envuelve a ambos. Para clarificar el panorama, Calero hace un paralelo entre líder y jefe. Para efectos de la investigación adaptaremos el término director al de jefe.

Tabla 1

Paralelo entre Director y Líder

Director	Líder
Su privilegio: el mando.	Su privilegio: servir.
Exige al grupo.	Va delante del grupo, actúa.
Inspira miedo.	Inspira confianza.
Busca al culpable del error, castiga.	Corrige, comprende, ayuda, orienta.
Asigna el trabajo.	Trabaja con y como los demás.
Ve como los demás se desempeñan en el trabajo	Enseña cómo debe hacerse el trabajo, asesora.
Masifica, maneja a la gente.	Individualiza, prepara y dinamiza a sus colaboradores.
Ofrece y obtiene compromiso aparente.	Consigue compromiso real a través de la motivación
Se orienta con lo posible	Difunde mística, busca excelencia.
Llega a tiempo o tarde	Llega adelantado a todo.
Maltrata, desconfía.	Respeto al personal

Mantiene las decisiones.	Delega.
Intolerante	Tolera
Complica, lo hace difícil	Simplifica.
Arrogante, impositivo	Humilde, generoso.
No siempre es equitativo	Es justo
Difícil de hablar con él.	Disponible, atento.
Habla bien.	Escucha y mira bien.
Frío	Afectuoso, entusiasta.
Actúa por sobre los problemas	Actúa humanamente. Ayuda.
Formal.	Informal hasta donde sea posible.
Guarda secretos, divide al grupo.	Abierto, fortalece al grupo.
Muchas veces se parcializa	Es imparcial.
Busca comodidad y facilismo	Acepta retos: arriesga.
Gobierna con principios legales.	Gobierna con principios morales.
A veces cae en excesos	Es disciplinado
Actúa con prisa o calma	Actúa con oportunidad.
Peca de individualista	Es sociable.
Le interesa más la cantidad	Tiene cultura de calidad.
Es autosuficiente.	Estudia, se capacita.

Fuente: (Calero, 2006)

Componentes Del Liderazgo

(Gallegos, 2004), señala que, reconociendo al liderazgo como un proceso, se consideran los siguientes elementos:

- Poder. El liderazgo es una forma de ejercicio del poder. Las propiedades de líder permiten la adhesión voluntaria de los agentes educativos, cuando ven credibilidad e integridad en sus acciones.
- Estilo. Conducta que tiene el líder cuando ejecuta su poder, para integrar intereses y lograr objetivos, evadiendo los extremos: la autocracia y la pusilanimidad, aspectos reñidos con el verdadero significado de liderazgo.

- Seguidores. La esencia del liderazgo es la cohesión, subordinación, el seguimiento y la emulación de los integrantes del grupo. Se sigue a un líder cuando este es correcto, es decir “cuando hace lo que dice y dice lo que hace”.
- Objetivo. Propósitos a alcanzar en lo institucional e individual. El líder debe tener claro la finalidad educativa, apelando a nexos comunes y buscando la unidad.

(Gallegos, 2004), indica que el liderazgo es un proceso que abarca cuatro elementos, pues es importante para hablar de liderazgo.

El primer elemento (poder) es la capacidad que tiene el líder para guiar, apoyar a un grupo de cierta organización en el que hace uso de sus habilidades, conocimientos y facultades para persuadir en las personas de manera voluntaria. Aplicar el liderazgo es ejecutar el poder a través de la influencia, movilización, voluntades y acciones que alcanza el líder en su organización.

El segundo elemento (estilo) se manifiesta en el comportamiento y la manera de relacionarse del líder con el equipo, el liderazgo está presente siempre en el ejercicio de su poder, tanto mostrando un estilo democrático, como liberal o autoritario, podremos ver al líder asumiendo uno de estos estilos o combinando alguno de ellos.

El tercer elemento (los seguidores) el cual es bastante relevante, pues son los integrantes del equipo que hay que movilizar, unir y lograr incidir con el objetivo de que continúen las metas que ha proyectado el líder con el fin de lograr las metas.

El cuarto elemento (objetivo) es tener los objetivos claros y concretos con el propósito que el líder y los integrantes trabajen en visto a dichas metas.

Virtudes Del Líder Educativa

(Alfonso, 2002), señala que las cualidades esenciales de líder en una institución educativa son:

- Ejemplo personal en su vida laboral, política y social.

- Objetividad e imparcialidades en las decisiones y sobre todo en la evaluación y estimulación al trabajo.
- Coincidencia plena y consciente con el proyecto social que se trata de impulsar.
- Identificación con los problemas que le preocupan al colectivo.
- Visión de futuro o perspectiva.
- Estilo propio en la dirección. (Sello personal)
- Conocimiento de la labor que realiza.
- Seguridad, confianza y autoridad.
- Resultados en su desempeño profesional específico (como especialista en determinada área).
- Capacidad para asimilar y aplicar de forma creativa los resultados de la Ciencia de la Dirección.
- Capacidad para asimilar los cambios provenientes de análisis y valoraciones objetivas.
- Capacidad para la comunicación con el colectivo de trabajo.
- Carisma personal para la dirección de un determinado colectivo.
- Cultura general.
- Iniciativa.
- Capacidad para delegar, organizar, planificar y controlar las tareas fundamentales.

Relación entre el Liderazgo y desarrollo organizacional

(Fernández & Álvarez, 2002), indican que existen cuatro situaciones clave en el proceso de crecimiento y desarrollo organizacional, siempre influenciados por el liderazgo:

- Liderazgo para conservar la salud mental del equipo y armonizar los intereses personales de sus integrantes con la misión y visión de la organización, en otras palabras, con sus propósitos. No es sencillo que un simple gestor esté apto para contestar a la exigencia de los miembros de trabajo de reconvertir el problema y

recomponer el orden y el orden que se necesita para lograr los resultados de calidad, sobre todo en las organizaciones de servicios en la que los integrantes se vuelven en la clave fundamental del éxito.

- Liderazgo para motivar a los integrantes y hacerles percibir de manera positiva su trabajo, que la mayoría de veces compromete esfuerzo, ganas de superarse y mucha exigencia.
- Liderazgo para permitir el cambio y la novedad incuestionable de hoy en día, para mantenerse estable contra la competencia, ya que los demás también puede ofrecer servicios que estén a la altura de las exigencias de los clientes.
- Liderazgo para facilitar una visión a la organización y para motivar a sus primeros pasos. En este último caso la tarea del líder es brindar la energía que se necesita para que a la organización pueda salir adelante. para proporcionar una visión a la organización y para animar a sus primeros pasos. Ello implica un despliegue de mucha energía que proviene de las convicciones personales que le motivan y logra sacar el interés de sus integrantes. Otro aspecto, pero no menos importante es la creación de la cultura de la organización que va unido a las ideas, principios y valores que defiende el líder en los primeros momentos de su creación.

Estilos de liderazgo

(Gil Villegas, 2014), asentaron tres estilos de liderazgo:

Autocrático,

Laissez- faire y

Democrático

El líder autocrático es supervisor y directivo; el líder laissez - faire deja de lado al equipo y no motiva para que puedan avanzar y deja que solo se desarrolle sin

comprometerse, por último, el líder democrático promueve el trabajo en equipo, promueve la democracia y está constantemente proponiendo diversas opciones para la mejora.

Al llevar a cabo un trabajo con un líder *laissez – faire*, los estudiantes se sienten bajoneados y ejecutando un trabajo menor al lado de este líder. Los alumnos que se encuentran trabajando con un líder autocrático son más provechosos en términos cuantitativos, por otro lado, los que son manejados por un líder democrático tienen mucho mayor resultado y logran una producción cualitativamente superior.

Haciendo comparación entre un grupo que es dirigido por un líder autocrático y el otro por uno democrático, se hallan diferencias haciendo referencia a la calidad y en la relación interpersonal del líder con los estudiantes y de estos entre sí. Las relaciones en un equipo autocrático resaltan por la alta dependencia, hostilidad y competitividad, no obstante, en el democrático por la unión, trabajo en equipo, comunicación amistosa e independencia.

Así mismo, (Gil Villegas, 2014), indica que ha usado distintos términos para definir los estilos de liderazgo, llegando a la conclusión de los cuatro estilos básicos más importantes son:

- Liderazgo autocrático
- Liderazgo democrático
- Liderazgo carismático
- Liderazgo liberal o *laissez faire*

Liderazgo Autocrático

Un líder autocrático acepta todas las consecuencias de la toma de decisiones, empieza las acciones, guía, alienta y controla al equipo. La decisión se concentra en el líder. Puede creer que solo él está en la facultad para tomar decisiones relevantes, puede

creer que los integrantes del grupo no son capaces de guiarse solos o puede tener otras razones por las que cree que poder asumir una sólida posición de fuerza y control.

Refiriéndonos a los líderes autocráticos; son personas que dirigen o alientan a los integrantes para lograr sus objetivos trazados aclarando los papeles y requerimientos de éstas, en el vínculo del seguidor con el líder solo interactúa por motivación extrínseca o externa, la cual está enlazada con las recompensas. Planteando un ejemplo del liderazgo autocrático, se toma una situación común en el salón y a nivel educativo general donde directores y docentes; influyen a los alumnos por medio de premios y castigos obligándolos a hacer caso de lo que el líder imponga, aun cuando el alumno no esté de acuerdo con lo que este diga o imponga, en otras palabras, por lo general el alumno es un ente pasivo.

Liderazgo Democrático

El líder democrático utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No pierde su derecho a tomar decisiones, pero siempre consulta con sus integrantes ideas y opiniones acerca de muchas decisiones que les incumben. Si anhela ser un líder participativo eficaz, escucha y desarrolla seriamente las ideas de los integrantes y acepta aportes que sean accesibles y prácticos.

Con respecto a los líderes democráticos; son personas que brindan consideración individualizada y estimación intelectual, además de ello tienen personalidad y el colaborador interactúa por motivación extrínseca e intrínseca. Sucede lo mismo en cuanto a la educación, de igual manera el director expone características de este estilo, ya que influyen en profesores y alumnos cuando consiguen convencerlo en voluntad para que los sigan. El profesor lleva a una comunicación más efectiva con sus estudiantes, ya que habrá más confianza, lealtad y ganas de trabajar por un objetivo que valga la pena.

Por ello, en el tema educativo, se hace muy importante el liderazgo democrático del director y el profesor, pues son capaces de inventar un tipo de lealtad más sólida, pues mientras el liderazgo es más sólido, la relación se fortalece y las acciones son mejores por parte de los integrantes.

Liderazgo carismático

El Líder carismático: asume el liderazgo que descansa sobre la dedicación excepcional a la santidad, el heroísmo o sobre el carácter ejemplar de una persona individual, y sobre patrones normativos o sobre ordenes reveladas u ordenadas por él. El líder carismático es innovador y creativo, que no considera la administración ordenada, que tiene cualidades especiales otorgadas por los integrantes, tiene la habilidad de demostrar las emociones, da a sus seguidores un sentido de valor trascendente.

Liderazgo Liberal o Laissez Faire

El líder laissez faire faculta la autoridad a sus seguidos para la toma de decisiones. Espero que los mismos miembros se automotiven, guíen y controlen. Excepto por las reglas mínimas impuestas por el líder, tiene muy poco vínculo y apoyo hacia sus miembros. Obviamente para que tenga un resultado final conveniente, el seguidor tiene que tener las cualidades y habilidades necesarias.

Es tipo de liderazgo, evita el vínculo con sus seguidores, no destaca en los resultados, propicia problemas entre los miembros. Por lo general el líder tiene otras prioridades, y no es de su interés las necesidades de sus colaboradores.

Dimensiones del Liderazgo del Director

A efectos de la presente investigación se tomará en cuenta las propuestas por (Gil Villegas, 2014):

Liderazgo Autocrático

Liderazgo Democrático

Liderazgo Carismático

Liderazgo Liberal o Laissez-Faire

2.2.2. Satisfacción Laboral

Generalidades

Es importante parafrasear a (Barraza & García., 2008), cuando indican que la probable y anhelada felicidad del educador en la realización de su profesión es el objetivo fundamental de la educación ya que la felicidad de estos es el empuje de la enseñanza.

(Ortega & Barraza., 2013) indican que la satisfacción laboral conforma uno de los aspectos más importantes en el trabajo del individuo, y que siempre se ha vinculado a la estimación del desempeño del trabajo y a la seguridad que un empleado satisfecho definitivamente tiene un mejor desempeño laboral. Resaltan que la satisfacción laboral se puede determinar, como el comportamiento que muestra el empleado frente a su trabajo y que influirán en su desenvolvimiento y resultados.

(Padrón, 2012), señala que “la satisfacción personal y profesional está estrechamente relacionada con la salud mental y el equilibrio personal. En el caso del profesorado, la satisfacción tiene que ver con las situaciones específicas de su labor docente y con las características de su propia personalidad, en cuanto que todo ello repercute en su estabilidad emocional, creando tensión, estrés, y produciendo malestar, tanto desde una perspectiva personal como profesional”.

Perspectivas teóricas sobre satisfacción laboral.

La satisfacción desde las teorías de la motivación.

Teoría de la autorrealización.

Propuesta por el psicólogo estadounidense (Maslow, 1984), propuso la teoría de la autorrealización, como destino de la existencia del ser humano. Considera que lo seres

humanos experimentan la realización personal en función de la satisfacción de un conjunto de necesidades ordenadas en forma jerárquica.

(Maslow, 1984), que perteneció a lo que denominó la “tercera fuerza” en consideración a que su propuesta teórica contrastaba con el enfoque psicoanalítico y conductista; explico que todo ser humano debe transcurrir a lo largo de su ciclo vital. Utilizó la metáfora de la pirámide, es decir, las necesidades se satisfacen en forma ascendente desde la más básica e instintiva hasta llegar a la cima donde se encuentra la más humana, genuina y que proveerá de la experiencia de autorrealización. El primer eslabón de la pirámide (la base de la pirámide) está constituida por la satisfacción de las necesidades fisiológicas (comida, agua, calor, sexo, etc.); le siguen, las necesidades de seguridad (protección contra daños personales y seguridad económica); las necesidades de afiliación (pertenencia a grupos de trabajo, creación de una familia, filiaciones políticas, etc.); las necesidades de reconocimiento (reconocimiento laboral, status, fama, logros profesionales, etc.); y finalmente, las de autorrealización, que vienen a constituir el descubrimiento de la vocación última del hombre donde este realiza todo su “potencial” de desarrollo y servicio hacia la humanidad.

Teoría X y teoría Y.

Propuesta por el psicólogo norteamericano (McGregor, 2009) para quien existen en toda organización dos posiciones o creencias antagónicas que asumen corrientemente los gerentes o directivos de una institución: una denominada Teoría X y una otra, llamada Teoría Y.

a. Trabajador X: Se caracterizan por tener las siguientes características:

- A los empleados por naturaleza les disgusta el trabajo, y por esto tratan de evitarlo.
- Para conseguir las metas, deben ser inspeccionados, amenazados con castigos, controlados e inclusive hasta reprimidos, para lograrlas.

- Los trabajadores evitan responsabilidades y buscan dirección formal.
- Gran parte de los empleados buscan la seguridad extrema y además demuestran poca ambición. Es decir que en esta teoría X, se supone que los empleados no les gusta su trabajo, flojos, rehúsan las responsabilidades y deben ser obligados a trabajar.

b. Trabajador Y: Se distinguen debido a las siguientes características: Los empleados observan al trabajo como algo natural.

- Las personas entrenarán la autodirección y el autocontrol si se encuentran comprometidos con sus objetivos.
- La persona promedio, puede aprender a aceptar, hasta buscar, responsabilidades.
- La habilidad de tomar decisiones innovadoras no es necesariamente propiedad exclusiva de las personas que ocupan puestos gerenciales.

El estilo de conducción que requieren las personas con estas características son las de una dirección participativa que proporcione condiciones para que las personas puedan alcanzar los propios objetivos al tiempo que se alcanzan los organizativos. De acuerdo a McGregor podemos concluir y relacionar ésta teoría con lo pedagógico ya que precisamente existen docentes que por más capacitación que se les proporcione continúan desenvolviéndose en lo tradicional, incapaces de superar el cambio, y son considerados como parte de la teoría X; también docentes que sólo hacen acto de presencia en la institución y se dedican a pasear por el colegio o a conversar e interrumpir el trabajo de otros, sin embargo dentro de la teoría Y, también encontramos buenos maestros capaces de hacer propuestas innovadoras para la mejora del centro, son participativos, responsables, realizan trabajo en equipo y lo que es más cumplen el rol de maestros y tutores frente a sus alumnos; pero todo esto se da dependiendo de las condiciones que hay en la institución y del ambiente laboral dentro de las relaciones interpersonales entre los miembros.

Teoría de la necesidad de logro.

Creada por (McClelland, 2014), quien sostuvo que las personas satisfacen necesidades que pertenecen a un determinado contexto y que son adquiridas por medio del aprendizaje. McClelland propuso tres tipos de necesidades:

- Necesidad de logro: Se orientan hacia la excelencia profesional, responsabilidad, tendencia al éxito, pero sin descuidar el aspecto ético, fijación de metas sucesivas, necesidad de retroalimentación constante.
- Necesidad de poder: Son competitivos y dinámicos, valoran el prestigio y status. No temen el riesgo. Necesitan influenciar en los demás.
- Necesidad de afiliación: Prefieren satisfacer necesidades sociales, familiares, y afectivas. Son inseguros y arriesgan poco.

Si algo caracteriza a los trabajadores del sector educación, es su capacidad de formar grupos muy cohesionados para exigir y promover derechos y condiciones laborales, es indudable que la necesidad de afiliación, poder y logro se encuentran implícitas en todas esas marchas y contramarchas para provocar mejores respuestas de parte de las autoridades de su sector.

La satisfacción desde la perspectiva de psicología positiva.

Según los planteamientos señala que: “la Psicología Positiva, tal como su nombre lo indica, da énfasis en los aspectos positivos descuidados por la psicología clásica tales como el bienestar, la satisfacción, la esperanza, el optimismo y la felicidad, entre otros. En este contexto, la Psicología Positiva, tiene como objetivo el investigar acerca de las fortalezas y virtudes humanas, y los efectos de éstas en las vidas de las personas y en las sociedades”. Citados por (Ventura, 2012).

La satisfacción como bienestar psicológico.

(León, 2011), cita a la psicóloga (Ryff, 1995), quien propone que una definición de seis dimensiones que toma en consideración los enfoques teóricos expuestos:

- Apreciación positiva de sí mismo.
- Capacidad para manejar de forma efectiva el medio y la propia vida.
- La calidad de los vínculos sociales.
- La creencia en el sentido y misión en la vida.
- La creencia de que a lo largo del tiempo se aprende y madura emocionalmente.
- La capacidad de autodeterminación.

Para el multifacético (Evans, 2009), existen diferencias importantes entre la alegría y la felicidad, la primera es breve e intensa, mientras que la segunda es un estado de ánimo relativamente permanente y estable. Y es el estado de ánimo el que determina las reacciones emocionales hacia la alegría o tristeza, elemento que configura las diferencias interpersonales. Evans sostiene que para mantener un estado de felicidad estable es necesario desarrollar y alimentar cotidianamente relaciones sociales constructivas y estrechas.

La satisfacción en el ámbito de la psicología social

(Gordillo, 2012), indica dos dimensiones que se observan en la satisfacción profesional: la dimensión personal y la social. La primera se refiere a lo satisfactorio del trabajo desde un punto de vista individual, más que el estar situado en un alto nivel de profesiones. La segunda se refiere a la dimensión social que la constituyen las relaciones con el entorno y las interrelaciones sociales.

(Knox, 2016), encontró en su investigación referida a la influencia de factores sociales en el éxito docente, que existe “una positiva relación entre la eficacia del profesor y la gente que constituye su comunidad”.

La satisfacción desde la psicología del consumidor.

Según (Kotler & Armstrong, 2014), "la mercadotecnia, más que ninguna otra función de negocios, se ocupa de los clientes". En un inicio la satisfacción en el ámbito del comportamiento del consumidor es concebida como un estado, esta es percibida como una variable continua que discurre entre la insatisfacción hasta la satisfacción. Una reflexión más actual sobre el comportamiento del consumidor puntualiza que la satisfacción no finaliza en el acto final de materializar una compra, sino que tan sólo es parte de un proceso. Por tanto, la satisfacción del consumidor es un proceso pos-compra y no tan sólo un estado mental.

En el ámbito organizacional.

En el ámbito organizacional se ha tomado como referencia teórica el aporte de las más importantes teorías de la motivación para explicar el papel de la satisfacción laboral en el desempeño en el trabajo. A continuación, algunos aportes importantes acerca de esta variable en el mundo del trabajo

(Robbins., 2017) la satisfacción laboral es: "la actitud general de un individuo hacia su empleo". Este autor menciona seis variables que están implicadas en la experiencia de satisfacción del trabajador:

- Trabajo desafiante: el trabajo tiene que brindar diversidad, autonomía, y debe desplegar todo lo aprendido de lo contrario este empezará a experimentar frustrado e insatisfecho.
- Recompensas justas: Las reglas que definen el sueldo y los ascensos tienen que ser claros y proporcionales en cuanto al esfuerzo.
- Condiciones favorables de trabajo: El ambiente laboral tiene que ser limpio, seguro y tener los implementos necesarios.
- Compañeros que ayuden: Con esta variable se satisface la dimensión social que necesita y establece cada ser humano.

- Compatibilidad entre la personalidad y el puesto de trabajo: No puede existir incompatibilidad entre el tipo de personalidad y la elección laboral o vocacional, y entre esta y el tipo de puesto. De ser así el individuo comenzará a experimentar diversos grados de frustración.
- Herencia genética: Para Robbins, el 30% de la satisfacción de un individuo en su trabajo se debe al elemento genético. Es decir, existe un elemento biológico y ajeno al individuo en el proceso de sentirse bien en un determinado ámbito laboral. Por supuesto, que este elemento, es el más criticado de la propuesta de Robbins.

(Álvarez, 2015), señala que la organización ha de cuidar con esmero que el interés en el propio trabajo se mantenga debido a su carácter intrínseco, considerándose la creatividad, la variedad, el enriquecimiento del trabajo, la autonomía y la complejidad en las tareas. Los distintos estudios coinciden en señalar que las tareas variadas, complejas y difíciles satisfacen más al trabajador, que las actividades rutinarias que exigen una menor capacidad. Asimismo, cuanto más cualificada es la ocupación mayor satisfacción suele producir en los miembros que la desempeñan. Los aspectos que más estarían contribuyendo a la satisfacción del trabajo parecen ser su variedad, su autonomía y sus oportunidades para desarrollar las habilidades y aptitudes del propio sujeto.

- Variedad: Los hombres siguen prefiriendo trabajos que motiven su capacidad y que les permitan cierto grado de responsabilidad y de toma de decisiones.
- Autonomía: Los estudios realizados con trabajadores manuales que poseen libertad para elegir sus propios métodos y ritmos de trabajo, muestran mayor nivel de satisfacción.
- Uso de habilidades y aptitudes. La posibilidad de usar las capacidades, habilidades y aptitudes que una persona posee en un trabajo desafiante por su nivel de complejidad o dificultad supone un aumento del nivel de satisfacción.

Aspectos relacionados a la satisfacción laboral

Equipos de trabajo

Según (Martínez & Salvador, 2011), se puede considerar que los equipos se estimulan con proyectos que supongan retos y desarrollo profesional y personal. Estos parámetros retienen y motivan a los componentes del equipo, cuya actitud es capaz de gestionar los cambios con ingenio y naturalidad.

Está comprobado que el trabajo en equipo permite desenvolver y desarrollar mejor los talentos, capacidades y experiencias del personal, lo que aumenta los niveles de productividad, eficiencia y efectividad de la empresa, a la vez que desarrolla un ambiente en el que sus integrantes crean muchas formas para ser más óptimos como empleados y personas.

Condiciones de trabajo

(Martínez, 2005), indica que la integración laboral es complicada cuando las condiciones laborales no son las más óptimas y la insatisfacción es lo que predomina. Los factores que ayudan a la degradación de las condiciones laborales son, desde el punto de vista, la incrementación del ritmo de trabajo, el aumento de la presión hacia la movilidad, la eficacia y la polivalencia que se derivan de la transformación en el sistema productivo, y, por último, el incremento de los riesgos de sanción derivados de la mayor exigencia de las normas de calidad.

Beneficios

Según (Nazario, 2014), para permanecer en una determinada organización, o bien para aceptar una propuesta sobre otra. Ya no basta con ofrecer salarios competitivos, sino que debe “seducirse” a los empleados actuales (o futuros) con otros elementos.

Consideramos que uno de ellos (aunque no el único) lo constituyen los llamados beneficios al personal. Tomando como premisa que ninguna persona percibe a su empleo

como el ideal, desde el momento en que pensamos que las exigencias requeridas por cada uno para sentirse a gusto cambian a un ritmo irregular, subjetivo y desproporcionado con las posibilidades de la compañía de satisfacer las expectativas de sus colaboradores durante un lapso temporal prolongado y continuado en el tiempo. Los beneficios al personal en sus múltiples posibilidades de otorgamiento constituyen un factor importante de motivación, atracción y retención de los mejores talentos disponibles en el mercado laboral.

Las Oportunidades o Desarrollo profesional

Para (Madero, 2010), indudablemente, si las personas encuentran dentro de la empresa posibilidades de promoción en su carrera y crecimiento profesional se sentirán más satisfechas y permanecerán colaborando más tiempo, lo que originará que contribuyan indudablemente con los resultados de la organización. El desarrollo de la carrera es el interés que demuestra la compañía en el crecimiento de los colaboradores debido a que tiene una influencia directa sobre éste mediante diversas herramientas como planes y rutas de carrera, entre otras, para fortalecer los lazos de unión y la retención de los empleados. Es así que un factor importante por considerar en el diseño y desarrollo de la carrera de los empleados es el impacto que tiene la satisfacción, el compromiso y el desempeño de la persona en el puesto, De igual forma, otro factor por considerar es que la mayoría de los profesionales que actualmente están trabajando son jóvenes menores de 30 años, quienes se encuentran en la búsqueda de perspectivas de carrera dentro de las empresas más que de un pago más atractivo, pues su principal interés es la posibilidad de encontrar una serie de oportunidades de crecimiento y desarrollo.

Dimensiones de la satisfacción laboral docente

Aspecto Cognoscitivo

En este aspecto se debe considerar el nivel de competencia de los docentes, su nivel profesional (incluye formación) y el desarrollo laboral (estrategias y métodos, entre otros).

Aspecto Afectivo

En este aspecto se debe tomar en cuenta el nivel de interrelaciones laborales, con todos los demás actores educativos, el reconocimiento a su labor docente y las motivaciones que recibe en su centro de labores, ya sea por directivos, compañeros e inclusive estudiantes.

Aspecto Conductual

En este aspecto se debe considerar el nivel de comportamiento que tienen el trabajador y el nivel de compromiso hacia la institución y de la institución hacia el trabajador.

2.3. Definición de Términos Básicos

Liderazgo. Esta palabra abarca todas las ideas de influencia, poder, autoridad, es decir, define el fenómeno de cristalización de las opiniones y comportamientos de un grupo bajo la acción de un líder.

Liderazgo autocrático. Estilo de liderazgo coercitivo donde el director impone su voluntad y controla la conducta de los docentes.

Liderazgo Carismático. Se entenderá como un líder carismático aquel que es innovador y creativo, que no tiene en cuenta la administración ordenada, que posee cualidades sobrenaturales adjudicadas por los seguidores, innata capacidad de mostrar emociones fuertes, suscita un profundo compromiso, brinda a los miembros del grupo un sentido de valor trascendente.

Liderazgo democrático. Es el estilo que otorga gran importancia al crecimiento y desarrollo de todos los miembros de la institución, permitiendo que trabajen según el principio de consenso y toma de decisiones. Permite lograr relaciones interpersonales agradables y de óptima calidad, para la efectiva marcha del grupo y la resolución de sus problemas.

Liderazgo liberal. Es el estilo caracterizado especialmente por el “dejar pasar, dejar hacer” en el contexto de la organización. con este estilo el director no se preocupa por la direccionalidad de la institución educativa, permitiendo el caos y el desorden donde cada uno de los docentes actúa a su propio parecer.

Satisfacción laboral. Es una dimensión actitudinal definida como un amplio conjunto de comportamientos y reacciones emocionales positivas que el individuo tiene hacia su trabajo.

Motivación. La motivación es el impulso que mueven al individuo a ejecutar ciertos propósitos y perseverar en ellas para su realización. Las escuelas de psicología tienen diferentes conceptos acerca de cómo se da la motivación y su consecuencia en el comportamiento observable. Resumiendo, la motivación son las ganas de hacer un esfuerzo, para lograr objetivos de la organización, fijado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad especial.

Capítulo III. Hipótesis y Variables.

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis General

HG: Existe relación significativa entre el liderazgo del director con la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.

3.1.2. Hipótesis Específicas

HE1: Existe relación significativa entre el liderazgo democrático del director y la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.

HE2: Existe relación significativa entre el liderazgo autocrático del director y la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.

HE3: Existe relación significativa entre el liderazgo carismático del director y la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.

HE4: Existe relación significativa entre el liderazgo laissez faire del director y la satisfacción laboral en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.

3.2. Variables

Variable 1:

Liderazgo del director.

Variable 2:

Satisfacción laboral.

3.3. Operacionalización de Variables

Tabla 2

Variable 1. Liderazgo del Director

Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnicas	Instrumentos
Variable 1 Liderazgo del Director	Liderazgo Democrático	• Toma de decisiones.	• Análisis de contenido.	• Cuadros estadísticos.
		• Planificación clásica	• Observación.	• Observación directa
		• Recompensas y castigos	• Encuesta.	• Cuestionarios estructurados
	Liderazgo Autocrático	• Consulta organizacional	• Análisis de contenido.	• Cuadros estadísticos.
		• Conformación y participación de equipos de trabajo	• Observación.	• Observación directa
		• Estimación intelectual	• Encuesta.	• Cuestionarios estructurados
	Liderazgo Carismático	• Innovación y creatividad	• Análisis de contenido.	• Cuadros estadísticos.
		• Espiritualismo	• Observación.	• Observación directa
		• Valor y heroísmo	• Encuesta.	• Cuestionarios estructurados
	Liderazgo Laissez Faire	• Delegación de autoridad	• Análisis de contenido.	• Cuadros estadísticos.
• Indiferencia a resultados		• Observación.	• Observación directa	
• Poca relaciones interpersonales		• Encuesta.	• Cuestionarios estructurados	

Tabla 3*Variable 2. Satisfacción Laboral*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnicas	Instrumentos
Variable 2 Satisfacción Laboral	Aspecto cognoscitivo	• Nivel de competencia.	• Análisis de contenido.	• Cuadros estadísticos.
		• Nivel profesional.	• Observación. • Encuesta.	• Observación directa
		• Desarrollo laboral.		• Cuestionarios estructurados.
	Aspecto afectivo	• Nivel de interrelaciones laborales.	• Análisis de contenido. • Observación.	• Cuadros estadísticos. • Observación directa
		• Reconocimiento. • Motivaciones	• Encuesta.	• Cuestionarios estructurados
		• Nivel de comportamiento personal.	• Análisis de contenido. • Observación.	• Cuadros estadísticos. • Observación directa
Aspecto conductual	• Nivel de compromiso	• Encuesta.	• Cuestionarios estructurados	

Capítulo IV. Metodología.

4.1. Enfoque de la Investigación

(Sánchez & Reyes, 2015), indicaron: “Porque se ha realizado la medición de las variables y se han expresado los resultados de la medición en valores numéricos y el análisis estadístico para prevalecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 88).

Por lo mencionado, la presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, ya que partiendo de las variables buscamos sus dimensiones hasta llegar a los “indicadores” de cada una de ellas, las que fueron motivo de medición en el estudio y búsqueda de relación entre ellos, mediante técnicas e instrumentos, y posteriormente mediante la contrastación de hipótesis.

4.2. Tipo de Investigación

Según, (Bernal, 2010, pág. 110), En alto grado, el objetivo del estudio del problema de investigación y de las hipótesis que se formulan en el trabajo que se va a realizar, va a depender del tipo de investigación, así como de la concepción epistemológica y filosófica de la persona o del equipo investigador.

Por lo tanto, esta investigación es del tipo aplicada porque busca la generación del conocimiento con aplicación directa a los problemas de la sociedad o el sector productivo. En tal sentido, el nivel de esta investigación es descriptivo – correlacional, pues inicialmente describimos la situación de la población en relación a las variables, dándoles un atributo según resultados, y después buscamos la relación entre los resultados estadísticos de ambas variables.

4.3. Diseño de Investigación

El concepto de un diseño de investigación está definido por el tipo de investigación que va a ejecutarse y por la hipótesis que va a probarse durante el desarrollo de la investigación. Es una investigación de diseño no experimental, en otras palabras, no

maniobramos variable alguna, sin embargo, estudiamos el fenómeno tal y como se da en su contexto natural en un momento establecido, para después analizarlo, evaluarlo y determinar la consistencia esencial de llegar a saber las relaciones entre las variables de estudio. (Bernal, 2010, pág. 145).

Desarrolla el diseño transversal descriptivo, porque indaga la incidencia y los valores en que se manifiestan las variables que se investigan en un momento determinado del tiempo.

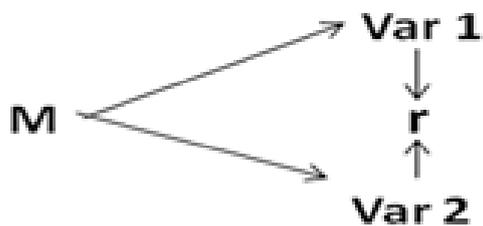


Figura 1. Diseño de Investigación

Donde:

M: Muestra

O: Observación y medición de una variable.

r: Relación.

Var 1: Representa la variable 1 controlada estadísticamente.

Var 2: Representa la variable 1 controlada estadísticamente.

4.4. Población y Muestra

Según (Hernández, et al, 2014), “la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo” (p. 174). Por lo tanto, la presente investigación tuvo una población de 60 docentes y la muestra fue de tipo censal.

4.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Técnicas

Las principales técnicas empleados en esta investigación son:

Investigación bibliográfica: se ha investigado y revisado tesis, libros, monografías, artículos científicos, ya sea en las bibliotecas públicas y privadas, y sobre todo virtuales.

Los documentos que hemos trabajado son las fichas textuales, de resumen, y bibliográficas.

Observación: la técnica que se usó en el trabajo de investigación es la observación participante, en otras palabras, nos hemos identificado como investigadores y sobre este principio se ha seleccionado y reunido la información.

Entrevista: la entrevista fue realizada a los docentes para comprobar las respuestas de los cuestionarios, y para ello se ha utilizado grabadoras, con el objetivo de lograr una buena apreciación y/o opinión objetiva del contexto.

Encuesta: Para la ejecución de nuestro proyecto se ha diseñado ítems dirigido a los profesores.

Instrumentos

- Observación directa o Guía de campo.
- Cuestionarios estructurados
- Cuadros estadísticos

4.6. Tratamiento Estadístico

Para los estadísticos descriptivos se trabajó con las medidas de tendencia central, que nos permiten identificar y ubicar el punto (valor) alrededor del cual se tienden a reunir los datos (“punto central”): media o promedio, mediana y moda o frecuencia; y las medidas de dispersión, que es la variación en un conjunto de datos que proporciona información adicional y permiten juzgar la confiabilidad de la medida de tendencia central: desviación

típica o estándar y varianza, frecuencias. Para interpretar mejor las frecuencias, estos se graficarán empleando diagramas de barras y/o círculos. (UNE, 2014).

Para contrastación de las hipótesis se empleó la “distribución de Pearson”, más comúnmente llamado “estadístico chi cuadrado”, que es una distribución de probabilidad continua para un parámetro K que representa los grados de libertad de la variable aleatoria (asociación existente entre dos variables).

Su fórmula es:

$$\chi^2 = \sum \frac{(o - e)^2}{e}$$

X^2 : Chi cuadrado

O: Frecuencia observada

E: Frecuencia esperada

4.7. Procedimiento

La segunda parte de la investigación, mejor dicho, el recojo de datos y análisis estadístico, se llevó a cabo entre los meses de febrero y marzo. Luego de una entrevista con el Director y hacerle saber el objeto de la investigación, autorizó el ingreso a las instalaciones e inclusive nos dio información a título personal.

Se trabajó como estaba previsto en el proyecto. Se empleó el paquete estadístico SPSS 24 (Statistical Package Ciencias Social) (Paquete Estadístico para Ciencias Sociales) y el Programa Excel.

Los métodos utilizados para el procesamiento de los resultados obtenidos a través de los diferentes instrumentos de recogida de datos, así como para su interpretación posterior, han sido el de análisis y síntesis, que permitió una mejor definición de los componentes individuales del fenómeno estudiado; y el de deducción-inducción, que permitió

comprobar a través de hipótesis determinadas el comportamiento de indicadores de la realidad estudiada.

Asimismo, para la interpretación cualitativa de los porcentajes obtenidos en cada respuesta, se estableció la tabla siguiente:

Tabla 4

Interpretación cualitativa del porcentaje

Porcentaje	Interpretación
100%	Unanimidad
80% - 99%	Mayoría significativa
60% - 79%	Mayoría
50% - 59%	Mayoría no significativa
40% - 49%	Minoría significativa
20% - 39%	Minoría
1% - 19%	Minoría no significativa
0%	Desierto

Capítulo V. Resultados.

5.1. Validez y Confiabilidad de los Instrumentos

Validez

Para la validación de la encuesta se tomó en cuenta el juicio de expertos, para esta investigación fueron en total 3.

Confiabilidad

Para la confiabilidad del instrumento se utilizó el Alfa de Cronbach, como ya se indicará en el párrafo 4.7.

El resultado de la prueba arrojó una confiabilidad de 0.903, lo que le dio un Fuerte Confiabilidad y permitió continuar con el siguiente paso que fue la recolección de datos de la encuesta.

Para la **confiabilidad** de usó el coeficiente de Alfa de Cronbach, se trata de un índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1 y que sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa y por tanto nos llevaría a conclusiones equivocadas o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes.

Alfa es por tanto un coeficiente de relación al cuadrado que, a grandes rasgos, mide la homogeneidad de las preguntas promediando todas las correlaciones entre todos los ítems para ver que, efectivamente, se parecen. Su interpretación será que, cuanto más se acerque al extremo 1, mejor es la fiabilidad, considerando una fiabilidad respetable a partir de 0,80.

Su fórmula es:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Siendo:

a: Coeficiente de Alfa de Cronbach

K: Número de ítems

ES^2_T : Sumatoria de varianza e los ítems

S^2_T : Varianza de la suma de ítems

Tabla 5

Criterio de confiabilidad de valores. (Kenlinger, 2002)

Alta confiabilidad	0.90 – 1.00
Fuerte confiabilidad	0.76 – 0.89
Existe confiabilidad	0.70 – 0.75
Baja confiabilidad	0.61 – 0.69
No es confiable	0 – 0.60

5.2. Presentación y Análisis de Resultados

Las respuestas individuales de los 52 encuestados tomados como muestras se han pasado a un cuadro de resultados en Excel, que luego ha permitido continuar el trabajo.

Variable: Liderazgo del director

Dimensión: Liderazgo Democrático.

Tabla 6

¿Considera que el director coordina con los integrantes de la EMCH antes de tomar una decisión?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi siempre	22	42,3	42,3	42,3
Siempre	30	57,7	57,7	100,0
Total	52	100,0	100,0	

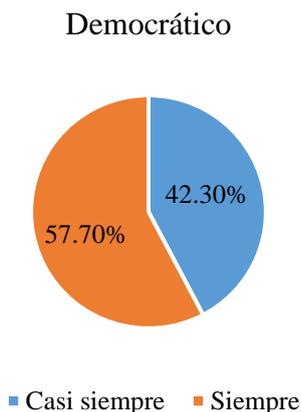


Figura 2. ¿Considera que el director coordina con los integrantes de la EMCH antes de tomar una decisión?

Análisis:

1. El 57.5% de los encuestados aseguran que siempre el director coordina con los integrantes de la EMCH antes de tomar una decisión.
2. El 42.3% de los encuestados aseguran que casi siempre el director coordina con los integrantes de la EMCH antes de tomar una decisión.

Tabla 7

¿El director conforma equipos de trabajo y los hace participar de la planificación?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi siempre	25	48,1	48,1	48,1
Siempre	27	51,9	51,9	100,0
Total	52	100,0	100,0	

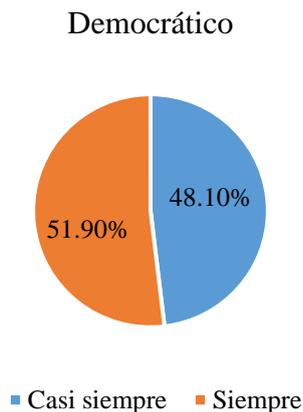


Figura 3. ¿Considera que el director coordina con los integrantes de la EMCH antes de tomar una decisión?

Análisis:

1. El 51.9% de los encuestados aseguran que siempre el director conforma equipos de trabajo y los hace participar de la planificación.
2. El 48.1% de los encuestados aseguran que casi siempre el director conforma equipos de trabajo y los hace participar de la planificación.

Tabla 8

¿El director tiene consideración y estimación por el intelecto mostrado por los integrantes de la EMCH?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi siempre	26	50,0	50,0	50,0
Siempre	26	50,0	50,0	100,0
Total	52	100,0	100,0	



Figura 4. ¿El director tiene consideración y estimación por el intelecto mostrado por los integrantes de la EMCH?

Análisis:

1. El 50% de los encuestados aseguran que siempre el director tiene consideración y estimación por el intelecto mostrado por los integrantes de la EMCH.
2. El 50% de los encuestados aseguran que casi siempre el director tiene consideración y estimación por el intelecto mostrado por los integrantes de la EMCH.

Tabla 9

Frecuencias democrático

		Respuestas		Porcentaje
		N	Porcentaje	de casos
Democrático ^a	Casi siempre	73	46,8%	140,4%
	Siempre	89	53,2%	159,6%
Total		156	100,0%	300,0%

Análisis de los resultados de la dimensión “Liderazgo democrático”

Al realizar el análisis de los resultados de la dimensión “**Liderazgo democrático**” se tiene que un 53.2% de los encuestados aseguran que siempre el director coordina a los integrantes de la EMCH antes de tomar una decisión, conforma equipos de trabajo y los hace participar de la planificación, y tiene consideración y estimación por el intelecto

mostrado por los integrantes de la EMCH; pero si consideramos una relación de positivismo en las alternativas de respuestas, agregando a los encuestados que aseguran que casi siempre, llegamos al 100%, que es unanimidad (100%).

Dimensión: Liderazgo Autocrático

Tabla 10

¿Considera que el director toma las decisiones sin consultar a los integrantes de la EMCH?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	23	44,2	44,2	44,2
Casi Nunca	18	34,6	34,6	78,8
Algunas veces	11	21,2	21,2	100,0
Total	55	100,0	100,0	

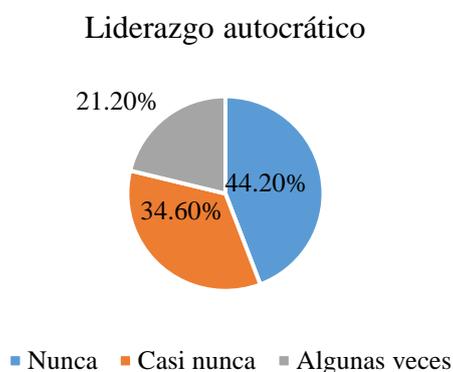


Figura 5. ¿Considera que el director toma las decisiones sin consultar a los integrantes de la EMCH?

Análisis:

1. El 21.2% de los encuestados aseguran que algunas veces el director toma las decisiones sin consultar a los integrantes de la EMCH.
2. El 34.6% de los encuestados aseguran que casi nunca el director toma las decisiones sin

consultar a los integrantes de la EMCH.

- El 44.2% de los encuestados aseguran que nunca el director toma las decisiones sin consultar a los integrantes de la EMCH.

Tabla 11

¿El director “solicita” adhesión y obediencia a sus decisiones?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	25	48,1	48,1	48,1
Casi Nunca	17	32,7	32,7	80,8
Algunas veces	10	19,2	19,2	100,0
Total	55	100,0	100,0	

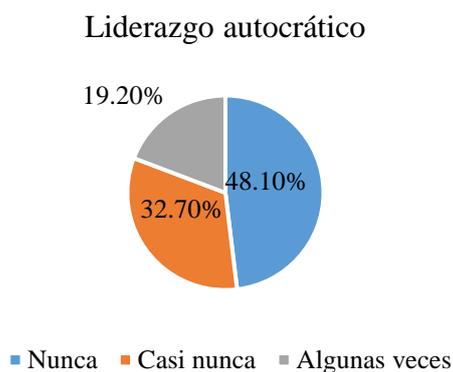


Figura 6. ¿El director “solicita” adhesión y obediencia a sus decisiones?

Análisis:

- El 19.2% de los encuestados aseguran que algunas veces el director “solicita” adhesión y obediencia a sus decisiones.
- El 32.7% de los encuestados aseguran que casi nunca el director “solicita” adhesión y obediencia a sus decisiones.
- El 48.1% de los encuestados aseguran que nunca el director “solicita” adhesión y obediencia a sus decisiones.

Tabla 12

¿Considera que el director recompensa o castiga a los integrantes de la EMCH que acatan sumisamente o no sus decisiones?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	21	40,4	40,4	40,4
Casi Nunca	22	42,3	42,3	82,7
Algunas veces	9	17,3	17,3	100,0
Total	52	100,0	100,0	

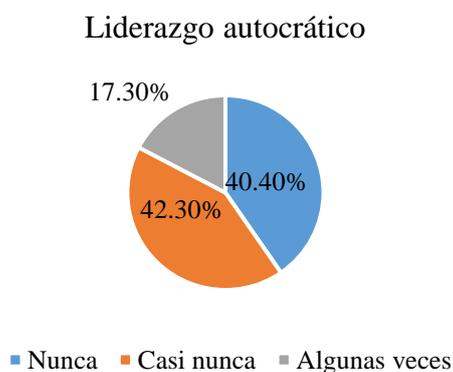


Figura 7. ¿Considera que el director recompensa o castiga a los integrantes de la EMCH que acatan sumisamente o no sus decisiones?

Análisis:

1. El 17.3% de los encuestados aseguran que algunas veces el director recompensa o castiga a los integrantes de la EMCH que acatan sumisamente o no sus decisiones.
2. El 42.3% de los encuestados aseguran que casi nunca el director recompensa o castiga a los integrantes de la EMCH que acatan sumisamente o no sus decisiones.
3. El 40.4% de los encuestados aseguran que nunca el director recompensa o castiga a los integrantes de la EMCH que acatan sumisamente o no sus decisiones.

Tabla 13*Frecuencias Autocrático*

		Respuestas		Porcentaje
		N	Porcentaje	de casos
Autocrático ^a	Nunca	69	44,2%	132,7%
	Casi nunca	57	36,5%	109,6%
	Algunas veces	30	19,2%	57,7%
Total		156	100,0%	300,0%

Análisis de los resultados de la dimensión “Liderazgo Autocrático”

Al realizar el análisis de los resultados de la dimensión “Liderazgo Democrático” se tiene que sólo el 19.2% de los encuestados aseguran que algunas veces el director toma las decisiones sin consultar a los integrantes de la EMCH, que “solicita” adhesión y obediencia a sus decisiones, y que recompensa o castiga a los integrantes de la EMCH que acatan sumisamente o no sus decisiones. El 36.5% opta por casi nunca y el 44.2% opta por nunca. Ningún instructor optó por siempre o casi siempre.

*Dimensión: Liderazgo carismático***Tabla 14**

¿Considera que el director es innovador y creativo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas veces	17	32,7	32,7	32,7
Casi Siempre	35	67,3	67,3	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Liderazgo carismático

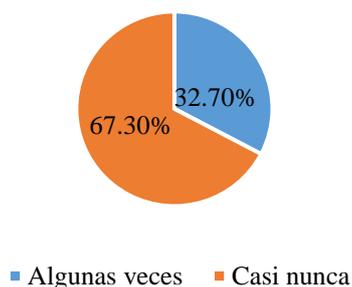


Figura 8. ¿Considera que el director es innovador y creativo?

Análisis:

1. El 67.3% de los encuestados aseguran que casi siempre el director es innovador y creativo.
2. El 32.7% de los encuestados aseguran que algunas veces el director es innovador y creativo.

Tabla 15

¿Considera que el director les da mucho sentido y énfasis a los valores y resalta el de algunos héroes nacionales?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas veces	21	40,4	40,4	40,4
Casi Siempre	31	59,6	59,6	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Liderazgo carismático

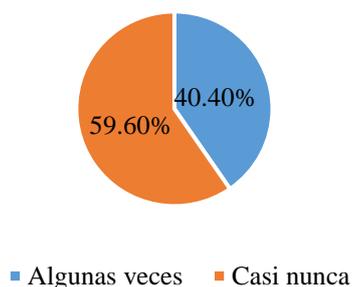


Figura 9. ¿Considera que el director les da mucho sentido y énfasis a los valores y resalta el de algunos héroes nacionales?

Análisis:

1. El 59.6% de los encuestados aseguran que casi siempre el director les da mucho sentido y énfasis a los valores y resalta el de algunos héroes nacionales.
2. El 40.4% de los encuestados aseguran que algunas veces el director les da mucho sentido y énfasis a los valores y resalta el de algunos héroes nacionales.

Tabla 16

¿Considera que las actitudes del director están muy ligadas al espiritualismo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	23	44,2	44,2	44,2
Algunas veces	29	55,8	55,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Liderazgo carismático

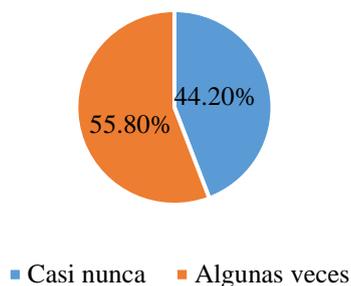


Figura 10. ¿Considera que las actitudes del director están muy ligadas al espiritualismo?

Análisis:

1. El 55.8% de los encuestados aseguran que algunas veces las actitudes del director están muy ligadas al espiritualismo.
2. El 44.2% de los encuestados aseguran que casi nunca las actitudes del director están muy ligadas al espiritualismo.

Tabla 17*Frecuencia Carismático*

		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
Carismático ^a	Casi nunca	23	14,7%	44,2%
	Algunas veces	67	42,9%	128,8%
	Casi siempre	66	42,3%	126,9%
Total		156	100,0%	300,0%

Análisis de los resultados de la dimensión “Liderazgo carismático”

Al realizar el análisis de los resultados de la dimensión “Liderazgo carismático” se tiene que un 42.3% de los encuestados aseguran que casi siempre el director es innovador y creativo, que les da mucho sentido y énfasis a los valores y resalta el de algunos héroes nacionales, y que las actitudes del director están muy ligadas al espiritualismo, que es

minoría significativa (de 40% a 49%). El 42.9% opta por algunas veces y el 14.7% opta por casi nunca.

Dimensión: Liderazgo Laissez-Faire

Tabla 18

¿Considera que el Director es indiferente por los resultados de la gestión?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	24	46,2	46,2	46,2
Algunas veces	28	53,8	53,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Liderazgo Laissez - Faire

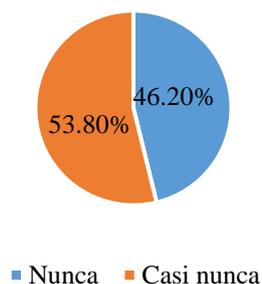


Figura 11. ¿Considera que el Director es indiferente por los resultados de la gestión?

Análisis:

1. El 53.8% de los encuestados aseguran que casi nunca el Director es indiferente por los resultados de la gestión.
2. El 46.2% de los encuestados aseguran que nunca el Director es indiferente por los resultados de la gestión.

Tabla 19

¿El director delega las actividades pedagógicas en los demás miembros de la EMCH?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	19	36,5	36,5	36,5
Casi Nunca	18	34,6	34,6	71,2
Algunas veces	15	28,8	28,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Liderazgo Laissez Faire

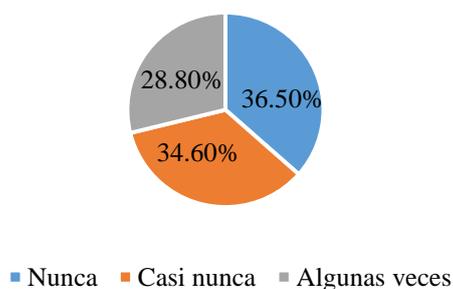


Figura 12. ¿El director delega las actividades pedagógicas en los demás miembros de la EMCH?

Análisis:

1. El 28.8% de los encuestados aseguran que algunas veces el director delega las actividades pedagógicas en los demás miembros de la EMCH.
2. El 34.6% de los encuestados aseguran que casi nunca el director delega las actividades pedagógicas en los demás miembros de la EMCH.
3. El 36.5% de los encuestados aseguran que nunca el director delega las actividades pedagógicas en los demás miembros de la EMCH.

Tabla 20

¿Considera Ud. que la comunicación con el director es difícil?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	25	48,1	48,1	48,1
Casi Nunca	18	34,6	34,6	82,7
Algunas veces	9	17,3	17,3	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Liderazgo Laissez Faire

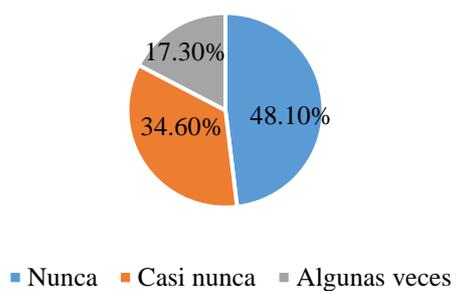


Figura 13. ¿Considera Ud. que la comunicación con el director es difícil?

Análisis:

1. El 17.3% de los encuestados aseguran que algunas veces la comunicación con el director es difícil.
2. El 34.6% de los encuestados aseguran que casi nunca la comunicación con el director es difícil.
3. El 48.1% de los encuestados aseguran que nunca la comunicación con el director es difícil.

Tabla 21*Frecuencia Laissez Faire*

		Respuestas		Porcentaje
		N	Porcentaje	de casos
Laissez Faire ^a	Nunca	68	43,6%	130,8%
	Casi nunca	64	41,0%	123,1%
	Algunas veces	24	15,4%	46,2%
Total		156	100,0%	300,0%

Análisis de los resultados de la dimensión “Liderazgo Laissez-Faire”

Al realizar el análisis de los resultados de la dimensión “Liderazgo Laissez-Faire” se tiene que sólo un 15.4% de los encuestados aseguran que algunas veces el Director es indiferente por los resultados de la gestión, delega las actividades pedagógicas en los demás miembros de la EMCH y que la comunicación con el director es dificultosa. El 40% opta por casi nunca y el 45.8% opta por nunca. Ningún instructor optó por siempre o casi siempre.

Variable: Satisfacción laboral***Dimensión: Aspecto cognoscitivo*****Tabla 22**

El nivel académico profesional alcanzado por Ud. es adecuado para el puesto que desempeña en la EMCH

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	27	50,0	50,0	50,7
Casi Siempre	21	41,1	41,1	91,8
A veces	4	8,2	8,2	100,0
Total	52	100,0	100,0	

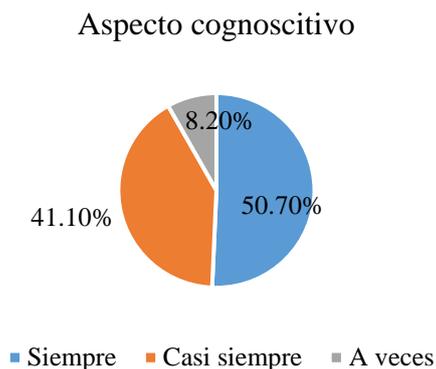


Figura 14. El nivel académico profesional alcanzado por Ud. es adecuado para el puesto que desempeña en la EMCH

Análisis:

1. El 50.7% de los encuestados aseguran que siempre el nivel académico profesional alcanzado por ellos es adecuado para el puesto que desempeña en la EMCH.
2. El 41.1% de los encuestados aseguran que casi siempre el nivel académico profesional alcanzado por ellos es adecuado para el puesto que desempeña en la EMCH
3. El 8.2% de los encuestados aseguran que a veces el nivel académico profesional alcanzado por ellos es adecuado para el puesto que desempeña en la EMCH.

Tabla 23

La estructura organizacional de la EMCH le permite a Ud. su desarrollo personal.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	29	54,8	54,8	54,8
Casi Siempre	20	39,7	39,7	94,5
A veces	3	5,5	5,5	100,0
Total	52	100,0	10,0	

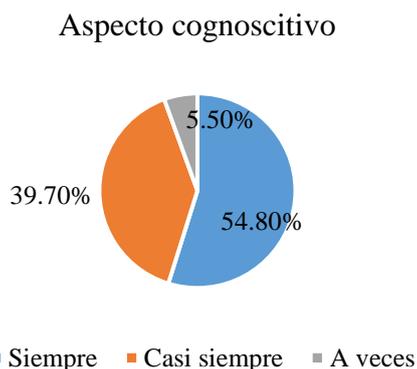


Figura 15. La estructura organizacional de la EMCH le permite a Ud. su desarrollo personal.

Análisis:

1. El 54.8% de los encuestados aseguran que siempre la estructura organizacional de la EMCH le permite a Ud. su desarrollo personal.
2. El 39.7% de los encuestados aseguran que casi siempre la estructura organizacional de la EMCH le permite a Ud. su desarrollo personal.
3. El 5.5% de los encuestados aseguran que a veces la estructura organizacional de la EMCH le permite a Ud. su desarrollo personal.

Tabla 24

Existe un buen nivel de competitividad entre los docentes de la EMCH

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	20	38,4	38,4	38,4
Casi Siempre	31	60,3	60,3	98,6
A veces	1	1,4	1,4	100,0
Total	52	100,0	10,0	

Aspecto cognoscitivo

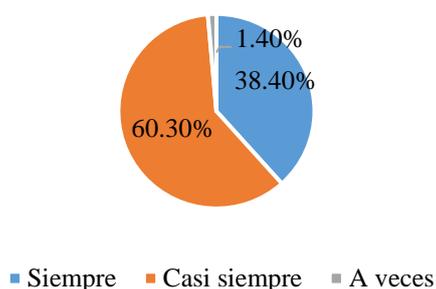


Figura 16. Existe un buen nivel de competitividad entre los docentes de la EMCH

Análisis:

1. El 49.3% de los encuestados aseguran que siempre existe un buen nivel de competitividad entre los docentes de la EMCH.
2. El 46.4% de los encuestados aseguran que casi siempre existe un buen nivel de competitividad entre los docentes de la EMCH.
3. El 4.3% de los encuestados aseguran que algunas veces existe un buen nivel de competitividad entre los docentes de la EMCH.

Tabla 25*Aspecto cognoscitivo frecuencias*

Aspecto	Respuestas	Porcentaje	
		N	de casos
Cognoscitivo ^a	A veces	8	15,1%
	Casi siempre	72	141,1%
	Siempre	76	143,8%
Total		156	300,0%

Análisis de los resultados de la dimensión “Aspecto cognoscitivo”

Al realizar el análisis de los resultados de la dimensión “Aspecto cognoscitivo” se tiene que un 47.9% de los encuestados aseguran que siempre el nivel académico

profesional alcanzado por ellos es adecuado para el puesto que desempeña en la EMCH, la estructura organizacional de la EMCH les permite a Ud. su desarrollo personal, y existe un buen nivel de competitividad entre los docentes de la EMCH; pero si consideramos una relación de positivismo en las alternativas de respuestas, agregando a los encuestados que aseguran que casi siempre, llegamos al 95%, que es mayoría significativa (80% a 99%). El 6.8% opta por algunas veces.

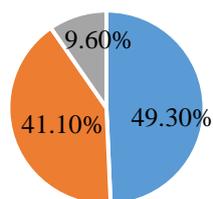
Dimensión: Aspecto afectivo

Tabla 26

El clima laboral en la EMCH es agradable y armonioso

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	26	49,3	49,3	49,3
Casi Siempre	21	41,1	41,1	90,4
A veces	5	9,6	9,6	100,0
Total	52	100,0	10,0	

Aspecto afectivo



■ Siempre ■ Casi siempre ■ A veces

Figura 17. El clima laboral en la EMCH es agradable y armonioso

Análisis:

1. El 49.3% de los encuestados aseguran que casi siempre el clima laboral en la EMCH es agradable y armonioso
2. El 41.1 de los encuestados aseguran que casi siempre el clima laboral en la EMCH es

agradable y armonioso.

3. El 9.6% de los encuestados aseguran que a veces el clima laboral en la EMCH es agradable y armonioso.

Tabla 27

Su desempeño laboral es reconocido por docentes y cadetes de la EMCH

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	25	47,9	47,9	47,9
Casi Siempre	21	41,1	41,1	89,0
A veces	6	11,0	11,0	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Aspecto afectivo

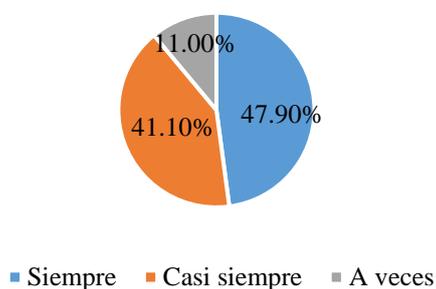


Figura 18. Su desempeño laboral es reconocido por docentes y cadetes de la EMCH

Análisis:

1. El 47.9% de los encuestados aseguran que siempre su desempeño laboral es reconocido por docentes y cadetes de la EMCH.
2. El 41.1% de los encuestados aseguran que casi siempre su desempeño laboral es reconocido por docentes y cadetes de la EMCH.
3. El 11% de los encuestados aseguran que a veces su desempeño laboral es reconocido por docentes y cadetes de la EMCH.

Tabla 28*El Director permanentemente está motivando la participación y superación docente*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	23	45,2	45,2	45,2
Casi Siempre	23	43,8	43,8	89,0
A veces	6	11,0	11,0	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Aspecto afectivo

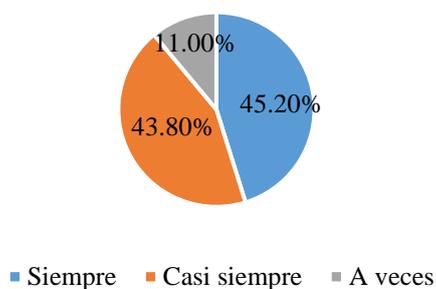


Figura 19. El Director permanentemente está motivando la participación y superación docente

Análisis:

1. El 45.2% de los encuestados aseguran que siempre el Director está motivando la participación y superación docente.
2. El 43.8% de los encuestados aseguran que casi siempre el Director está motivando la participación y superación docente.
3. El 11% de los encuestados aseguran que a veces el Director está motivando la participación y superación docente.

Tabla 29*Aspecto afectivo frecuencias*

		Respuestas		Porcentaje
		N	Porcentaje	de casos
Aspecto Afectivo ^a	A veces	17	10.5%	31,5%
	Casi siempre	65	42.0%	126,0%
	Siempre	74	47,5%	142,5%
Total		156	100,0%	300,0%

Análisis de los resultados de la dimensión “Aspecto afectivo”

Al realizar el análisis de los resultados de la dimensión “Aspecto afectivo” se tiene que un 47.5% de los encuestados aseguran que siempre el clima laboral en la EMCH es agradable y armonioso, su desempeño laboral es reconocido por docentes y cadetes de la EMCH, y que el Director permanentemente está motivando la participación y superación docente; pero si consideramos una relación de positivismo en las alternativas de respuestas, agregando a los encuestados que aseguran que casi siempre, llegamos al 89.5%, que es mayoría significativa (de 80% a 99%). El 10.5% opta por a veces.

Dimensión: Aspecto conductual**Tabla 30***El comportamiento de los docentes de la EMCH está acorde con las normas, disposiciones y ética laboral*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	33	63,0	63,0	63,0
Casi Siempre	19	37,0	37,0	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Aspecto conductual

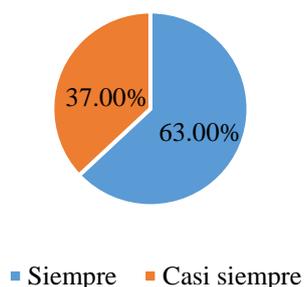


Figura 20. El comportamiento de los docentes de la EMCH está acorde con las normas, disposiciones y ética laboral

Análisis:

1. El 63% de los encuestados aseguran que siempre el comportamiento de los docentes de la EMCH está acorde con las normas, disposiciones y ética laboral.
2. El 37% de los encuestados aseguran que casi siempre el comportamiento de los docentes de la EMCH está acorde con las normas, disposiciones y ética laboral.

Tabla 31

Los docentes se encuentran comprometidos con los objetivos trazados por la EMCH

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	23	79,5	79,5	79,5
Casi Siempre	23	12,3	12,3	91,8
A veces	6	8,2	8,2	100,0
Total	52	100,0	100,0	

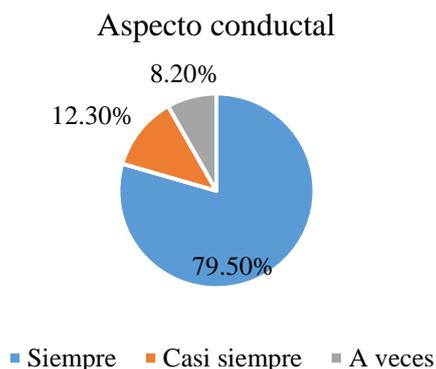


Figura 21. Los docentes se encuentran comprometidos con los objetivos trazados por la EMCH

Análisis:

1. El 79.5% de los encuestados aseguran que siempre los docentes se encuentran comprometidos con los objetivos trazados por la EMCH.
2. El 12.3% de los encuestados aseguran que casi siempre los docentes se encuentran comprometidos con los objetivos trazados por la EMCH.
3. El 8.2% de los encuestados aseguran que a veces los docentes se encuentran comprometidos con los objetivos trazados por la EMCH.

Tabla 32

Los valores docentes, son ejemplo a seguir por los cadetes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	29	54,8	54,8	54,8
Casi Siempre	20	39,7	39,7	94,5
A veces	3	5,5	5,5	100,0
Total	52	100,0	100,0	

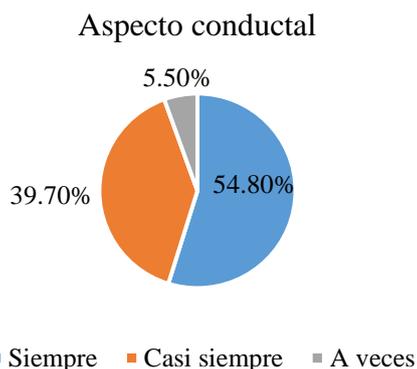


Figura 22. Los valores docentes, son ejemplo a seguir por los cadetes

Análisis:

1. El 54.8% de los encuestados aseguran que siempre los valores docentes, son ejemplo a seguir por sus alumnos.
2. El 39.7% de los encuestados aseguran que casi siempre los valores docentes, son ejemplo a seguir por sus alumnos.
3. El 5.5% de los encuestados aseguran que a veces los valores docentes, son ejemplo a seguir por sus alumnos.

Tabla 33

Aspecto conductual Frecuencias

		Respuestas		Porcentaje
		N	Porcentaje	de casos
Aspecto conductual ^a	A veces	9	4,6%	13,7%
	Casi siempre	62	29,7%	89,0%
	Siempre	85	65,8%	197,3%
Total		156	100,0%	300,0%

Análisis de los resultados de la dimensión “Aspecto conductual”

Al realizar el análisis de los resultados de la dimensión “Aspecto conductual” se tiene que un 65.8% de los encuestados aseguran que siempre el comportamiento de los docentes de la EMCH está acorde con las normas, disposiciones y ética laboral, los

docentes se encuentran comprometidos con los objetivos trazados por la EMCH y los valores docentes, son ejemplo a seguir por sus cadetes; pero si consideramos una relación de positivismo en las alternativas de respuestas, agregando a los encuestados que aseguran que casi siempre, llegamos al 95.4%, que es mayoría significativa (80% a 99%). El 4.6% opta por algunas veces.

Análisis de los resultados de las variables

Variable: Liderazgo del director

Tabla 34

Liderazgo del director.

Estilo	Positivo	Duda	Negativo	Total
Democrático	100%	00%	00%	100%
Autocrático	00%	19.2%	80.8%	100%
Carismático	42.5%	42.9	14.7	100%
Laissez_faire	00%	15.4%	84.6%	100%

Al realizar el análisis de los resultados de la variable “Liderazgo del director” en conjunto, se ha podido determinar que el Director de la EMCH posee los 4 estilos de liderazgo considerados para el estudio, siendo el que más desarrolla el “liderazgo democrático” que alcanza el 100%, seguido del “liderazgo carismático” que alcanza el 42.9. %

Los 80.8% de los instructores consideran que el estilo autocrático es el menos demostrado por el Director, y el 84.6% considera que es el estilo Laissez Faire.

Variable: Satisfacción Laboral

Tabla 35

Satisfacción laboral

		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
Satisfacción Laboral ^a	A veces	34	3,8%	30,8%
	Casi siempre	199	45,9%	367,3%
	Siempre	235	50,2%	401,9%
Total		468	100,0%	800,0%

Análisis de los resultados de la variable “Satisfacción laboral”

Al realizar el análisis de los resultados de la variable “Satisfacción laboral” se tiene que el 93.3% de los encuestados (los que opinan siempre y casi siempre) consideran positivos los requerimientos hechos en los diversos instrumentos, esto demuestra que la satisfacción laboral está en un nivel alto y tiene mayoría significativa (entre 80 % a 99%), pudiendo incrementarse con el 6.7% que opinan a veces. En las tres dimensiones se ha encontrado aceptación, particularmente en la dimensión “aspecto conductual” que alcanza el 95.4%, seguido de la dimensión “aspecto cognoscitivo” que llega al 95%, y la dimensión “aspecto afectivo” que llega a 89.5%.

Contrastación de hipótesis

Hipótesis específica de investigación 01

Existe relación significativa entre el liderazgo democrático del director y la satisfacción laboral de los docentes en la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.

Hipótesis nula 01

NO existe relación significativa entre el liderazgo democrático del director y la satisfacción laboral de los docentes en la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.

Tabla 36*Tabla de contingencia Democrático y Satisfacción laboral*

			Satisfacción laboral			Total
			Alguna s veces	Casi siempr e	Siempre	
Democrático ^a	Casi siempre	Recuento	23	262	299	73
	Siempre	Recuento	25	311	328	83
Total		Recuento	16	191	209	52

Tabla 37*Pruebas de chi-cuadrado*

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	46.126 ^a	28	,017
Razón de verosimilitudes	40.682	28	,057
Asociación lineal por lineal	13.336	1	,000
N de casos válidos	52		

a. 40 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

La frecuencia mínima esperada es ,10.

Como la probabilidad de ocurrencia de 0.017 es menor que 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula 01 y se acepta la hipótesis específica de investigación 01 “Existe relación significativa entre el liderazgo democrático del director y la satisfacción laboral de los docentes en la Escuela Militar de Chorrillos – 2018”.

Hipótesis específica de investigación 02

Existe relación significativa entre el liderazgo autocrático del director y la satisfacción laboral de los docentes en la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.

Hipótesis nula 02

NO Existe relación significativa entre el liderazgo autocrático del director y la satisfacción laboral de los docentes en la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.

Tabla 38

Tabla de contingencia liderazgo autocrático y satisfacción laboral

			Satisfacción laboral ^a			Total
			Alguna s veces	Casi siempr e	Siempre	
Autocrático ^a	Nunca	Recuento	19	249	284	69
	Casi nunca	Recuento	23	211	222	57
	Algunas veces	Recuento	6	113	121	30
Total		Recuento	16	191	209	52

Tabla 39

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	24.289 ^a	21	,029
Razón de verosimilitudes	25.979	21	,027
Asociación lineal por lineal	3.475	1	,012
N de casos válidos	52		

a. 29 casillas (90,6%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

La frecuencia mínima esperada es ,04.

Como la probabilidad de ocurrencia de 0.029 es menor que 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula 02 y se acepta la hipótesis específica de investigación 02 “Existe relación significativa entre el liderazgo autocrático del director y la satisfacción laboral de los docentes en la Escuela Militar de Chorrillos – 2018”.

Hipótesis específica de investigación 03

Existe relación significativa entre el liderazgo carismático del director y la satisfacción laboral de los docentes en la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.

Hipótesis nula 03

NO existe relación significativa entre el liderazgo carismático del director y la satisfacción laboral de los docentes en la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.

Tabla 40

Tabla de contingencia liderazgo carismático y satisfacción laboral

			Satisfacción laboral ^a			Total
			Algunas veces	Casi siempre	Siempre	
Carismático ^a	Casi nunca	Recuento	7	89	88	23
	Algunas veces	Recuento	22	253	261	67
	Casi siempre	Recuento	19	231	278	66
Total		Recuento	16	191	209	52

Tabla 41

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	39.075 ^a	21	,012
Razón de verosimilitudes	39.002	21	,014
Asociación lineal por lineal	19.443	1	,012
N de casos válidos	52		

a. 32 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

La frecuencia mínima esperada es ,12.

Como la probabilidad de ocurrencia de 0.012 es menor que 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula 03 y se acepta la hipótesis específica de investigación 03 “Existe relación significativa entre el liderazgo carismático del director y la satisfacción laboral de los docentes en la Escuela Militar de Chorrillos – 2018”.

Hipótesis específica de investigación 04

Existe relación significativa entre el liderazgo laissez faire del director y la satisfacción laboral de los docentes en la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.

Hipótesis nula 04

NO existe relación significativa entre el liderazgo laissez faire del director y la satisfacción laboral de los docentes en la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.

Tabla 42

Tabla de contingencia Laissez Faire y Satisfacción laboral

		Satisfacción laboral ^a			Total	
			Algunas veces	Casi siempre	Siempre	
Laissez Faire ^a	Nunca	Recuento	25	251	268	68
	Casi nunca	Recuento	18	228	266	64
	Algunas veces	Recuento	5	94	93	24
Total		Recuento	16	191	209	52

Tabla 43

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	52.776 ^a	35	,027
Razón de verosimilitudes	42.118	35	,190
Asociación lineal por lineal	12.101	1	,001
N de casos válidos	52		

Como la probabilidad de ocurrencia de 0.027 es menor que 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula 04 y se acepta la hipótesis específica de investigación 04 “Existe relación significativa entre el liderazgo laissez faire del director y la satisfacción laboral de los docentes en la Escuela Militar de Chorrillos – 2018”.

Hipótesis principal de investigación

Existe relación significativa entre el liderazgo del director y la satisfacción laboral de los docentes en la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.

Hipótesis principal nula

NO existe relación significativa entre el liderazgo del director y la satisfacción laboral de los docentes en la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.

Tabla 44

Tabla de contingencia Liderazgo del director y Satisfacción laboral

			Satisfacción laboral ^a			Total
			Algunas veces	Casi siempre	Siempre	
Liderazgo del director ^a	Nunca	Recuento	44	500	552	137
	Casi nunca	Recuento	48	528	576	144
	Algunas veces	Recuento	33	460	475	121
	Casi siempre	Recuento	42	493	577	139
	Siempre	Recuento	25	311	328	83
Total	Recuento	16	191	209	52	

Tabla 45

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	257.119 ^a	56	,000
Razón de verosimilitudes	149.712	56	,000
Asociación lineal por lineal	44.094	1	,000
N de casos válidos	52		

Como la probabilidad de ocurrencia de 0.000 (estadísticamente 0.001) es menor que 0.05, entonces se rechaza la hipótesis principal nula y se acepta la hipótesis principal de investigación “Existe relación significativa entre el liderazgo educativo del director y la satisfacción laboral de los docentes en la Escuela Militar de Chorrillos – 2018”.

5.3. Discusión de Resultados

Teniendo como soporte los resultados obtenidos en la investigación sobre las variables y sus derivados, entiéndase dimensiones, indicadores, se ha comprobado, mediante un 55.2% que la hipótesis general (“Existe relación significativa entre el liderazgo educativo del director y la satisfacción laboral de los docentes en la Escuela Militar de Chorrillos – 2018”) es validada y ratifica una relación directa entre ambas variables; si a estos resultados le acoplamos o lo encuadramos dentro de las diversas teorías lo hacemos más consistente. Todas estas acciones no han hecho más que justificar que la alta satisfacción laboral docente que existe, se debe en parte al liderazgo que ejerce el director, particularmente el liderazgo democrático; además tiene el respaldo de investigaciones anteriores, quienes destaca el fomento, que hace el director, de un ambiente de respeto y confianza; (Cardó & Mariño, 2013), quien rescata la relación positiva entre el líder y la organización, revela confianza y nivel de compromiso entre sus miembros; (Martínez., 2012), quien reconoce en el líder el poder de convencimiento y apoyo en el trabajo.

Según los resultados obtenidos, producto de la contrastación de la hipótesis “Existe relación significativa entre el liderazgo democrático del director y la satisfacción laboral de los docentes en la Escuela Militar de Chorrillos – 2018” se puede apreciar que con lo comprobado con respecto a la dimensión “liderazgo democrático” se establece un grado de relación directa, se recoge lo manifestado por los instructores al indicar al 100% que el director practica este tipo de liderazgo. Tiene el apoyo de teorías como las de,

(Knickerbocker, 1990), (Gil Villegas, 2014), (Ander-Egg, 1997), (Robbins, 1999), (Chiavenato, 2000), (Calero, 2006); acentuado con lo que dice (Aguilera, 2015), quien encuentra en su investigación que los encuestados sienten también que las decisiones que toman los líderes repercuten en una buena organización del centro, la claridad de objetivos y el control al que se sienten sometidos, aunque los niveles de presión tampoco resultan muy altos entre el profesorado, sino que más bien parecen responder a una imagen de la autoridad muy marcada en cuanto a sus posiciones.

Según los resultados obtenidos, producto de la contrastación de la hipótesis “Existe relación significativa entre el liderazgo autocrático del director y la satisfacción laboral en la EMCH, se puede apreciar que con lo comprobado con respecto a la dimensión “Liderazgo Autocrático” se establece un grado de relación directa, se recoge lo manifestado por los instructores al indicar el 80.8%, que el director NO practica este tipo de liderazgo; además se apoya en la investigación de (Gonzales, 2014), quien concluyó que los directivos no implementan un estilo liderazgo que propicie un mejoramiento del desempeño laboral de los docentes, pues no permiten la participación al personal para la toma de decisiones relacionadas con el bienestar de la organización educativa

De otro lado, al conjugar los resultados alcanzados, producto de la contrastación de la hipótesis. “Existe relación significativa entre el liderazgo carismático del director y la satisfacción laboral en la EMCH”, se puede apreciar que con lo comprobado con respecto a la dimensión “ejecución” se establece un grado de relación directa, se recoge lo manifestado por los instructores al indicar sólo el 42.3%, que el director practica este tipo de liderazgo; además se apoya en la investigación de (Aguilera, 2015), los resultados demuestran que en términos mayoritarios, los centros investigados se identifican con tipos de liderazgo bastante positivos, con unos niveles de satisfacción bastante altos de los

líderes hacia los docentes y viceversa. Se valora de forma muy positiva y es mencionado en muchos casos el esfuerzo extra que realizan en la institución todos sus empleados.

De otro lado, al conjugar los resultados alcanzados, producto de la contrastación de la hipótesis. “Existe relación significativa entre el liderazgo laissez faire del director y la satisfacción laboral de los docentes en la Escuela Militar de Chorrillos – 2018”, se puede apreciar que con lo comprobado se establece un grado de relación directa, se recoge lo manifestado por los instructores al indicar el 84.6%, que el director NO practica este tipo de liderazgo; resultados que concuerdan con la investigación de (Aguilera, 2015), quien rechaza aquellos tipos de liderazgo que implican el acto de eludir responsabilidades por parte del líder y la pasividad ante las tomas de decisiones.

Conclusiones

1. Teniendo en consideración la hipótesis específica 1 que plantea: “Existe relación significativa entre el liderazgo democrático del director y la satisfacción laboral de los docentes en la Escuela Militar de Chorrillos – 2018”, se ha podido establecer su validez, comprobada por las teorías, lo manifestado por los entrevistados y los resultados estadísticos, particularmente relacionada a la consulta organizacional antes de la toma de decisiones, conformación y participación de equipos de trabajo en el planeamiento, y la estimación intelectual de los integrantes de la EMCH. De esta manera se comprueba fehacientemente la hipótesis específica 1.
2. Teniendo en consideración la hipótesis específica 2 que plantea: “Existe relación significativa entre el liderazgo autocrático del director y la satisfacción laboral de los docentes en la Escuela Militar de Chorrillos – 2018”, se ha podido establecer su validez, comprobada por las teorías, lo manifestado por los entrevistados y los resultados estadísticos, particularmente relacionada a la toma de decisiones unilateralmente, la planificación clásica, y la adjudicación de recompensas y castigo según la aceptación de sus órdenes. De esta manera se comprueba fehacientemente la hipótesis específica 2.
3. Teniendo en consideración la hipótesis específica 3 que plantea: “Existe relación significativa entre el liderazgo carismático del director y la satisfacción laboral de los docentes en la Escuela Militar de Chorrillos – 2018”, se ha podido establecer su validez, comprobada por las teorías, lo manifestado por los entrevistados y los resultados estadísticos, particularmente relacionada a la innovación y creatividad fomentada por el director, el apego al espiritualismo y la resaltación de valores y heroísmo. De esta manera se comprueba fehacientemente la hipótesis específica 3.
4. Teniendo en consideración la hipótesis específica 4 que plantea: “Existe relación significativa entre el liderazgo laissez faire del director y la satisfacción laboral de los

docentes en la Escuela Militar de Chorrillos – 2018”, se ha podido establecer su validez, comprobada por las teorías, lo manifestado por los entrevistados y los resultados estadísticos, particularmente relacionada a la delegación de autoridad, indiferencia a los resultados de la gestión y relaciones interpersonales dificultosas. De esta manera se comprueba fehacientemente la hipótesis específica 4

5. Se ha podido determinar, a la luz de toda la información obtenida y analizada, que Existe relación significativa entre el liderazgo educativo del director y la satisfacción laboral de los docentes en la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.

Recomendaciones

Al término de la presente investigación y teniendo en consideración los resultados de la misma, se recomienda lo siguiente:

Al Director:

1. Continúe demostrando liderazgo en sus acciones, particularmente el liderazgo democrático, que toma en cuenta a los integrantes de la EMCH para la consecución de los objetivos trazados para el presente año.
2. Continúe desarrollando la parte referida al liderazgo carismático, ya que la espiritualidad y amor a los valores y el heroísmo, creará un ambiente adecuado de trabajo, que se verá reflejado en una buena gestión educativa.
3. Continúe motivando a los docentes para su auto superación, su constante actualización y compromiso con el Ejército.
4. Provea material didáctico de calidad y en cantidad suficiente a los docentes, para el mejor desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje.

A los investigadores:

5. Tomar en cuenta los resultados de esta investigación para profundizar en trabajos futuros similares o de mayor envergadura.

Referencias

- Aguilera, V. (2015). *Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro*. Madrid, España: Universidad de Alcalá.
- Alfonso, A. (2002). *Aspectos socio-psicológicos en la alta dirección educacional*. . Lima: Magisterial.
- Álvarez, D. (2015). *Fuentes de presión laboral y satisfacción laboral en docentes de universidades estatales y universidades privadas de Lima Metropolitana*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima: Tesis de Maestría.
- Ander-Egg, E. (1997). *Diccionario de Pedagogía*. . Buenos Aires: Magisterio.
- Barraza & García. (2008). Ser Profesor y Dirigir Profesores en Tiempos de Cambio. En *Ser Profesor y Dirigir Profesores en Tiempos de Cambio*. (3era edición ed.). Madrid, España: NARCEA, S.A.
- Barraza & Ortega. (2009). *Satisfacción laboral en instituciones formadoras de docentes. Un primer acercamiento*. . Veracruz, México: Ponencia presentada en el X Congreso de Investigación Educativa .
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercera edición ed.). La Sabana, Colombia: Pearson.
- Caballero, R. (2015). *El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado, Becaria investigación*. Universidad de Granada.
- Calero, M. (2006). *Gestión Educativa*. . Lima: Abedul.
- Cardó & Mariño. (2013). *Relación entre el liderazgo de las directoras y el clima organizacional de las instituciones educativas del Sagrado Corazón en Lima Metropolitana: estudio realizado con personal docente de las instituciones educativas de la red del Sagrado Corazón en Lima*. Lima: Universidad Femenina del

Sagrado Corazón. Obtenido de <http://repositorio.unife.edu.pe/repositorio/handle/123456789/274>.

- Chiavenato, I. (2000). *Administración*. Colombia : Quebecor Impreandes .
- Evans, D. (2009). *Emoción: La ciencia del sentimiento*. . Buenos Aires: Taurus.
- Fernández & Álvarez. (2002). *La dirección escolar ante los retos del siglo XXI*. Madrid: Síntesis.
- Gallegos, A. (2004). *Gestión educativa en el proceso de descentralización*. Lima: San Marcos.
- Gil Villegas, F. (2014). *Liderazgo*. Instituto de Capacitación Política.
- Gonzales, A. (2014). *Liderazgo del director para el desempeño laboral de los docentes en la U.E.E. José Tadeo Monagas*. Venezuela: Universidad Santa María.
- Gordillo, M. (2012). *Manual de orientación educativa*. . Madrid: Alianza.
- Hernández, et al. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Herzberg, F. (2000). *¿Cómo motiva usted a sus empleados?* Harvard Business Review.
- Kenlinger, F. (2002). *Investigación del comportamiento. Método de Investigación en Ciencias Sociales*. . México : McGraw Hill.
- Knickerbocker. (1990). *Dirección y Concepción de un líder*. Inglaterra : Lecturas selectas .
- Knox, A. (2016). *Helping addtslearn*. . San Francisco: Jossey - Bass.
- Kotler & Armstrong. (2014). *Fundamentos de Marketing*. México: Pretice Hall.
- León, B. (2011). *Satisfacción laboral en docentes de primaria en instituciones educativas inclusivas – Región Callao*. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima: Tesis de maestría.
- Llaneza, J. (2016). *Ergonomía y Psicología aplicada. Manual para la formación del especialista*. España: Lex Nova.
- Luhmann, N. (2014). *Sociedad y Sistema: la ambición de la teoría*. Barcelona: Paidós.

- Madero, S. (2010). *Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador*. Escuela de negocios, ITESM. Monterrey, México: Artículos de investigación.
- Martínez & Salvador. (2011). *Aprende a trabajar en equipo*. Lima.
- Martínez, I. (2005). *Condiciones de trabajo e identidad laboral en el sector hotelero en la comunidad Valenciana*. Universidad de Valencia, Valencia.
- Martínez. (2012). *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Maslow, A. (1984). *Motivación y personalidad*. . Barcelona.: Sagitario.
- McClelland, D. (2014). *The achieving society*. Pricenton, NJ.: Van Nostrand.
- McGregor, D. (2009). *El factor humano en la empresa, colección gerencia empresarial*. . Caracas : Deusto.
- Nazario, R. (2014). *Beneficios y motivación de los empleados*. . Argentina: Invenio.
- Ortega & Barraza. (2013). *Satisfacción laboral en instituciones formadoras de docentes. Un primer acercamiento*. Veracruz, México: Ponencia presentada en el X Congreso de Investigación Educativa.
- Padrón, M. (2012). *Satisfacción profesional del profesorado*. Faculta de Psicología, Universidad de LaLaguna. Tesis Doctoral.
- Palma, S. (2015). Elaboración y Validación de una Escala de Satisfacción Laboral en trabajadores de Lima Metropolitana. *Teoría e Investigación en Psicología, IX(1)*.
- Quintero, Africano & Farías. (2016). Clima Organizacional y Desempeño Laboral de Personal. *NEGOTIUM - Ciencias Gnerales N°9* , 33 - 51.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. (Octava ed.). México: Prentice Hall Hispanoamérica.

- Robbins. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Ryff, A. (1995). *The structure of psychological*.
- Sánchez & Reyes. (2015). *Metodología y diseño en la investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Silva, F. (2012). *Medición del clima laboral y satisfacción del personal de trabajadores docentes y no docentes de la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana*. UNAP. Tesis de maestría.
- Sorados, M. (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa*. Lima: UNMSM .
- Stonner, J. (1996). Liderazgo . En *Liderazgo* (pág. 514). Australia .
- UNE. (2014). *Manual de Estadística Aplicada a la Investigación Científica con SPSS*. La Cantuta . Lima: Une.
- Ventura, Z. (2012). *Satisfacción laboral en docentes-directivos con sección a cargo de cuatro instituciones de educación inicial pertenecientes a la UGEL 07*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima: Tesis doctoral.
- Vromm, V. (2013). *Motivación y alta dirección*. México: Trillas.

Apéndices

Apéndice A. Matriz de Consistencia
Liderazgo del Director y Satisfacción Laboral de los Docentes en la Escuela Militar de Chorrillos – 2018

Definición del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables y dimensiones	Metodología
<p>Problema principal ¿Existe relación entre el liderazgo del director y la satisfacción laboral de los docentes en la Escuela Militar de Chorrillos - 2018?</p> <p>Problemas específicos ¿Existe relación entre el liderazgo democrático del director y la satisfacción laboral de los docentes en la Escuela Militar de Chorrillos - 2018? ¿Existe relación entre el liderazgo autocrático del</p>	<p>Objetivo general Determinar si existe relación entre el liderazgo del director y la satisfacción laboral de los docentes en la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.</p> <p>Objetivos específicos Determinar si existe relación entre el liderazgo democrático del director y la satisfacción laboral de los docentes en la Escuela Militar de Chorrillos – 2018. Determinar si existe relación entre el liderazgo</p>	<p>Hipótesis general Existe relación significativa entre el liderazgo del director y la satisfacción laboral de los docentes en la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.</p> <p>Hipótesis específicas Existe relación significativa entre el liderazgo democrático del director y la satisfacción laboral de los docentes en la Escuela Militar de Chorrillos – 2018. Existe relación significativa entre el liderazgo</p>	<p>Variables Variable 1: Liderazgo del Director Variable 2: Satisfacción laboral Dimensiones Para variable 1: Liderazgo Democrático Liderazgo Autocrático Liderazgo Carismático Liderazgo Laissez Faire</p>	<p>Tipo y Diseño de la Investigación. Investigación cuantitativa de naturaleza descriptiva correlacional, analizaremos la relación entre liderazgo del director y satisfacción laboral. Población y muestra La población lo constituyen 52 y la</p>

<p>director y la satisfacción laboral de los docentes en la Escuela Militar de Chorrillos - 2018?</p> <p>¿Existe relación entre el liderazgo carismático del director y la satisfacción laboral de los docentes en la Escuela Militar de Chorrillos - 2018?</p> <p>¿Existe relación entre el liderazgo laissez faire del director y la satisfacción laboral de los docentes en la Escuela Militar de Chorrillos - 2018?</p>	<p>autocrático del director y la satisfacción laboral de los docentes en la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.</p> <p>Determinar si existe relación entre el liderazgo carismático del director y la satisfacción laboral de los docentes en la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.</p> <p>Determinar si existe relación entre el liderazgo laissez faire del director y la satisfacción laboral de los docentes en la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.</p>	<p>autocrático del director y la satisfacción laboral de los docentes en la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.</p> <p>Existe relación significativa entre el liderazgo carismático del director y la satisfacción laboral de los docentes en la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.</p> <p>Existe relación significativa entre el liderazgo laissez faire del director y la satisfacción laboral de los docentes en la Escuela Militar de Chorrillos – 2018.</p>	<p>Para variable 2:</p> <p>Aspecto Cognoscitivo</p> <p>Aspecto afectivo</p> <p>Aspecto conductual</p>	<p>muestra es de tipo censal.</p> <p>Técnicas de recolección de datos</p> <p>Análisis de contenidos.</p> <p>Observación Encuestas.</p> <p>Instrumentos.</p> <p>Observación directa</p> <p>Cuadros estadísticos</p> <p>Cuestionarios estructurados</p>
---	---	---	--	---

Apéndice B. Instrumentos de Evaluación

Cuestionario de encuesta

Buenos días, estamos realizando una encuesta para evaluar el liderazgo del director y la satisfacción laboral; por favor, contesten las preguntas sin apasionamiento, pero con la verdad, eso nos ayudará a lograr los objetivos de nuestra investigación.

Instrucciones

- ✓ Emplee bolígrafo de tinta negra o azul para rellenar el cuestionario.
- ✓ No hay respuestas buenas o malas. Estas simplemente reflejan su opinión personal.
- ✓ Marque con claridad la opción elegida con un aspa (x) o un check.
- ✓ Recuerde: no se deben marcar dos (02) opciones o más.
- ✓ Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales.
- ✓ Si no se entiende alguna pregunta, hágalo saber al encuestador, él le explicará el sentido de la pregunta.
- ✓ ¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

A. liderazgo Del director

Nº	Pregunta	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
	Dimensión: liderazgo democrático	5	4	3	2	1
1	¿considera que el director coordina con los integrantes de la IEMCH antes de tomar una decisión?					
2	¿el director conforma equipos de trabajo y los hace participar de la planificación?					
3	¿el director tiene consideración y estimación por el intelecto mostrado por los integrantes de la EMCH?					
	Dimensión: liderazgo autocrático					
4	¿considera que el director toma las decisiones sin consultar a los integrantes de la EMCH?					
5	¿el director “solicita” adhesión y obediencia a sus decisiones?					
6	¿considera que el director recompensa o castiga a los integrantes de la EMCH que acatan sumisamente o no sus decisiones?					
	Dimensión: liderazgo carismático					
7	¿considera que el director es innovador y creativo?					
8	¿considera que el director le da mucho sentido y énfasis a los valores y resalta el de algunos héroes nacionales?					

9	¿considera que las actitudes del director están muy ligadas al espiritualismo?					
	Dimensión: liderazgo laissez faire					
10	¿considera que el director es indiferente por los resultados de la gestión?					
11	¿el director delega las actividades pedagógicas en los demás miembros de la EMCH?					
12	¿considera que la comunicación con el director es difícil?					

b. Satisfacción laboral

Nº	Pregunta	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
	Dimensión: aspecto cognoscitivo	5	4	3	2	1
13	El nivel académico profesional alcanzado por Ud. Es adecuado para el puesto que desempeña en la EMCH					
14	La estructura organizacional de la EMCH le permite a Ud. Su desarrollo personal					
15	Existe un buen nivel de competitividad entre los docentes de la EMCH					
	Dimensión: aspecto afectivo					
16	El clima laboral en la EMCH es agradable y armonioso					
17	Su desempeño laboral es reconocido por docentes y cadetes de la EMCH					
18	El general director permanentemente está motivando la participación y superación docente.					
	Dimensión: aspecto conductual					
19	El comportamiento de los docentes de la EMCH está acorde con las normas, disposiciones y ética laboral.					
20	Los docentes de la EMCH se encuentran comprometidos con los objetivos trazados por la dirección					
21	Los valores docentes, son ejemplo a seguir por los cadetes					

Apéndice C. Juicio de Expertos

Informe de opinión de expertos del instrumento de investigación

I. Datos generales:

Apellidos y Nombres del Informante	Cargo e Institución donde labora	Motivo de evaluación	Autor del Instrumento
Dr. Luis Magno BARRIOS TINOCO	UNE Escuela de Posgrado	Presentación de tesis	Katyushka Stephanie MORALES LOARTE
Titulo: Liderazgo del Director y Satisfacción Laboral de los Docentes en la Escuela Militar de Chorrillos – 2018			

II. Aspectos de validación:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20%				Regular 21-40%				Buena 41-60%				Muy Buena 61-80%				Excelente 81-100%				
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.																				X	
2. objetividad	Está expresado en conductas observables.																				X	
3. actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.																				X	
4. organización	Existe una organización lógica.																				X	
5. suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																				X	
6. intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias del Nuevo Enfoque Pedagógico.																				X	
7. consistencia	Basado en aspectos teórico-científicos de la Tecnología Educativa.																				X	
8. coherencia	Entre las variables, dimensiones, indicadores e índices.																				X	
9. metodología	Responde al propósito del diagnóstico.																				X	
10. pertinencia	Responde al propósito de la investigación.																				X	

III. Opinión de aplicabilidad: Aplicable

IV. Promedio de valoración: 95 %

10/12/2019

992776260

Lugar y fecha

D.N.I. N°

Dr. Luis Magno BARRIOS TINOCO

Teléfono N°

Informe de opinión de expertos del instrumento de investigación

I. Datos generales:

Apellidos y Nombres del Infomante	Cargo e Institución donde labora	Motivo de evaluación	Autor del Instrumento
Dr. Aurelio GONZALEZ FLOREZ	UNE Escuela de Posgrado	Presentación de tesis	Katyushka Stephanie MORALES LOARTE
Titulo: Liderazgo del Director y Satisfacción Laboral de los Docentes en la Escuela Militar de Chorrillos – 2018			

II. Aspectos de validación:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20%				Regular 21-40%				Buena 41-60%				Muy Buena 61-80%				Excelente 81-100%					
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96		
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.																				X		
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.																					X	
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.																					X	
4. Organización	Existe una organización lógica.																					X	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																					X	
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias del Nuevo Enfoque Pedagógico.																					X	
7. Consistencia	Basado en aspectos teórico-científicos de la Tecnología Educativa.																					X	
8. Coherencia	Entre las variables, dimensiones, indicadores e índices.																					X	
9. Metodología	Responde al propósito del diagnóstico.																					X	
10. Pertinencia	Responde al propósito de la investigación.																					X	
III. Opinión de aplicabilidad: Aplicable																							
IV. Promedio de valoración: 95 %																							
10/12/2019												936962496											
Lugar y fecha	D.N.I. N°	Dr. Aurelio GONZALEZ FLOREZ										Teléfono N°											

Informe de opinión de expertos del instrumento de investigación

I. Datos generales:

Apellidos y Nombres del Infomante	Cargo e Institución donde labora	Motivo de evaluación	Autor del Instrumento
Dr. Fernando Antonio FLORES LIMO	UNE Escuela de Posgrado	Presentación de tesis	Katyushka Stephanie MORALES LOARTE
Titulo: Liderazgo del Director y Satisfacción Laboral de los Docentes en la Escuela Militar de Chorrillos – 2018			

II. Aspectos de validación:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20%				Regular 21-40%				Buena 41-60%				Muy Buena 61-80%				Excelente 81-100%			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
1.claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.																				X
2.objetividad	Está expresado en conductas observables.																				X
3.actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.																				X
4.organizacion	Existe una organización lógica.																				X
5.suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																				X
6.intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias del Nuevo Enfoque Pedagógico.																				X
7.consistencia	Basado en aspectos teórico-científicos de la Tecnología Educativa.																				X
8.coherencia	Entre las variables, dimensiones, indicadores e índices.																				X
9.metodologia	Responde al propósito del diagnóstico.																				X
10.pertinencia	Responde al propósito de la investigación.																				X

III. Opinión de aplicabilidad: Aplicable

IV. Promedio de valoración: 95 %

10/12/2019

999937666

Lugar y fecha

D.N.I. N°

Dr. Fernando Antonio FLORES LIMO

Teléfono N°

