



Competencias gerenciales y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas de la UGEL de Ventanilla 2017

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión Pública

AUTOR:

Br. Danny Nicke Ventosilla Sosa

ASESOR:

Dr. Hugo Ricardo Prado López

SECCIÓN:

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Administración del Talento Humano

PERÚ - 2017

Dr. Mitchell Alarcón Díaz

Presidente

Dr. Noel Alcas Zapata

Secretario

Dr. Estrella Esquiagola Aranda

Vocal

Dedicatoria:

A Dios, mi esposa Mercedes, mi madre Florencia, mis hijos y en especial para mi padre Eduardo, quienes me apoyaron en los momentos más difíciles y son mi motor y mi motivo para mi realización profesional.

Agradecimientos

A mis catedráticos y amigos quienes con empeño y dedicación me brindaron su apoyo solidario.

Declaración de autenticidad

Yo, Danny Nicke Ventosilla Sosa, identificada con DNI N° 07685268 estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, con la tesis denominada “Competencias gerenciales y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas de la UGEL de Ventanilla, 2017.”

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi autoría.
2. Se ha respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presentan en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la presencia de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Los Olivos, 11 febrero del 2017.

Firma: _____

DNI. N° 07685268

Danny Nicke Ventosilla Sosa

Presentación

Dando cumplimiento al mandato formal de las normas y disposiciones vigentes de la Universidad César Vallejo, presento a la escuela de post grado la investigación denominada: “Competencias gerenciales y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas de la UGEL de Ventanilla, 2017.”

La elaboración de la presente tesis tiene como fin obtener el Grado Académico de Maestro en Gestión pública. Esta investigación es descriptiva correlacional constituye la perseverancia y la dedicación de un trabajo realizado en los estudios de la maestría. Considero que los resultados obtenidos contribuirán de manera efectiva y oportuna, para tomar medidas efectivas que fortalezcan las competencias de los directivos beneficiando la mejora de la calidad educativa. Esta investigación se inicia con la introducción, en la primera parte se describe el problema de investigación, justificación y el objetivo, la segunda parte contiene antecedentes y el marco referencial, la tercera parte señala la hipótesis que nos dan el punto de inicio a este estudio, en la cuarta parte se denomina marco metodológico, la quinta describe los resultados que se ha obtenido, en la sexta sección presentamos la discusión, conclusiones y las recomendaciones, por último en la séptima parte se presenta las referencias bibliográficas y los apéndices.

El propósito de la tesis es determinar la relación entre las competencias gerenciales y la satisfacción laboral de los directivos de la UGEL de Ventanilla, 2017.

Señores miembros del jurado espero que esta investigación sea tomada en cuenta para su evaluación y aprobación.

El autor

Índice

	Pág.
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	lv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Lista de tablas	lx
Lista de figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
I. Introducción	
1.1. Antecedentes	14
1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística	21
1.3. Justificación	63
1.4. Problema	69
1.5. Hipótesis	70
1.6. Objetivos	71
II. Marco metodológico	72
2.1. Variables	73
2.2. Operacionalización de variables	73
2.3. Metodología	76
2.4. Tipo de estudio	76
2.5. Diseño	76
2.6. Población, muestra y muestreo	77
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	80
2.8. Métodos de análisis de datos	87
2.9. Aspectos éticos	87
III. Resultados	89
IV. Discusión	111

V. Conclusiones	118
VI. Recomendaciones	121
VII. Referencias bibliográficas	123
Anexos	133

Lista de tablas

Tabla 1. Matriz de operacionalización de la variable competencias gerenciales	74
Tabla 2. Matriz de operacionalización de la variable satisfacción laboral	75
Tabla 3. Población de estudio	78
Tabla 4. Muestra de los directivos	80
Tabla 5. Juicio de expertos	85
Tabla 6. Niveles de confiabilidad	86
Tabla 7. Confiabilidad del instrumento competencias gerenciales	86
Tabla 8. Confiabilidad del instrumento satisfacción laboral	86
Tabla 9. Recursos estadísticos	87
Tabla 10. Competencias gerenciales y satisfacción laboral	90
Tabla 11. Manejo del liderazgo y satisfacción laboral	92
Tabla 12. Manejo de dirección y satisfacción laboral	94
Tabla 13. Manejo de personal y satisfacción laboral	96
Tabla 14. Manejo del entorno y satisfacción laboral	98
Tabla 15. Manejo interpersonal y satisfacción laboral	100
Tabla 16. Correlación entre competencias gerenciales y satisfacción laboral	102
Tabla 17. Correlación entre la dimensión manejo de liderazgo y satisfacción laboral	104
Tabla 18. Correlación entre la dimensión manejo de dirección y satisfacción laboral	105
Tabla 19. Correlación entre la dimensión manejo de personal y satisfacción laboral.	107
Tabla 20. Correlación entre la dimensión manejo del entorno y satisfacción laboral	108
Tabla 21. Correlación entre la dimensión manejo interpersonal y satisfacción laboral.	110

Lista de figuras

Figura 1. Competencias gerenciales y satisfacción laboral	90
Figura 2. Manejo del liderazgo y Satisfacción laboral	92
Figura 3. Manejo de dirección y satisfacción laboral	94
Figura 4. Manejo del personal y Satisfacción laboral	96
Figura 5. Manejo de entorno y satisfacción laboral	98
Figura 6. Manejo interpersonal y Satisfacción laboral	100

Resumen

A continuación se muestra la síntesis de la investigación titulada Competencias gerenciales y satisfacción laboral de los directivos de las Instituciones educativas de la UGEL de Ventanilla, 2017.

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la relación existente entre las competencias gerenciales y la satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas de la ugel de Ventanilla, 2017. El diseño del estudio es no experimental. Para seleccionar la muestra se empleó el método de muestreo probabilístico, siendo la muestra 148 directivos. El procesamiento de los datos se hizo utilizando el paquete estadístico SPSS22.

Se realizó un análisis descriptivo y la correlación mediante el Coeficiente de Rho de Spearman, con el resultado obtenido de $Rho= 0,704$ concluyéndose como moderada correlación significativa entre las variables, con una $pvalor = 0.00$ ($p < 0.05$) lo cual rechaza la hipótesis nula, ya que el resultado muestra una correlación moderada entre competencias gerenciales y satisfacción laboral de los directivos de las Instituciones educativas de la UGEL de Ventanilla, 2017.

Palabras claves: Competencias gerenciales y satisfacción laboral

Abstract

Below is a summary of the research entitled Managerial competencies and job satisfaction of the executives of the Educational Institutions of the UGEL of Ventanilla, 2017.

The present research had as general objective to determine the relationship between the managerial competences and the job satisfaction of the executives of the Educational Institutions of the UGEL of Ventanilla, 2017. The design of the study is non-experimental. To select the sample, the probabilistic sampling method was used, the sample being 148 managers. Data processing was done using the statistical package SPSS22.

A descriptive analysis and correlation using Spearman's Rho Coefficient was performed, with the result obtained from $Rho = 0.704$, concluding as a moderate significant correlation between the variables, with a p value = 0.00 ($p < 0.05$), which rejects the null hypothesis, Since the result shows a moderate correlation between managerial competences and job satisfaction of the executives of the Educational Institutions of the UGEL of Ventanilla, 2017.

Key words: Management skills and job satisfaction

I. Introducción

1. Antecedentes

Antecedentes internacionales

Videla (2012), en la tesis titulada *competencias gerenciales y la calidad del servicio de los docentes de la Universidad de la Plata. Universidad de la Plata. Argentina*. La investigación realizada fue para optar el grado de magister en educación superior, cuyo objetivo de dicha investigación fue determinar las competencias gerenciales y la calidad del servicio de los docentes de la Universidad de la Plata. En la investigación se empleó el enfoque cuantitativo, el diseño del estudio es correlacional. Para lograr el objetivo se utilizó 150 docentes de la Universidad. Luego de aplicar el cuestionario a los docentes. La investigadora llegó a la siguiente conclusión: existe una alta correlación (0,886 rho de Spearman) entre las competencias gerenciales y la calidad del servicio en los docentes de la Universidad de la Plata. Esta investigación es una investigación correlacional y contiene la variable gestión del conocimiento que es similar a la variable de la presente investigación, y cuyos resultados servirán para comparar con los resultados que se obtenga en la investigación.

Hernández (2014), en la tesis titulada *competencias gerencias y el planeamiento estratégico de los decanos de la Universidad de Madrid 2014. Universidad de Madrid España*. Dicha investigación se realizó para optar el grado de magister en educación. Su objetivo fue definir las competencias gerencias y el planeamiento estratégico de los decanos de la Universidad de Madrid 2014". Universidad de Madrid España. Tomó como muestra a 50 decanos de la Universidad de Madrid. A quienes aplicó una prueba graduado en la escala de Likert de tres opciones. El diseño de la investigación corresponde a una investigación correlacional siendo de enfoque cuantitativo. El tipo de investigación corresponde a una investigación básica. La investigadora arribó a la siguiente conclusión: existe una correlación positiva alta (0.876 Rho de Spearman) las competencias gerencias y el planeamiento estratégica. Universidad de Madrid 2014. Esta investigación contiene una variable que es similar al presente trabajo y

es de mismo diseño. La importancia de esta investigación es que es del mismo diseño y cuyos resultados servirán para contrastar con los resultados a que se llegue con la investigación.

Román (2013), en la tesis *competencias directivas y rendimiento académico en la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica de Argentina. Pontificia Universidad Católica de Argentina*. Dicha investigación se realizó para optar el grado doctor en educación. El estudio tuvo como objetivo definir la relación entre las competencias directivas y el rendimiento académico en la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica de Argentina. Para el logro del objetivo del estudio el tesista tomó como muestra a 90 docentes de la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica de Argentina, a quienes aplicó una prueba graduada en la escala de Likert. El diseño de la investigación es el correlacional de enfoque cuantitativo. Luego del recojo de la información de la muestra, utilizó el SPSS22 de la cual obtuvo los resultados. Luego del trabajo realizado llegó a las siguientes conclusiones: existe una alta correlación (0,965 rho de Spearman) entre las competencias gerenciales y el rendimiento académico de la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica de Argentina. Existe una alta correlación entre la gestión de creación de conocimiento y el rendimiento académico en la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica de Argentina. Esta investigación tiene una variable competencias gerenciales que es similar a la presente investigación, cuyos resultados servirán para confrontar con los resultados de la presente investigación. La tesis es importante porque aporta en la profundización de la parte teórica de la variable competencias gerenciales. Además corresponde al mismo diseño de la investigación, solo se diferencian del contexto.

Diego (2014) en la tesis *trabajo colaborativo y la motivación laboral en los docentes de la Escuela Miguel de Cervantes*. Dicha investigación se realizó para optar el grado de magister en educación. Universidad Nacional de Educación a distancia (UNED) Madrid. El objetivo fue verificar la relación entre el trabajo colaborativo y la motivación laboral en los docentes de la Escuela Miguel de Cervantes. Los instrumentos de medición se validaron mediante una prueba

piloto, la cual arrojó alta confiabilidad de 0,956 en alfa de Cronbach. El diseño de la investigación corresponde al descriptivo correlacional. Tomó como muestra a 200 docentes de la Escuela Miguel de Cervantes 2014, a quienes aplicó una encuesta graduado en la escala de Likert de cinco opciones. Arribó a la siguiente conclusión: encontró que hay una alta correlación (0,896 Rho de Spearman) entre el trabajo colaborativo y la motivación laboral en la Escuela Miguel de Cervantes 2014. Esta investigación contiene la variable trabajo colaborativo en las escuelas, que es similar a la variable de la presente investigación que sirvió para comparar sus resultados de ambos estudios.

Pablos (2016), en la tesis *Estudio de satisfacción laboral y estrategias de cambio de las enfermeras en los hospitales públicos de Badajoz y Cáceres*. Dicha investigación se realizó para optar el grado de doctor en la Universidad de Extremadura - España. El estudio tuvo como objetivo determinar el grado de satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales, que trabajan en los hospitales públicos de las ciudades de Badajoz y Cáceres. Tomó como muestra a 231 enfermeras a quienes se aplicó la técnica de la encuesta, mediante un cuestionario. Luego del recojo de información se llegó a la siguiente conclusión: no existe correlación debido a que p valor $> 0,05$, siendo p valor 0,607 entre la satisfacción laboral y estrategias de cambio de las enfermeras en los hospitales públicos de Badajoz y Cáceres. Esta tesis es similar porque contiene la variable de satisfacción laboral y estrategias de cambio en las enfermeras de los hospitales que es similar al presente estudio y cuya conclusión servirá para confrontar con las conclusiones del trabajo.

Delgado (2011), en la tesis titulada *satisfacción laboral de docentes y directivos de escuelas adventistas de nivel básico y medio superior de México*. Dicha investigación se realizó para optar el grado de doctor en educación, en la Universidad de Montemorelos - México. El estudio tuvo como objetivo determinar la bondad de ajuste aceptable para explicar la satisfacción laboral de docentes y directivos de escuelas adventistas de nivel básico y medio superior de México. Tomó como muestra a 330 trabajadores entre docentes y directivos a quienes se aplicó la técnica de la encuesta, mediante un cuestionario. Luego del recojo de

información se llegó a la siguiente conclusión: existe una correlación superior a la media $R = 0,753$ entre satisfacción laboral y los factores que se le relacionan. Esta tesis es similar porque contiene la variable de satisfacción laboral que es similar al presente estudio y cuya conclusión servirá para confrontar con las conclusiones del trabajo.

Antecedentes Nacionales

Ramos (2013), en la tesis titulada *Competencias del director y el planeamiento estratégico de los directores de la UGEL Marañón. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión*. Dicha investigación se realizó para optar el grado de Doctor en educación. Tuvo como objetivo definir la relación entre las competencias del director y el planeamiento estratégico de los directores en la UGEL Marañón. Para el logro del objetivo aplicó una prueba graduada en la escala de Likert. El diseño de la investigación fue correlacional y tomó como muestra a 150 directores de la red 01. El investigador llegó a la siguiente conclusión: existe una alta correlación entre las competencias del director y el planeamiento estratégico de los directores de la UGEL Marañón (Rho de Spearman 0,978, es una correlación positiva alta). Esta investigación es similar a las variables de la presente investigación. El estudio es importante porque sus resultados servirán para comparar con los resultados a que arriba en la investigación.

Castro (2013), en la tesis titulada *Competencias del director y la inteligencia emocional de los docentes de la Institución Educativa Julio Cesar Tello San Juan de Lurigancho*. Dicha investigación se realizó para optar el grado de magister en gestión de la Educación. Universidad Nacional de Educación "Enrique Guzmán y Valle. Tuvo como objetivo definir la relación entre las competencias del director y la inteligencia emocional de los docentes en la Institución Educativa Julio Cesar Tello San Juan de Lurigancho. Para el logro del objetivo tomó como muestra 120 docentes. El diseño de la investigación corresponde a un diseño no experimental de enfoque cuantitativo. Arribó a la siguiente conclusión: hay una correlación moderada (rho de Spearman 0,675) entre las competencias del director y la inteligencia emocional de los docentes

en la Institución Educativa Julio Cesar Tello San Juan de Lurigancho. La importancia de la investigación radica a que corresponde al mismo diseño y contiene una variable las competencias del director que es similar al presente estudio, que sirvió para contrastar con las conclusiones del presente estudio.

Ramírez (2013), en la tesis *Competencias gerenciales del director y relaciones humanas en los docentes de la Institución Educativa N° 5117 Jorge Portocarrero Rebaza- Pachacútec- Ventanilla*. Dicha investigación se realizó para optar el grado de magister en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. El estudio tuvo como objetivo definir la relación entre las competencias gerenciales del director y relaciones humanas en los docentes de la Institución Educativa N° 5117 Jorge Portocarrero Rebaza- Pachacútec- Ventanilla. Tomó como muestra a 120 docentes a quienes se aplicó la técnica de la encuesta, mediante un cuestionario. Luego del recojo de información se llegó a la siguiente conclusión: Existe una alta correlación (Rho de Spearman 0,989) entre las competencias gerenciales del director y relaciones humanas en los docentes de la Institución Educativa N° 5117 Jorge Portocarrero Rebaza- Pachacútec- Ventanilla. Esta tesis es similar porque contiene la variable las competencias gerenciales del director y relaciones humanas que es similar al presente estudio y cuya conclusión servirá para confrontar con las conclusiones del trabajo.

Borda (2013), realiza una tesis titulada *Competencias directivas y su relación con relaciones humanas en los docentes de las instituciones educativas del nivel secundario de UGEL Marañón -Huánuco*. Dicha investigación se realiza para optar el grado de doctor en ciencias de la educación en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Tuvo como objetivo definir la relación entre las competencias directivas y su relación con relaciones humanas en los docentes de las instituciones educativas del nivel secundario de la UGEL Marañón -Huánuco. Tomó como muestra a 130 docentes, a quienes aplicó una prueba graduada en la escala de Likert. El diseño de la investigación es correlacional. Luego del recojo de la información se tabularon los resultados. Arribó a la siguiente conclusión: existe una alta correlacional (0,886 rho de Spearman) entre las competencias

directivas y su relación con relaciones humanas en los docentes de las instituciones educativas del nivel secundario de UGEL Marañón -Huánuco. Esta investigación contiene la variable relaciones humanas que es similar a la variable de la presente investigación y cuyos resultados servirán para contrastar con los resultados que se arribó con la presente investigación.

Matta (2013) en la tesis *Competencias gerenciales del director y el desempeño docente en la red N° 12 de Ate –Vitarte*. Dicha investigación realiza para optar el grado de maestro en educación. Universidad Nacional Federico Villarreal. La investigación corresponde a un diseño no experimental correlacional. Tuvo como objetivo definir la relación entre las competencias gerenciales del director y el desempeño docente en la red N° 12 de Ate –Vitarte. Tomó como muestra a 90 docentes, a quienes tomó una encuesta y llegó a las siguientes conclusiones: hay una alta correlación (0,876 Rho de Spearman) entre las competencias gerenciales del director y el desempeño docente en la red N° 12 de Ate –Vitarte. La investigación contiene la variable competencias gerenciales del director que es similar a la presente investigación y cuyos resultados servirán para confrontar con los resultados que se logre con el presente estudio.

Canto (2012) desarrolló la tesis titulada *Competencias gerenciales del director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos*. Dicha investigación realiza para optar el grado de magister. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. El objetivo central de este estudio fue determinar las competencias gerenciales del director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos. Los instrumentos que se utilizaron graduados en la escala de Likert. Los instrumentos tuvieron un análisis respectivo para determinar la validez y confiabilidad. La muestra se realizó con 171 docentes de cinco instituciones educativas del distrito de Los Olivos, a los cuales se les aplicó los instrumentos indicados y luego se correlacionaron haciendo uso de la prueba estadística Rho de Spearman. Los resultados determinan que existe correlación significativa y positiva entre las competencias gerenciales del director y el Clima Organizacional.

La investigación contiene la variable las competencias gerenciales del director y es de mismo diseño y cuyas conclusiones sirvieron para contrastar con las conclusiones de la presente investigación.

Chanducas (2014), en la tesis titulada *Liderazgo transformacional de los directores y la satisfacción laboral de los docentes de la Asociación Educativa adventista Nor Oriental*. Dicha investigación se realizó para optar el grado de magister en educación, con mención en administración educativa en la Universidad Peruana Unión. El estudio tuvo como objetivo determinar cual es la relación del liderazgo transformacional de los directores y la satisfacción laboral de los docentes en la Asociación Educativa Adventista Nor Oriental, 2014. Tomó como muestra a 80 docentes a quienes se aplicó la técnica de la encuesta, mediante un cuestionario. Luego del recojo de información se llegó a la siguiente conclusión: existe una correlación superior a la media $R = 0,716$ entre liderazgo transformacional de los directores y la satisfacción laboral de los docentes. Esta tesis es similar porque contiene la variable de satisfacción laboral y liderazgo transformacional que es similar al presente estudio y cuya conclusión servirá para confrontar con las conclusiones del trabajo.

Aguilar y Guerrero (2014), en la tesis *Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la UGEL N° 04*. Dicha investigación se realizó para optar el grado de magister en administración de negocios y relaciones internacionales en la Universidad Cesar Vallejo. El estudio tuvo como objetivo conocer la relación que existe entre las habilidades directivas: personales, interpersonales y grupales desarrolladas en la función que desempeñan los directores con la satisfacción laboral del personal docente en los centros de educación básica alternativa estatales. Tomó como muestra a 172 trabajadores entre directivos y docentes a quienes se aplicó la técnica de la encuesta, mediante un cuestionario. Luego del recojo de información se llegó a la siguiente conclusión: Existe una correlación moderada $R = 0,759$ entre Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa. Esta tesis es similar porque contiene la

variable de habilidades directivas y satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa que es similar al presente estudio y cuya conclusión servirá para confrontar con las conclusiones del trabajo.

1.2 Fundamentación científica, técnica y humanística de la variable: Competencias gerenciales.

Teorías de las competencias gerenciales.

Las organizaciones

La organización como parte de una de las etapas del proceso administrativo o gerencial de una institución o empresa permite ordenar algunos elementos y recursos para el logro de objetivos institucionales con eficacia, eficiencia y efectividad. Con respecto al tema de organización existe un consenso entre los teóricos en reconocer que esta etapa es la coordinación planificada de actividades de un equipo de trabajo para el logro de objetivos o propósitos comunes. En este sentido, Chiavenato, (2007), mencionó que las organizaciones son unidades sociales constituidas con el único fin de alcanzar objetivos que benefician a la organización.

Es decir que los miembros de la organización formulan planes para el logro de determinados objetivos encaminados por la misión de la institución y estas tienen fines de lucro y fines sociales. Las organizaciones constituidas con fines de lucro son las mercantiles y las organizaciones con fines sociales son aquellas que funcionan respondiendo a las necesidades de la sociedad más vulnerable.

Álvarez (2000), manifestó que la organización es la coordinación racional de los individuos para planificar actividades que permitan lograr metas y objetivos comunes a nivel institucional asumiéndola con autoridad y responsabilidad.

Las organizaciones educativas tienen una función eminentemente social, puesto que su materia prima es el conocimiento que permite formar buenos ciudadanos que contribuyan al desarrollo de su comunidad. La organización es

una formación social de individuos ordenados por un conjunto de normas que permitirán relacionarse y mejorar la convivencia.

Teoría de los estilos modernos de dirección.

Aguilar y Guerrero (2013) mencionó que el estudio de los estilos de dirección es planteado por Rensis Likert. Es una investigación descriptiva (resalta a cuatro modos diversos de "Management"). Se basa en una gran variedad de fundamentos empíricos de múltiples empresas sobre la situación del clima laboral, sus motivaciones, elecciones, intercambio de información, toma de decisiones, etc. Crespo, López, Peña y Carreño (2003) sustenta que Rensis Likert menciona "la existencia de cuatro diferentes modos de dirigir los sistemas I, II, III y IV, que son correlativos el uno con el otro que serán momentos de cambios progresivos de una institución". (p.60).

Aguilar y Guerrero (2013) mencionó que:

Sistema I, funciona bajo el principio autoritario y explorador donde se ve reflejado el temor, la sanción y las presiones. El lenguaje de la comunicación es en forma vertical e impositiva donde la toma de decisiones es uso exclusivo de la Dirección sin consulta alguna. El clima institucional se ve deteriorado y el nivel de productividad es bajo.

Sistema II, también en esta prima el carácter autoritarismo y la generosidad, donde el cumplimiento de funciones recibe recompensas ya sea de elogios o sanciones.

Sistema III, considera que la Dirección para la toma de decisiones pide consejos y opiniones, se promueve la participación activa de sus miembros pero se sigue impartiendo los premios y sanciones según los resultados. La motivación de sus miembros es más alentadora porque sus opiniones son escuchadas aunque todavía la comunicación es descendente.

Sistema IV, prima la participación activa y la buena comunicación entre sus miembros, es decir se promueve el trabajo en equipo y la dirección es en forma

horizontal, los miembros gozan de la confianza y por ende se promueve el buen clima institucional donde los trabajadores se sienten motivados porque sus opiniones son escuchados y aceptados para la toma de decisiones y se desarrolla la iniciativa y la creatividad en el grupo. Existen estímulos por el logro de objetivos institucionales. Likert manifiesta que el Sistema IV, es el más apropiado para lograr mayor productividad y satisfacción en la institución. El liderazgo se asume delegando funciones en los equipos de trabajo promoviendo una comunicación asertiva y buscando la fortaleza y cohesión del grupo.

Likert, el autor, resaltó como propuesta más adecuada el Sistema IV, por ser oportuno para lograr el máximo esfuerzo de los que forman parte de la organización, satisfacción y estabilidad en el transcurso del tiempo. Para lograr alcanzar el sistema IV, el estudio basa su actividad en las ideas conceptuales "perno de unión" entre el puesto director-subordinado. De esta forma se implementa un liderazgo en grupo, al incluir a un jefe que pertenece al puesto superior, que a la vez también tiene un otro jefe. Así fluye la información en forma descendente y ascendente, donde quedan disueltas las dudas e inquietudes para alcanzar los objetivos de forma organizada. Logrando obtener una comunicación que llegue a todos los involucrados en el proceso para conseguir las metas propuestas, una comunicación en ambas direcciones, que brinde libertad en la toma de decisiones para el bienestar de la empresa. Este proceso de implementación del Sistema IV logra una mayor unión en el equipo y que todos los integrantes de la compañía se identifiquen con la obtención de los objetivos en común.

Teoría Lifo. Habilidades gerenciales.

Katcher y Pasternak (2009), manifestó a que el líder de la organización se diferencia del resto por un modo de desenvolverse ante un grupo de personas, con la fortuna de que se gane la aceptación, consideración y el respeto de los demás integrantes. Debe contar con características éticas de ser una persona bondadosa, con valores firmes y cimentados. Sus actos y actitudes deben ser coherentes con sus manifestaciones verbales, se recalca igualmente en el respeto y apoyo por las personas que forman parte de su contexto donde se

desenvuelven. Los líderes cuentan con cualidades creativas innatas o adquiridas que reflejan modestia. Para esta tipología de individuos es importante e imprescindible satisfacer las prioridades y/o necesidades de otros, incluso antes que de ellos mismo. Esta clase de personas si se siente amenazada puede mostrar preocupación, angustia, nerviosismos, poco práctico para tomar decisiones, se realiza una autocrítica, una autoevaluación para ver en qué falló, para encontrar las causas del error y por ende es sumamente dependiente emocional de lo que puedan pensar los demás, debe encontrar aceptación ante los demás y teme ser juzgado negativamente. Cuando aparezcan los conflictos en su entorno, simplemente dejará pasar el problema, no luchará o pocas veces será resistente, e incluso pasivo. Estos individuos siempre o la mayoría de las veces están centrados en los seres humanos.

Estilo Toma y Controla Katcher y Pasternak (2009) manifestó que en este tipo de situaciones lo imprescindible son los logros obtenidos dentro o fuera de una entidad. La gran importancia por cumplir las metas en el tiempo previsto, donde se aplica la teoría justo a tiempo, tiende a volcar confianza en sus experiencias vividas y en el propio juicio para realizar las actividades y responsabilidades con prontitud y a desarrollar las pautas de forma correcta. Muestra inclinación por organizar y motivar a los demás integrantes de la empresa, para esta manera personal de dirección es vital llevarlo a cabo. En su mayoría suelen ser personas que dominan las situaciones, tienen habilidades para hacerlo. En eventos de tensión realizan actividades con esmero exagerado, muestran un interés adicional, apasionado en el trabajo de todos y cada miembro del equipo y, a veces, labores extras realizadas con ahínco para solucionar conflictos de manera rápida y en el menor tiempo posible. (p.49)

Estilo fundamentalmente centrado en la tarea. Katcher y Pasternak (2009), sustentó que:

Una forma de direccionar que tiene como eje fundamental el cumplimiento de las tareas. Katcher y Pasternak (2009), rescatan que el estilo muestra predisposición por conservar su lugar especial. Cuando elabora sus análisis los desarrolla de forma impecable, cuidando los errores, faltas u otros indicadores que puedan mellar su imagen ante los demás, son muy observadores cuidan

detalladamente sus productos, tratan de reducir sus defectos o carencias logrando obtener resultados positivos para recibir las congratulaciones después. Colabora con tips y pautas para contratar a personas con las que puede contar para obtener mejores resultados y llevar el control en situaciones difíciles. Mantiene conductas entre límites permitidos. En la presencia de situaciones problemáticas este modo de dirección tiene dos opciones: se desliga del conflicto o si no se fijará en los mínimos detalles para tratar de encontrar las causas. Evitan tomar decisiones y la mayoría de las veces no se involucran. Este estilo está centrado en el cumplimiento de tareas. (p.52)

Estilo Adapta y Negocia Katcher y Pasternak (2009) manifestó que:

El estilo de dirección tiene como cualidad el deseo gustar, agradar y relacionarse armoniosamente con las personas que forman parte de su contexto, busca ser considerado por los demás. Tienden a establecer relaciones amicales con facilidad. Demuestra un carácter de apertura a las diferencias. Desarrollan el sentido de la intuición e identifican con facilidad los sentimientos y pensamientos de las otras personas. Las locuciones verbales que emplean para comunicarse son amenas y entusiastas. Establecen negociaciones de conciliación entre los interesados, buscan ser justos con sus actitudes. En situaciones de presión, demuestran excesiva flexibilidad e inseguridad, mostrándose como personas que no manejan criterios para afrontar situaciones de conflictos. Es un estilo que tiene como vértebra la importancia del ser humano ya que esta permite construir equipos de trabajo con personas asequibles y prestas a contribuir con la institución (p.54).

Desarrollo de personas y grupos mediante LIFO Katcher y Pasternak (2002) este estudio definió a la teoría como una que proporciona pautas con el objetivo de que las personas identifiquen su propio modo de dirección y que realicen un estudio mediante el análisis para fortalecer sus habilidades sobresalientes e intentar reducir sus puntos flacos que pueden ser observados en diversas situaciones de conflictos. Probablemente las habilidades desarrolladas mediante la práctica dentro de este sistema es un proceso esencial, se apertura la oportunidad de formar equipos de trabajo donde las personas sean compatibles

en el cumplimiento de las pautas o responsabilidades, estas situaciones servirán para conseguir valores complementarios y adicionales que fortalezcan a los grupos de trabajo para obtener mejores resultados. Cabe como ejemplo resaltar, un individuo "Toma y Controla" pura, es compatible en las labores con una persona "Da y Apoya"; ya que el desarrollo de actividades por cumplimiento de objetivos, es compatible adecuadamente con una consagración generosa hacia las personas y una consideración a las ideas de los demás, como muestra de respeto hacia el género humano. Este sistema brinda 20 pautas necesarias para analizar y recomendar un tipo de liderazgo pertinente de acuerdo con el perfil de la empresa y con sus necesidades (al momento de la captación e evaluación de los candidatos al puesto) pertinente en cuanto al cumplimiento de funciones (se le da mayor importancia al cumplimiento de metas, diversidad de tareas o inclinación por las personas).

Por otro lado Benites (2008), "la calidad se determina por el desempeño de los individuos para promover una capacidad productiva en un determinado contexto. La calidad evidencia las capacidades, habilidades y actitudes de los individuos, que permiten mostrar un trabajo eficiente y eficaz".

Adicional a lo anterior, para Benites (2008), la calidad es la habilidad, talento y destreza de un individuo que brinda productividad al desarrollar sus actividades y se conceptualiza en expresiones de ejecución de tareas, implementadas en múltiples situaciones de un determinado entorno para alcanzar resultados favorables para la institución. La calidad evidencia destrezas, habilidades, actitudes y aptitudes, con la suma de las cualidades mencionadas coadyuvan a demostrar un resultado óptimo, utilizando los recursos de forma pertinente para alcanzar las metas en el tiempo previsto.

Por otro lado, Cornejo (2006) sostuvo que el éxito de un producto o servicio, garantiza la continuidad y prosperidad de una empresa (ya sea comercial, industrial o de servicios) con fines lucrativos o filantrópicos y se relaciona con la vida personal del líder que también busca lograr la excelencia, la calidad busca satisfacer las necesidades del cliente. Calidad es lograr las expectativas del cliente. Calidad es avivar nuevas necesidades en el cliente. Calidad es lograr productos y servicios que pasen por un riguroso control de

calidad para su exposición al cliente. Calidad es hacer bien las cosas desde la primera vez. Calidad es innovar, diseñar, producir y entregar un buen producto o servicio que busca la satisfacción total del cliente. La calidad no es un problema, es una solución. Calidad es elaborar un producto o servicio que responda los estándares nacionales e internacionales de acuerdo a las normas establecidas.

Calidad es reír, pese a las adversidades y sobreponerse a nuestro mal humor. Calidad es pasión al trabajo y es una grandiosa expresión humana. (p.56)

También el estudioso, Cornejo (2006) planteó las definiciones que encaminan y conducen a la fama de un producto o servicio y aseguran la prolongación y progreso de las entidades (sin importar el rubro al cual se dediquen, ya sea comercial, industrial o de servicios) con diversas finalidades de obtener utilidades o apoyar a las personas a través de las empresas sin fines de lucro. También esta información es aplicable a la vida de cada persona que decida ser líder y anhele conducirse por el camino de la excelencia. La búsqueda de la calidad para las empresas debe estar ligada a satisfacer las necesidades del público al cual se dirige, otorgándole productos o servicios de calidad que cumplan con las normas y que vayan acorde con las expectativas de los clientes. (p.69).

Fundamentos filosóficos Drucker

Drucker (2010) este estudioso mencionó que “la única forma de conocer en qué manera o condición se halla un individuo con respecto a sus destrezas y aptitudes es siguiendo el procedimiento que ellos mismo deben iniciar el proceso de descubrimiento y que sean francos consigo mismo para obtener un análisis claro de sus ventajas frente a otros y encaminarlo aprovechándolos de la mejor forma para alcanzar sus metas personales y laborales, en todo caso aprovecharlas en el desempeño de sus funciones dentro o como parte de una organización (feedback análisis)” (p. 37). Lo citado en líneas anteriores se vincula con el procedimiento de que antes de tomar decisiones se debe poner en papel todo lo que probablemente suceda para tomar las precauciones necesarias con el objetivo de reducir errores. El desarrollo de las habilidades en las personas,

permiten tener opciones de mejora de vida buscando el bienestar y la prosperidad de las familias (p. 37).

Además Drucker (2010), sostuvo, que la mayoría de las ocasiones las personas no alcanzan a descubrir sus habilidades cuando su soberbia intelectual está causando la ignorancia de éstos y que impide analizar sus ventajas frente a otros, cuando son reconocidos deben tratar de superarlos para que no se transformen en trabas. La mayoría de los individuos, y principalmente las que tienen gran dominio de las funciones de un área, dejan de lado los conocimientos adquiridos en otros campos, o piensan el hecho de ser brillantes en un área es un reemplazo de los otros conocimientos. Los ingenieros, por ejemplo, muestran suficiencia cuando hablan de su desconocimiento sobre las conductas humanas. Muchas personas creen que las ideas mueven montañas, pero no es así quien mueven las montañas son las personas soñadoras perseverante en su proyecto de vida que suman todos sus esfuerzos para ver logrado el plan o la meta trazada (p.40).

Igualmente Druker (2010) resaltó que el feedback mostrará, además, si la falla está en la carencia de gentileza. El buen trato es el aliciente de muchas organizaciones. Es comparable con las leyes naturales que cuando dos individuos confluyen en un contexto determinado, se establece una conexión entre ellos y dependerá de la cortesía si es resultado de este contacto es favorable. Es un fundamento que se puede aplicar a los seres inertes como también al género humano. La amabilidad – es un hecho tan básico que apertura una comunicación amena bajo cualquier circunstancia, es como traer a colación el término "por favor", "gracias", recordar el nombre de un individuo o preguntarle por un miembro de su familia – busca que dos personas distintas, con diferentes ideologías trabajen juntas, dejando de lado su agrados del uno por el otro. Cuando se realiza el análisis del resultado de un trabajo y se observa que no fue un éxito porque se requería del apoyo y colaboración del equipo, se puede presumir que no exista cortesía en el trato a los demás participantes del proyecto (p.44).

Prosiguiendo con el pensamiento del estudioso Druker (2010), si realizamos una comparación entre sus aspiraciones con los resultados obtenidos, los individuos sabrán que no debe hacer durante el proceso de aplicación de los

procedimientos de un proyecto. Existen muchas especialidades en la que la mayoría de individuos carecen de talento, destrezas y habilidades, y en algunas que no cabe la más mínima posibilidad de un desenvolvimiento mediano. No existe la probabilidad que un trabajador que maneje conocimiento en un área específica, no debería aceptar las actividades ni tareas de otras áreas en la que no tiene dominio. Y tampoco debería designar esfuerzos, ni invertir tiempo a mejorar su desempeño en ellas, ya que resultaría energías perdidas. Esto permitirá el tránsito de la ineptitud a la mediocridad que requiere más energía y puede causar frustración en el individuo, y el trabajo que causaría superar el escalón que separa al buen rendimiento con la excelencia, sería lo más aconsejable, siempre y cuando del área que domine. Se debe canalizar la energía, los recursos y el tiempo que permitan el tránsito de personas competentes en sobresalientes dentro del área que dominamos y mostramos predisposición para mejorar (p, 44).

Como manifestó Druker (2010), la minoría de individuos trabajan solas y logran resultados por sí mismas: se visualiza en ciertos casos como grandes estudiosos de las artes, científicos o deportistas. La gran mayoría de las personas trabajan junto a otras personas con una meta en común, y así logran la eficiencia y eficacia para el logro de objetivos. Este fundamento es aplicable para los integrantes de una empresa como también a los trabajadores independientes. Para poder conducirnos a nosotros mismos debemos ser conscientes y adquirir responsabilidades en las relaciones que se establezcan dentro de una organización. Una responsabilidad que tiene dos fracciones. La primera consiste en el hecho de aceptar que las demás personas son seres individuales como cada uno de nosotros. Esto quiere decir que poseen sus propias destrezas, su manera de proceder para realizar sus actividades, su propia idiosincrasia, su propia escala de valores. Para que una persona que dirige a una empresa deberá tener la capacidad de conocer e identificar y respetar cada una de estas diferencias en cada individuo que conforme su equipo de trabajo. Existen muchas ocasiones en las que un directivo tiene la idea de que un trabajador es poco competente e incluso un haragán, esta percepción traerá como consecuencias negativas: el fracaso del empleado. Probablemente este error se hubiera evitado

si el trabajador se hubiera detenido en observar como dirige su jefe y analizar su desempeño, para restarles importancia a sus críticas y continuar con sus labores sin inconvenientes (p.46).

Finalmente, decimos que los directivos no es un título en la organización de una institución; tampoco son una "función". Son personas con muchas habilidades que ejercen su trabajo de la mejor manera. Las personas que trabajan con ellos tienen que observar el trabajo que realiza para poder adaptarse y mantener la buena convivencia en el trabajo para el logro de las metas y objetivos institucionales. El secreto de la eficacia dentro de una institución es la comunicación efectiva y el buen entendimiento entre todos los trabajadores.

En conclusión, nos atrevemos a mencionar que los directivos no solo es una denominación en el organigrama de una institución; tampoco son una "función". Son personas que forman parte de una entidad y tienen la obligación de realizar sus actividades de la manera que mejor saben, para demostrar a sus subalternos con el ejemplo que cada uno tiene actividades que desarrollar en base al puesto que ocupan en la organización. Ellos saben que son observados constantemente por las personas con quienes laboran, con la finalidad de descubrir cómo trabajan, cuales son los procedimientos que realizan y poder adaptarse al ritmo de las tareas y sobre todo de aquello que satisface al jefe en materia de producción. Esto es, el secreto de "manejar" al jefe. La misma situación está latente y se aplica a los colegas del trabajo. Cada integrante de la empresa trabaja de la manera en la que se sienta más cómodo, y tiene la potestad de que así sea. Lo que es esencial para la institución es su desempeño en el cumplimiento de sus funciones y sus valores, que respete a los demás y sobre todo que sea tolerante con sus compañeros. Respecto a las pautas que siguen para realizar las tareas, es presumible que cada persona tenga maneras diversas de hacer las cosas. El máximo misterio de la eficiencia y eficacia en el puesto de gerente es saber comprender a las personas con las que labora y de la que depende, de tal manera que podamos aprovechar al máximo sus conocimientos, habilidades, estilos y formas de trabajo dentro de una cultura de valores. La interacción laboral está ligada directamente con las personas y con el trabajo que desempeñan.

Definiciones de las competencias gerenciales

La concepción de competencia, a pesar de ser una atribución imprecisa e incluso variable según los individuos que lo usan, en el campo empresarial se introduce el término gerente competente a partir de Boyatzis con la publicación de su libro “el gerente competente”, el cual en la década de los 80 alcanzó gran popularidad. De acuerdo a Boyatzis citado por Africano (2003), las competencias son un conjunto de características propias e innatas en una persona, que se visualiza a través de su actuar exitoso y en el puesto de trabajo que se desempeña, el individuo a mayor experiencia se hace más competente. De igual manera Benavides (2002), menciona que las competencias están en relación a la manifestación de las aptitudes, conocimientos, destrezas, emociones, desempeños y los factores de la personalidad que lo realizan los individuos en sus puestos de trabajo. Petróleos de Venezuela PDVSA, citado por Carrasco (2015), establece a la competencia como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, valores, cuya aplicación en el campo laboral se traduce en un desempeño. En el trabajo el desempeño se constituye como mapas de desempeño que van a orientar al proceso de adiestramiento y/o capacitación de los trabajadores. Por otra parte, Lévy – Levoyer citado por Africano (2003), concuerda en organizar a las competencias en dos grupos: Competencias técnicas o específicas y competencias genéricas o generales.

Según Díaz y Delgado (2014), “Las competencias gerenciales es el acoplamiento de los conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un director para ser eficaz en una amplia variedad de labores gerenciales y en diversas actividades”. (p.47).

Las competencias gerenciales vienen a constituir la suma de todas las habilidades de la persona cuando enfrenta a desafíos mayores en el presente siglo, en especial si se trata de conocimientos y los manejos de la gestión.

Para Davenport y Pursak (1998), la exigencia de realizar de manera idónea y oportuna cosas, procedimientos e implementaciones modernas que cuente con un diseño dinámico y participativo, se transforma en un gran horizonte con muchas expectativas para la institución que debe mostrar competitividad en el

nuevo mercado mundial y cumplir con los requerimientos y necesidades de este mundo contemporáneo para mantenerse vigente como empresa. Esta pugna es constante, por lo tanto es primordial originar una ventaja competitiva como fruto para que la entidad alcance resultados alentadores en un medio desconcertante. (p.45).

Para Knap (2007) mencionó con referencia a la expresión competencias gerenciales son un grupo de destrezas y habilidades que tienen la utilidad para conducir nuestra vida de manera adecuada, incluyendo nuestras relaciones sociales con los demás integrantes del entorno en el cual nos desarrollamos desde diferentes perspectivas e intereses, como por ejemplo: profesionalmente, económicamente, socialmente y emocionalmente. Es la facultad de guiar y controlar a un grupo de personas aspirantes y/o responsables de un cargo dentro de la empresa, con el propósito de alcanzar y cumplir los objetivos de una forma eficiente para el éxito de la entidad. Estas aptitudes comprometen un empleo adecuado de las relaciones interpersonales y de manejar un intercambio de ideas claras y precisas (p.75).

Sagi-Vela (2010) estableció que la competencia laboral es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que el individuo tiene, que serán aplicadas en el desempeño laboral asumiendo responsabilidades para el logro de metas y objetivos. (p. 86)

Vargas, Casanova y Montanaro (2010) establecieron que la competencia laboral es la capacidad de desempeño efectivo en una determinada actividad de trabajo donde este individuo moviliza sus conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesaria para el logro de metas y objetivos que están planeadas lograrlas. *El* trabajador competente tiene la capacidad de solucionar situaciones contingentes y asuntos que surgen de momento en el ejercicio laboral.(p. 30)

Alles (2000), mencionó a Spencer y Spencer, manifiesta que: la competencia laboral es una característica oculta en una persona que establece relaciones de efectividad en el ejercicio laboral y por ende esta demarcara su desempeño laboral. (p. 59)

Blanco (2001) mencionó a Mc Clelland donde se define a las competencias gerenciales como las características personales de un individuo que promueve un rendimiento óptimo en el trabajo. Las competencias están más orientadas a lo que una persona sería capaz de hacer en momentos que la requiere la institución y esta puede ser medible. (p. 22)

Factores que influyen en el desarrollo del líder gerencial

Blanchard (2000) sostuvo que la demanda más simple para completar el desarrollo del liderazgo y ayudar al individuo a la excelencia orgánica, se tiene en cuenta los siguientes factores:

Misión.- Para localizar el potencial y el dominio de las personas y organizaciones para encaminarse por el sendero del éxito.

Visión.-Para conseguir ser un defensor de nuestra organización.

Ética, y las relaciones con los demás compañeros.

Blanchard (2000) mencionó en un juicio sencillo para complementar el fortalecimiento del Liderazgo y conducir a la persona hacia la excelencia orgánica, considera dos factores: El primero se refiere a la misión.- que consiste en ubicar las fortalezas, la capacidad y poder de los individuos y organizaciones para alcanzar el éxito en el contexto en el que opera. Segundo tenemos a la visión.- Para lograr cumplir con los objetivos de la organización en un plazo determinado en el tiempo, contando con la ética, y las buenas relaciones humanas con todos los compañeros.

Asimismo tenemos a Koontz, (1994) quien consideró que los factores que contribuyen a asumir un liderazgo eficaz son: las características de los subordinados: tales como sus necesidades, seguridad en sí mismo y sus capacidades. El ambiente de laboral : que insertan componentes tales como la tarea, el sistema de recompensas y la relación con los compañeros de trabajo. (p.45)

Además entre las diferentes aportaciones del autor, tenemos a Koontz, (1994) quien sostuvo que los componentes que ayudan a desempeñar un

liderazgo eficiente y eficaz deben incluir: Deben conocer las cualidades de los subordinados para encaminarlos hacia el cumplimiento de metas aprovechando sus habilidades y talentos: como, sus necesidades, seguridad y sus capacidades. El ambiente de trabajo de la persona debe ser el adecuado para que labore tranquilo, en orden y teniendo todo lo necesario para el desarrollo de las actividades en la organización: que incluye elementos tales como cumplimiento de roles, el sistema de recompensas y las relaciones sociales y amicales con los compañeros de trabajo. (p.47).

Enfoques del liderazgo gerencial

Drucker (2010) indicó que: existen una variedad de métodos que enfocan una definición de concepto de liderazgo. Algunos de éstos son los siguientes:

La teoría del “gran hombre”, esta teoría sostiene que el líder nace como tal, y no se ha hecho después. La mencionada teoría sirve de base a la monarquía, en la que se nace rey. (p.46)

Según este pensamiento, la teoría del “gran hombre”, según la cual podemos manifestar que ser líder es innato, es decir que se ha nacido como tal, y no se ha formado a lo largo de existencia. Esta teoría es el cimiento de la realeza, en la que se nace rey.

La teoría de los rasgos, estableció que el líder tiene unos rasgos característicos que le diferencia de los demás. Tales rasgos pueden ser físicos (talla, estatura, timbre de voz, fuerza, etc.), intelectuales (inteligencia, vivacidad de espíritu) o psicológicos (estabilidad emocional, empatía, capacidad de percepción, etc.). (Drucker.2010. p. 46)

La teoría de los rasgos, manifestó que los líderes de las organizaciones poseen cualidades especiales y rasgos característicos que los hacen ver diferentes a los demás. Algunas cualidades y/o rasgos pueden ser referentes en el aspecto físico (talla, estatura, timbre de voz, fuerza, etc.), También pueden ser intelectuales (inteligencia, vivacidad de espíritu) o quizás psicológicos (estabilidad emocional, empatía, capacidad de percepción, etc.).

El enfoque situacional, señaló que cada situación específica le pertenece un líder específico. Éste líder es capaz de encaminar al grupo hacia un objetivo común y obtener la aprobación de los demás en un momento determinado de la historia del grupo. (Druker.2010. p. 47)

El enfoque situacional, según estas conclusiones, el autor planteó que a cada situación específica le corresponde un líder específico, quiere decir que cualquiera de los integrantes de una empresa que cumpla con los requisitos de líder puede asumir este rol cuando llegue el momento y se necesite de sus habilidades y talentos para afrontar problemas. Esta persona es capaz de conducir al equipo hacia las metas comunes y de obtener la aprobación y cooperación de los demás en un instante determinado de la historia del grupo en la consecución de los objetivos generales para el mejoramiento de los servicios o productos que la empresa brinde a sus clientes.

El enfoque funcional, según esta orientación, el líder es el que desempeña idóneamente un rol que es vital para la existencia del equipo dentro del entorno en el que se encuentra. En este caso se trata de una conducta principal y específica orientada hacia una meta específica (Druker.2010. p. 47).

El enfoque empírico sostuvo que el que ejerce el liderazgo en una empresa es la persona seleccionada por la mayoría de los miembros del equipo como líder, ya que cuenta con las características aceptadas por los demás. Se trata de una preferencia con medida y aceptación social, donde el líder se establece como un personaje central del grupo (Druker.2010. p. 47).

El enfoque institucional o sociológico se sustenta en el lugar especial que ocupa el líder en relación a los demás miembros del grupo, posiciones sociales en el seno del grupo al cual pertenece. El caudillo tiene la facultad de que una orden suya, con un mandato específico, sea cumplida por un grupo dado de personas, cuyas órdenes deben estar direccionadas hacia el cumplimiento de objetivos (Druker.2010. p. 48).

El enfoque del conocimiento, según este planteamiento el líder es elegido por sus aptitudes, habilidades, talentos, conocimientos y de su experiencia vivida en el campo que le llama la atención al grupo. El líder cuenta con la característica

de ser conocedor de las especialidades que son interesantes para el resto de individuos, cuenta con un prestigio carismático y representa a los demás, sería una especie del yo colectivo (Druker.2010. p. 48).

El enfoque naturalista sostiene que el líder cuenta con una personalidad fuerte que arrasa, se manifiesta con facilidad y con mucho convencimiento frente a los demás que lo escuchan durante su discurso. La influencia que desempeña sobre el grupo tiene su origen en la viabilidad para comprometerse e implicarse con el desarrollo de las tareas, es un ejemplo a seguir y brinda confianza en el resto, cuando también se implica en el cumplimiento de los procesos (Druker.2010. p. 48).

Los múltiples enfoques, tanto psicológicos como empíricos, imposibilita la construcción de una noción unitaria de liderazgo. Por esta razón que los investigadores se han dedicado más a estudiar las conductas de los líderes que no sus rasgos individuales o las situaciones en que viven. (Druker.2010. p. 48)

Hemphill, (1954) citado por Francese (2009), fue uno de los pioneros de esta nueva perspectiva. Redacta sobre: Ejercer un liderazgo, “es mostrar interés por elaborar un sistema estructurado que se interrelacione y se utilice las fortalezas de sus integrantes de la empresa para que se llegue a una solución de una problemática que atañe a la organización”. La mayoría de las veces cuando se trae a colación la idea de liderazgo, innegablemente aparece en nuestra mente un líder dominante o democrático, bueno o malo, eficaz o ineficaz, realizamos comparaciones para concluir cuál es el más conveniente. Nos sentimos con la obligación, entonces, de evaluar a la persona más que a describir sus acciones o hechos en el interior del equipo. (p.44)

Funciones del líder gerencial

Según Sovero (2006. p. 132), son funciones del líder gerencial las siguientes:

Dirigir equipos de trabajo

Para dirigir equipos de trabajo, surge la necesidad que planificar una libreta y tener claro qué tareas se debe realizar para aprovechar el tiempo y cumplir con los objetivos; ofrecer a todos los integrantes la oportunidad de participar en el desarrollo de actividades, formular preguntas apropiadas para obtener la información que se desea para encontrar las falencias, lidiar con la diversidad cultural respetando la idiosincrasia de las personas y su riqueza étnica, resumir con claridad el debate y comunicar adecuadamente los acuerdos.

Planificación de la agenda. Una agenda es un documento donde está inserta la lista de los temas que necesitan ser tratados en debate en una reunión laboral. Deberá ser entregada con anticipación para que los miembros participantes se preparen, investiguen y analicen los problemas álgidos de la empresa y puedan ser tocados en la junta de trabajo, este registro considera normalmente los temas a tratarse y que están presentando posibles soluciones para resolver los conflictos, mediante discusiones y confrontación de ideas. (Sovero 2006. p. 132)

Ofrecer a todos la oportunidad de participar. El líder debe contar con la idea de que cada integrante del equipo tiene algo que aportar de su experiencia y su bagaje cultural en la solución de conflictos presentes en la compañía. Como consecuencia, se puede dar la situación de que tenga que mantener al margen a algunos miembros que no respeten las opiniones de los demás y se tendrá que hacer una invitación extensiva para aquellos que estén reacios a participar del debate. Lograr el equilibrio en una reunión es una prueba de liderazgo que el directivo o gerente debe asumir para lograr los objetivos.

Formular preguntas adecuadas. Uno de los instrumentos más eficientes que utiliza el liderazgo es la habilidad de elaborar interrogantes de manera apropiada, sin excederse en su léxico. Este talento necesita saber con claridad qué tipo de preguntas hacer y en qué momento adecuado. Las dos tipologías de preguntas más comunes son aquellas que buscan información, datos de apoyo para elaborar las pautas de un proyecto de tal manera que se evite errores en el proceso y aquellas otras que son completamente abiertas y que les dan a los miembros del equipo una amplia libertad en sus respuestas, para brindar las sugerencias que crean pertinente en base a las actividades que realizan en un

puesto. Tener en cuenta el tiempo adecuado para realizar las interrogantes es igual de primordial. Se deberá elaborar interrogantes para explorar, enfocar, sondear y lidiar con los problemas interpersonales de los miembros de la empresa. (Sovero, 2006, p. 133)

La asesoría es la controversia e intercambio de ideas y emociones en base a una dificultad sentimental con otro individuo para poder darle solución a dicho problema con el apoyo y coordinación del mismo. Las personas atraviesan una diversidad de experiencias problemáticas que marcan su existencia de forma global o particular, influenciando directamente su desempeño en el trabajo, entonces existe una necesidad de demostrar nuestro liderazgo mediante la asesoría, respetando sus vivencias y estereotipos sociales y culturales. Los individuos que asesoran de manera eficiente mantienen la confianza e intimidad durante el proceso de escucha al mostrar atención e interés por la situación del compañero, deben escuchar de una manera atenta y solidaria los sentimientos y las circunstancias de conflictos de los demás, y les inducen a identificar la secuencia que deben seguir para el desarrollo de sus labores, lo cual también incluye la búsqueda de ayuda profesional y/o técnica con la intención de mejorar sus resultados. (Sovero, 2006, p. 134)

La habilidad de transmitir ideas de manera clara y precisa a los demás miembros de la empresa es la herramienta más efectiva del líder. El líder tiene la posibilidad de desarrollar y obtener grandes logros con sus locuciones verbales; sin embargo, únicamente los vocablos por sí solos no son más que información, conjunto de datos. Sumado a estos términos el potencial carácter del líder, su convicción ante el cumplimiento de metas y su ejemplo personal que demuestra con sus acciones en el día a día en el entorno laboral, sus palabras fortalecen la potestad de comunicar lo que se desea transmitir y de lo cual se pretende convencer, es decir, de informar, exhortar, animar, curar o inspirar. Por elemental que parezca a primera vista, estructurar un mensaje con claridad y coherencia, con la intención de dirigirlo a otra persona o a un equipo de individuos, escuchar su feedback y continuar comprendiendo, direccionando mediante la aplicación de esta herramienta tan valiosa como lo es la comunicación, es uno de los deberes

más retadoras del líder mantenerla y usarla adecuadamente para comprometerlos al cumplimiento de metas. (Sovero, 2006. p. 134)

En las tres partes que conforman *Great Communication Secrets of Great Leaders* (Grandes Secretos de Comunicación de los Grandes Líderes) se demarcan y analizan minuciosamente los tres ciclos en que se fracciona el proceso de comunicación de liderazgo. En un primer momento, se desarrolla el mensaje, lo que se desea comunicar a los demás y lograr que las demás personas realicen las acciones pertinentes en coordinación con los integrantes de la empresa para alcanzar las metas generales. En segundo lugar, se refiere a transmitir el mensaje a través de las palabras, se transfiere los pensamientos e ideas de los planes a desarrollar, usando los ejemplos y comparaciones apropiadas. Y en tercer lugar, reforzar el contenido del mensaje manteniéndolo fresco y significativo, recordarlo a cada momento a través de un acompañamiento para que no sea perdido de vista hasta el cumplimiento de roles con un fin común. (Sovero, 2006. p. 135).

Para este autor Baldoni, (2006) nos brindó en su publicación un conjunto de observaciones minuciosas de la realidad que pueden contribuir a enriquecer los términos mencionados de forma oral o escrita, empleando las más propicias con lo que se pretende lograr y sin mellar el estado de ánimo de algún integrante del equipo, los mensajes de liderazgo tienen la naturaleza de informar los planes a cumplir, exhortar para que se desarrollen en un determinado tiempo y motiven a los demás a mejorar su rendimiento en el trabajo y en su vida personal para alcanzar la superación y la satisfacción individual, grupal y sobre todo para su empresa. (Baldoni, 2006. p. 50)

Características del líder gerencial

Vadillo (2008), estableció que: el líder gerencial debe pertenecer al grupo que encabeza, debe compartir entre los miembros los patrones culturales y significativos que ahí existen. La primera significación del líder es que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor

organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso. Cada grupo elabora un perfil ideal de líder y, por lo tanto, podemos decir que no existe un ideal único para todos los grupos. En cuarto lugar. Un líder debe organiza, vigila, dirige o simplemente motiva al grupo a determinadas actividades según la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder son llamadas también carisma e empatía. Por último, el líder también debe tener la oportunidad de ocupar su rol como miembro del grupo. (p.48)

Rasgos del líder gerencial

Según Vadillo (2008), entre los rasgos destacados del liderazgo o de líderes importantes se encuentran:

Impulso: Deseo de superación con iniciativa para el logro de objetivos y metas establecidas.

Honestidad e Integridad: Confiabilidad y honestidad del individuo que transmite seguridad.

Motivación: Capacidad de influir en los demás para el logro de metas y objetivos comunes en favor de la empresa.

Autoconfianza: es seguridad, aliento y ánimo para ejercer sus habilidades en favor de la empresa.

Habilidad cognitiva: es el uso de la inteligencia y el conocimiento para procesar una gran cantidad de información.

Creatividad: habilidades motoras en los individuos que contienen originalidad.

Flexibilidad: Es la tolerancia el amoldamiento para adaptarse a las diversas situaciones.

Pericia: Es la habilidad, la destreza y la experiencia del manejo del conocimiento de las actividades y necesidades del grupo. (p.54)

Cualidades del líder gerencial.

¿Qué es un líder gerencial?

Flores (2006), indica cuáles deben ser las cualidades de un líder gerencial e indica los siguientes:

Responsabilidad: Es el compromiso que asume un líder frente a los actos que ejecuta él u otro que implican al grupo.

Honestidad: Transmitir seguridad de las acciones que se realiza.

Creatividad: Capacidad de desarrollar las habilidades cognitivas para lograr las metas propuestas.

Personalidad: Conjunto de caracteres personales que influyen en los demás miembros del grupo para el logro de metas y objetivos.

Motivador: Despertar el interés y la motivación para realizar con efectividad las acciones en favor del grupo.

Sociable: Apertura las buenas relaciones humanas con los demás.

Justo: Justicia dar a cada uno lo que le corresponde con equidad e imparcialidad.

Práctico: Capacidad de aprovechar los procedimientos necesarios.

Objetivo: Es el fin o la intención de una actividad.

Poseedor de carisma: Don espiritual o prestigio del que goza de manera excepcional.

Credibilidad: Confiabilidad de tus acciones.

Iniciativa: Capacidad de decisión e imaginación para proponer ideas que respondan a la solución de problemas.

Tenacidad: Es la resistencia ante la adversidad.

Tolerancia: Es el respeto y la comprensión de las formas de pensar y actuar y sentir de los demás.

Confianza: Es la seguridad y firmeza de sus actos frente a diversas actividades.

Carácter: Es la personalidad del individuo frente a una actividad en favor del grupo.

Capacidad: Conjunto de habilidades y destrezas.

Coraje: Decisión y valentía para afrontar la adversidad.

Compasión: Es la solidaridad y la humanidad frente a hechos que se dan en el grupo.

La inteligencia emocional en el trabajo.

Según Goleman mencionado por Amoros (2007) “es la habilidad que manejan las personas para identificar, valorar y respetar las emociones de sí mismo y de las personas que forman parte de su entorno, manteniendo la destreza de guiarlos y conducirlos en el lapso de tiempo en que se trabaje en equipo”. El individuo vislumbra sus talentos, sus capacidades y también percibe las habilidades de los demás para saber manejar diversas circunstancias problemáticas o de conflicto, afrontando el estrés del tiempo, el cumplimiento de metas, el trabajo coordinado para lograr objetivos. (p.116)

Molocho (2010) mencionó que: los principios de la inteligencia emocional son según Goleman son:

Recepción: Todo lo que podemos recibir a través de nuestros sentidos.

Retención: Capacidad de almacenar conocimientos en nuestra memoria.

Análisis: Es el procesamiento de información.

Emisión: Es una forma de comunicación o acto creativo, donde se incluye el pensamiento.

Control: Es el proceso de monitoreo total de las funciones tanto físicas como mentales.

Refiere Amoros que estos cinco principios están directamente relacionados donde se refuerzan entre sí. El factor intelectual no nos garantiza el éxito en el trabajo, tiene que estar conjuntamente con la parte emocional de las individuos para el logro del éxito en el trabajo, permitirá la mejora continua del desempeño y el cumplimiento de los objetivos del líder y los demás integrantes del grupo y esto conllevará a elevar el índice de productividad en el tiempo.

Las competencias gerenciales vienen a constituir la suma de todas las habilidades de la persona cuando enfrenta a desafíos mayores en el presente siglo, en especial si se trata de conocimientos y los manejos de la gestión.

Para Davenport y Porsak (1998), la exigencia de realizar de manera idónea y oportuna cosas, procedimientos e implementaciones modernas que cuente con un diseño dinámico y participativo, se transforma en un gran horizonte con muchas expectativas para la institución que debe mostrar competitividad en el nuevo mercado mundial y cumplir con los requerimientos y necesidades de este mundo contemporáneo para mantenerse vigente como empresa. Esta pugna es constante, por lo tanto es primordial originar una ventaja competitiva como fruto para que la entidad alcance resultados alentadores en un medio desconcertante. (p.45).

El autor Guthie, (2007) mencionó con referencia a la expresión competencias gerenciales son un grupo de destrezas y habilidades que tienen la utilidad para conducir nuestra vida de manera adecuada, incluyendo nuestras relaciones sociales con los demás integrantes del entorno en el cual nos desarrollamos desde diferentes perspectivas e intereses, como por ejemplo: profesionalmente, económicamente, socialmente y emocionalmente. Es la facultad de guiar y controlar a un grupo de personas aspirantes y/o responsables de un cargo dentro de la empresa, con el propósito de alcanzar y cumplir los objetivos de una forma eficiente para el éxito de la entidad. Estas aptitudes comprometen un empleo adecuado de las relaciones interpersonales y de manejar un intercambio de ideas claras y precisas (p.75).

Dimensiones de las competencias gerenciales

Según Díaz y Delgado (2014), consideran cinco dimensiones: manejo de liderazgo, manejo de dirección, manejo del entorno, manejo del personal y manejo interpersonal. (p.47).

Manejo de liderazgo

Según Díaz y Delgado (2014), conciben: la existencia de diversos tipos de liderazgo, donde se muestra la personalidad y la forma de actuar de un líder, permitiendo este al éxito o el fracaso de una gestión, permite analizar y evaluar el grupo de líderes que forma parte de una institución a través del control que es vital para el logro de objetivos comunes que la institución desea alcanzar. (p.93).

Manejo de dirección

Según Díaz y Delgado (2014), consideraron: la dirección en la organización de una empresa requiere un conjunto de herramientas y un acuerdo laboral más amable para el éxito de la empresa. El enfoque taylorista alertaban la necesidad de desvirtuar la concepción de máquina en el obrero. En la actualidad existen prácticas que tienden a desnaturalizar y hasta cosificar al empleado (p.70).

Manejo del entorno

Según Díaz y Delgado (2014), el ambiente es el sujeto de preocupación del ser humano en el ámbito del trabajo. Esto indica que la conservación y manejo del ecosistema es prioridad para el buen impacto de productividad en el manejo del entorno (como la deforestación, la contaminación, o la expansión urbana, etc.), es por eso que es primordial la articulación ambiente-desarrollo, etc. Entre los temas que atraen la atención destacada, es la contaminación, el manejo de basura, la marginación; en cuanto a la gestión de los ambientes naturales en las grandes ciudades, existe gran preocupación por la situación de algunos ecosistemas y especies, y en la generación de una alternativa agropecuaria a escala ecológica. Otros temas de interés tienen que ver con la relación entre comercio internacional, la industrialización a escala ecológica. (p.104).

Manejo del personal

Según Díaz y Delgado (2014), manifestaron que: el manejo de personal es primordial para definir el éxito de una empresa, ya que si al personal lo tienes motivado tendrás éxito en la productividad de la empresa, donde el trabajador realizara su trabajo con eficacia y esmero para el logro de objetivos y metas institucionales, por lo que señalamos que es necesario que la empresa cuente con un manual de normas para un buen manejo del personal, donde se establece claramente las funciones a desempeñar en los diferentes puestos de trabajo.(p.104).

Manejo interpersonal

Según Díaz y Delgado (2014), el manejo del personal corresponde a las relaciones interpersonales que se manejan dentro de la organización para lograr los resultados trazados. (p.105).

Teorías sobre la satisfacción laboral

Teorías de los dos factores

Palomo (2010), realizó la investigación en base a la teoría desarrollada por Herzberg, teoría que tiene mayor influencia en la satisfacción laboral, considerado como teoría de los dos factores o “teoría bifactorial “de la satisfacción. Se sustenta que dentro de la satisfacción laboral existen grupos o clases de aspecto laboral tales como el factor higiénico y factor motivacional.

El factor higiénico está relacionado a las situaciones de trabajo, físicas y ambientales, el salario, los beneficios sociales, las políticas de empresa, el tipo de supervisión, el entorno físico, el clima de las relaciones entre la dirección y los trabajadores, seguridad en el trabajo, etc.

El factor motivacional se relaciona a la motivación y a la salud mental del trabajador.

Lo establece el modelo bifactorial, que la satisfacción laboral está determinado por los factores motivacionales, es decir que un trabajador motivado

realiza una buena producción y de calidad. Continuando con Chiavenato (2007), se establece que la motivación y la satisfacción laboral guardan una estrecha relación. La satisfacción refleja un conjunto de actitudes positivas que inspiran al trabajador de hacer las cosas bien en el trabajo. Herzberg establece la existencia de dos agentes laborales: los extrínsecos y los intrínsecos. Los primeros establece las condiciones de trabajo en el que incluye aspectos como: el salario, las políticas de la organización y la seguridad en el trabajo. Los intrínsecos se refieren a la esencia misma del ejercicio laboral e incluyen componentes como: el contenido del trabajo, la responsabilidad y el logro.

Robbins (2005) totalizó estas dimensiones con el rótulo “reto en el trabajo”. Los trabajadores muestran la preferencia de realizar trabajos donde les permita desarrollar sus destrezas y habilidades que implica una variedad de obligaciones donde lo realizan con libertad y una constante retroalimentación para la mejora continua de su desempeño; de modo que los desafíos fortalecen el bienestar del trabajador. Por muchas razones, resulta beneficioso fortalecer capacidades en el trabajador en el puesto que se desempeñan el cual incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y el feedback de la propia actuación por ende se logra la satisfacción laboral en el trabajador.

Se debe considerar que el desafío no debe exceder las capacidades y habilidades del individuo, si eso sucede se crearía sentimientos de frustración y fracaso y, por ende, disminuiría la productividad y satisfacción laboral.

El sistema de recompensas justas se refiere al régimen de compensación salarial y estrategias de ascensos que se sigue en la organización. Los salarios o sueldos son compensaciones económicas que reciben los trabajadores a cambio de su labor. Las promociones y ascensos que permiten el cambios de puestos de trabajo el cual genera otro tipo de responsabilidades y posiciones sociales dentro de una organización. Ambos aspectos son representados por los trabajadores donde se despierta expectativas de desempeño.

Se considera condiciones favorables de trabajo, cuando el trabajador esté a gusto con sus funciones que desempeña y genera un ambiente placentero de gozo en el trabajo, cada puesto de trabajo tiene sus particularidades de las

actividades que desempeñan buscando el bienestar y la calidad en su labor. Aquí influye bastante la cultura organizacional de la institución: una organización donde las metas organizacionales y personales sean compatibles; conlleva a un mayor grado de satisfacción laboral.

El ejercicio laboral permite al hombre satisfacer las múltiples necesidades de comunicación e interacción social. El liderazgo asumido por el jefe o supervisor reflejan los factores fundamentales para la satisfacción laboral.

Existen muchas diferencias de cómo debe ser un líder en dependencia de las particularidades individuales y del comportamiento hacia la orientación de cumplimiento de tareas; se considera un mayor grado de satisfacción laboral cuando un jefe escucha, comprende y brinda información sobre algunas dificultades que se presentara dentro de la producción de bienes y servicios.

Continuando con Chiavenato (2007), manifestó que la satisfacción es una disposición psicológica de un individuo ante el trabajo, que esa disposición debe contener un conjunto de actitudes y sentimientos en el trabajador para ver reflejada en una buena productividad de la empresa.

Teoría de la jerarquía de las necesidades

Maslow (1954), citado por Vásquez (2007), escribió: una de las más conocidas teorías sobre la motivación es la teoría de la jerarquía de la Necesidades propuesta por el psicólogo Abraham Maslow, en donde se fundamentó el análisis de la satisfacción laboral; donde se menciona que todo hombre comparte cinco niveles de satisfacción de las necesidades en su experiencia personal. Estos niveles son categorizados conforme a su importancia las cuales son: Necesidades de seguridad, que son las necesidades fisiológicas, que son las necesidades vitales para la vida humana, tales como alimento, agua, calor, abrigo y sueño. Necesidades de seguridad, que son las necesidades de asociación o aceptación, en los trabajadores experimentan la necesidad de correspondencia, tienden a desear la autorrealización, es la más alta de la categoría. Se trata de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso en favor de la institución. (p.11)

Arbaiza (2010) comentó sobre la teoría de la jerarquía: según esta teoría conforme se va satisfaciendo cada una de las necesidades, la siguiente se toma dominante, es decir la persona busca necesidades más elementales primero, para luego dirigirse a satisfacer las de los niveles superiores. Cabe señalar que ninguna necesidad se satisface por completo. En base a estos, las necesidades que se logran satisfacer, dejan de motivar a la persona. Por lo tanto, las necesidades que no se llegan a satisfacer pueden causar frustración, conflicto y por consiguiente estrés. En las organizaciones, las necesidades insatisfechas pueden causar una disminución en el desempeño de los trabajadores, lo cual repercutirá en la productividad. (p.155)

Robbins y Judge (2013) comentó sobre la teoría de la jerarquía: donde las necesidades nunca se satisfacen por completo, aquella que logra un gran nivel de satisfacción deja motivar. Así, cuando una necesidad está bastante satisfecha, la siguiente en la categoría se vuelve dominante. Entonces, según Maslow, si se desea motivar a alguien, se necesita comprender en qué nivel de la categoría se encuentra ese individuo y concentrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel. (p.203)

En la teoría de necesidades, según los autores, dicen que el ser humano va satisfaciendo las necesidades por niveles desde el más básico hasta llegar al nivel más alto.

Teoría de las necesidades adquiridas

McClelland (1961), citado por Arbaiza (2010), afirmó que: todas las personas tenemos tres necesidades importantes. Además McClelland (1962) considera que muchas de estas necesidades se adquieren de la cultura en la que el individuo se desarrolla, en otras palabras, del lugar que lo rodea. En tal sentido, estas necesidades son concebidas y por lo tanto el comportamiento recompensado, suele repetirse con mayor frecuencia.

Según esta teoría, las tres necesidades son: Necesidades de logro que es un impulso por sobresalir u obtener un logro o éxito. Necesidades de poder que es cuando las personas realizan acciones que afectan o determinan la conducta

de otros. Necesidades de afiliación que es el deseo de tener amistades o de relacionarse con otras personas.

Este autor planteó que cuando surge una necesidad fuerte en la persona, está la motiva a comportarse de tal manera que le genere satisfacción. En tal sentido cuando una persona posee una elevada necesidad de logro, es probable que esta busque metas difíciles, se trace retos y desafíos y utilice sus habilidades y capacidades para lograr lo deseado. Por otro lado, una persona con una alta necesidad de afiliación, se preocupara por la calidad de sus relaciones interpersonales. Mientras que una persona con alta necesidad de poder, buscará tener y ejercer poder (p.158).

En esta teoría las necesidades se adquieren del ambiente donde se desarrolla el ser humano, cuyas necesidades son logro, poder y afiliación.

Las teorías X y Y

McGregor (1960), citado por Robbins y Judge (2013), dijo que: Douglas McGregor propuso dos miradas diferentes acerca de los seres humanos: Una negativa llamada teoría X, y la otra positiva, denominada teoría Y.

Realizando el estudio acerca del gerente y sus relaciones con los empleados, McGregor determino que las opiniones dadas acerca de la naturaleza de los seres humanos se determinan en ciertas suposiciones que moldean su comportamiento.

Los gerentes que están a favor de la teoría X creen que a los trabajadores les incomoda de modo inherente el trabajo, por lo que deben ser orientados, incluso impuestos a realizarlo. En contraste, quienes se basan en la teoría Y suponen que los trabajadores consideran el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego, por lo que la persona debe aceptar, e incluso a buscar, la responsabilidad. (p.205)

Teoría de Lawer y Poter

Lawler y Poter (1967), citados por Robbins y Judge (2013) que: la satisfacción de los trabajadores es función del valor y de las recompensas que obtiene como consecuencia del trabajo realizado. (p. 13)

Se diferencia las recompensas intrínsecas y extrínsecas de la siguiente manera: Recompensas intrínsecas, son aquellas que están relacionadas con la satisfacción de las necesidades de autorrealización. Recompensas extrínsecas, son aquellas que son controladas por la organización, como pueden ser el salario, los ascensos, el estatus, etc.

Estos autores sostuvieron que estas recompensas no están directamente relacionadas con la satisfacción, sino que el trabajador hace un juicio acerca de lo que considera justo. En tal sentido, un empleado puede sentirse satisfecho así reciba una recompensa pequeña, si es que considera que la cantidad justa que merece. Por tal motivo Lawler y Porter (1967) afirman que es la satisfacción la que depende del nivel de rendimiento y no al revés. (p. 185- 186)

Robbins y Judge (2013) manifestaron que: existen dos métodos populares para medir la satisfacción laboral. Primero es la puntuación general única de responder directamente a la pregunta con una puntuación del 1 al 5. El segundo enfoque, consiste en el conjunto de factores de un determinado puesto de trabajo donde podemos identificar los elementos fundamentales de un puesto de trabajo, como la naturaleza del trabajo, la supervisión, el salario actual, las oportunidades de desarrollo y las buenas relaciones humanas con los compañeros de trabajo.

El método de la evaluación general única no requiere de mucho tiempo, permitiendo la realización de otras tareas; en tanto que la suma de las etapas del puesto de trabajo declara a los gerentes donde existen los problemas y les permitirá resolverlos con mayor rapidez y precisión.

Las principales causas de insatisfacción laboral son estrés laboral, salario, promoción, trabajo, seguridad, supervisión, compañeros de trabajo.

La satisfacción laboral se debe al ofrecimiento de capacitación, variedad, independencia y control, el entorno social de su ambiente de trabajo y su nivel general de satisfacción. La dependencia recíproca, la retroalimentación, el apoyo

social y la socialización con los compañeros fuera del ámbito laboral tienen una estrecha relación con la satisfacción laboral, incluso, más allá del trabajo en sí mismo (p.81).

Teoría de la fijación de metas – Locke (1969)

El desempeño de los trabajadores es mayor cuando se establecen metas concretas y los niveles de desempeño son buenos. Las metas son logros preestablecidos que se desea alcanzar en el futuro y deberán establecerse con la participación de los trabajadores donde se sentirán más comprometidos y por ende tendremos una mayor producción con un buen desempeño laboral recibiendo recompensas, esto permitirá llegar a una satisfacción personal. Las metas encaminan de forma eficiente a los trabajadores, donde permitirá llegar a satisfacer las necesidades de logro y las necesidades de estima personal logrando obtener una autorrealización (crecimiento personal) en cada trabajador dentro de la organización. La fijación de metas para los gerentes tiene mucha utilidad, porque permite tomar en cuenta las diferencias individuales al fijar las metas. Los individuos con alta motivación de logro, van a tener mejor desempeño ante metas concretas y difíciles. Las personas con actitud de lograr metas podrán establecer niveles altos de satisfacción en el puesto de trabajo dentro de una organización. En el puesto de trabajo a mayor grado de dificultad se refleja mejor productividad y desempeño. Estudios recientes han sugerido que el desempeño está en función de la capacidad de los trabajadores, la aceptación de las metas, el nivel de las metas y la interacción entre la meta y su capacidad.

Teoría del ajuste en el trabajo – Dawis, England y Lofquist (1984)

Es la teoría más completa del cumplimiento de necesidades y valores, esta teoría se basa principalmente en la interacción del individuo y el ambiente, donde se establecen conceptos de correspondencia entre el individuo y el ambiente. Es decir, que esta teoría establece que cuanto más se relacionen las habilidades de

un individuo (conocimiento, experiencia, actitudes y comportamiento) con los requerimientos de la función o de la organización, es más seguro que vaya a realizar un buen trabajo y, por ende será percibido por el trabajador con mucha satisfacción. De igual manera, cuanto más se vinculen los premios de la función o la organización con los valores que busca una persona en el trabajo (logro, confort, estatus, altruismo, seguridad y autonomía), es más probable que el empleado perciba al trabajo como satisfactorio. El grado de satisfacción e insatisfacción determinan que una persona vaya a permanecer en su puesto de trabajo, logre tener éxito en el puesto de trabajo y reciba los reconocimientos esperados.

Definiciones de satisfacción laboral.

Satisfacción laboral

Robbins (1999), citado por Casana (2015), la satisfacción laboral es la actitud mental generalizada que supera el comportamiento, de modo que el ser humano vive día a día en el ejercicio laboral superando desafíos en el logro de objetivos y metas planificados (p.43).

Satisfacción. En el diccionario de la real academia de la lengua (2012), se establece que la satisfacción, es el valor de sentirse bien dentro de una situación que agrada y gusta al individuo. La satisfacción busca el placer de sentirse realizado, transmite alegría y gozo.

Garrido (2006), estableció: Que la satisfacción laboral es la solución efectiva que proviene de una valoración ya sea positiva o negativa del trabajo que se realiza; esto es producto de las condiciones del trabajo el cual se refleja como precedente de las conductas de las personas en la organización (p.23).

Dentro de las ciencias de la organización, “la satisfacción laboral es la más común y más antigua forma de operacionalización de la felicidad en el puesto de

trabajo” (Wright y Bonett, 2007). Con base en la revisión de los artículos de investigación, se encontraron las siguientes definiciones del constructo “satisfacción laboral”: (p. 143)

La satisfacción en el trabajo es una respuesta afectiva del individuo a la vista de las funciones de trabajo que se retiene, resultado final de la interacción dinámica de dos coordenadas llamadas necesidades humanas e incitaciones del empleado (Sikula, 1992 en Morillo, 2006, p.7).

Spector (1997 en Alas, 2007) estableció que la satisfacción laboral es una variable actitudinal donde en las personas se determina el grado de gusto hacia el puesto de trabajo. (p. 29)

Blum y Nayles (1995) en Morillo (2006) mencionaron que la satisfacción en el trabajo es el consolidado de varias actitudes que tiene un individuo hacia su trabajo, los factores ligados al trabajo y la vida en general. (p. 47)

Wright y Davis (2003) establecieron que la satisfacción laboral representa una interacción entre los trabajadores y su ambiente laboral, en donde se busca la cohesión entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben. (p. 70)

Bracho (1989), en Morillo (2006) mencionó que la satisfacción laboral se refiere a la respuesta afectiva, resultado de la relación entre las experiencias, necesidades, valores y expectativas de cada integrante de una organización y las condiciones de trabajo percibidas por ellos. (p. 47)

Para Lee y Chang (2008), la satisfacción laboral es una actitud general que el trabajador tiene hacia el puesto laboral que viene realizando. (p. 33)

Koontz y O'Donell (1995), en Morillo (2006) menciona que la satisfacción laboral se refiere al placer que se experimenta en el puesto laboral, cuando un deseo es satisfecho, relacionándolo también con la motivación al trabajo”. (p.48)

Andresen, Domsch y Cascorbi (2007) establecieron la satisfacción laboral como un estado de ánimo placentero o positivo resultado de la experiencia misma del trabajo; dicha situación es alcanzado satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través de su ejercicio laboral. (p. 19)

Chiavenato (1986), en Morillo (2006) señala que la satisfacción en el trabajo designa la disposición general del empleado hacia su trabajo. (p. 48)

Para Igarria y Guimares (1993, en Galup, Klein y Jiang, 2008) la satisfacción laboral se refiere a las reacciones afectivas primarias de las personas hacia varios aspectos del trabajo y de las experiencias del trabajo. (p. 58)

Importancia de la satisfacción laboral

La satisfacción laboral dentro de una organización es importante porque trae beneficios para la organización y para el trabajador. De igual manera, implica una maduración de su cultura organizacional. No obstante, Robbins (2005) plantea tres (3) razones por las que esta variable es importante:

- Está demostrado que los trabajadores insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia y suelen renunciar más.
- Se ha demostrado que los trabajadores satisfechos gozan de mejor salud, viven más años y tienen mucha disposición al trabajo.
- La satisfacción laboral se refleja en la vida particular del trabajador.

Por otro lado García (2007) describió esta importancia referente a cada área:

Para el trabajador: La satisfacción laboral permite un equilibrio para la salud y bienestar de la misma, siendo un aspecto fundamental de la generación del capital relacional y confianza. Además, permite que la persona tenga un desarrollo óptimo recibiendo recompensas que permitirán en el trabajador reflejar un buen estado de ánimo, conllevando a una vida duradera sin stress, es decir la probabilidad de muerte para las personas satisfechas es de menor rango.

Para la organización: La satisfacción laboral es necesaria para el logro de metas y objetivos institucionales y las demandas de vinculación afectiva ya sean de forma horizontal (gerentes- empleados) y de forma vertical (empleado – empleado). Además, es una vía para el cambio y para establecer un clima organizacional homeostático.

Para el equipo de trabajo y los compañeros: La satisfacción laboral va contribuir en el trabajador un adecuado clima positivo, es decir un clima saludable donde los equipos de trabajo, realizarán un óptimo esfuerzo por realizar sus tareas laborales. Por otro lado, se establecerá las relaciones basadas en la confianza, generando conexiones positivas que son la base del capital social para una organización.

Para los trabajadores y destinatarios de los servicios: La satisfacción laboral en una organización permitirá mejorar la calidad de servicio y a su vez permitirá mejorar la atención de las quejas por parte de los trabajadores, es decir el trabajador se sentirá satisfecho al recibir un buen trato y un buen producto (remuneración) ya que se ha logrado establecer una buena satisfacción dentro de la organización. Por ello, se generará empatía y una buena interacción con los administrativos, si existiera insatisfacción en los trabajadores, se buscara soluciones adecuadas estableciendo equilibrio en ambas partes.

Expectativas laborales

Alles (2000), definió como las expectativas que tiene el trabajador en las políticas laborales, en la descripción y asignación de carga laboral, también sobre el empoderamiento, de las capacitaciones, de los ascensos y de las recompensas económicas que ofrece la empresa donde laboral. (p.57).

Cultura organizacional

Alles (2000), definió que las relaciones interpersonales, la ética y valores que toda institución tiene y el cumplimiento de las metas organizacionales por parte de todos los trabajadores. (p.57).

Relaciones interpersonales

Alles (2000), “relaciones interpersonales, es la auto eficacia percibida tanto como el apoyo social como la satisfacción con el apoyo inciden en cómo valoran los pacientes su capacidad para enfrentar la enfermedad” (p. 58). De acuerdo a este punto de vista las relaciones interpersonales están relacionadas con la satisfacción y nos da capacidades para enfrentar diversas situaciones en mundo laboral.

Motivación

Según Palma (2010), señaló: “La motivación es todo un arte a disposición de las personas que saben y dominan las bases fundamentales de la misma, pero sobre todo que tienen una actitud y disposición a potenciar y satisfacer a las personas que le han sido asignadas” (p.47).

Como señala el autor la motivación está presente en las personas y esto les permite desarrollar una actitud, disposición a lograr sus metas y lograr la satisfacción en distintos aspectos como por ejemplo la satisfacción laboral.

De igual forma, López (2007) señaló: “La motivación ocurre como resultado de una combinación de distintas influencias. Algunas de ellas son internas y otras son externas” (p. 18). Con la definición del autor podemos identificar dos tipos de motivación presentes en las personas y ambas van enlazadas, están presentes en las diversas acciones laborales que realiza el docente.

Relaciones interpersonales.

Wiemann (2011), indicó: Las relaciones interpersonales competentes es producto de una comunicación apropiada y eficaz, estos dos elementos son

necesarios para la comunicación idónea entre sus miembros (p. 16). Con la definición dada es necesaria una comunicación apropiada y eficaz para tener las relaciones interpersonales positivas y encontrar la satisfacción en nuestras actividades laborales.

Incentivos

Según Gaso (2008), señaló que: “Los incentivos son una parte variante del salario o un reconocimiento que recompensa un resultado superior al exigible. Este resultado exigible se debe obtener de un salario fijo; es responsabilidad de la empresa que sea así” (p.13). Como señaló la autora los incentivos son un reconocimiento a un resultado exigible que se debe obtener como parte de un acuerdo y eso forma parte de la satisfacción laboral, siempre y cuando el salario está en función con el trabajo realizado.

De acuerdo a Gómez (2006), indicó: “Los incentivos tienen su origen al promover la inversión y se relacionaron con el proceso de sustitución de importaciones, con el transcurrir del tiempo fueron diversificando sus objetivos en la medida que ampliaron las dispensas sobre otros gravámenes” (p.57). Con la definición dada se entiende que los incentivos a la larga permiten y fomentan la inversión y con ello también aparecen los impuestos que en algunos casos son elevados y generan la insatisfacción en el trabajo pues el costo de vida se eleva y genera cambios en el modo de vida de un trabajador.

Factores que determinan la satisfacción laboral

Robbins, (2005), estableció las siguientes causas que define la satisfacción en el puesto de trabajo (p. 152).

Trabajo mentalmente desafiante

La preferencia de los trabajos, en los trabajadores, es aquella que le brinde oportunidades para hacer uso de sus habilidades, en una diversidad de tareas y una libertad de creatividad. Esta preferencia permite al empleado asumir retos desafiantes en favor de la empresa evitando el desgano y aburrimiento.

Recompensa justa

Como es usual los empleados aspiran buenos salarios y una justa política de ascenso, esto favorecerá la satisfacción laboral en los empleados y la buena productividad dentro de un clima favorable y armonioso.

Condiciones favorables de trabajo

Como es naturaleza de los empleados en preocuparse de la salubridad de su ambiente de trabajo y bienestar personal para una mejor productividad en el trabajo que desempeña, por ende está en las condiciones de pedir y acondicionar un ambiente agradable. Las investigaciones lo demuestran que los trabajadores prefieren ambientes físicos alejados de todo peligro o incómodos. La temperatura, la luz, el ruido, herramientas y equipo adecuado y otros componentes ambientales determinan la satisfacción y la productividad en un trabajo.

Colegas que brinden apoyo

El trabajo al margen de lograr dinero y bienes tangibles, también nos permite la interacción entre pares que permiten realizar trabajos colegiados y en equipos de trabajo. En el trabajo a través de la interacción social que a diario se realiza encontraremos compañeros amigables que apoyan constantemente para el aprendizaje de funciones que les toca asumir en el trabajo, logrando un clima colaborativo y armonioso entre todos los empleados. Esto se verá reflejado en la satisfacción del jefe por trabajo colaborativo que se realiza.

Efectos de satisfacción en el trabajo por el desempeño del trabajador

Según Robbins (2005, p. 154) estableció los siguientes efectos:

Satisfacción y productividad

Las opiniones de la relación entre la satisfacción y el desempeño podemos resumir que, un trabajador feliz es un trabajador productivo, es decir que la satisfacción de un trabajador se ve reflejada en la productividad y en la calidad de trabajo que realiza a diario, permitiendo lograr objetivos y metas institucionales.

Satisfacción y ausentismo

Las instituciones que brindan beneficios ilimitados en ausencia del trabajador por motivos de enfermedad incitan a la totalidad de empleados incluyendo aquellos que están altamente satisfechos a tomar días libres provocando el ausentismo.

Satisfacción y rotación

Se establece que la satisfacción está relacionada negativamente con la rotación, pero la correlación es más fuerte que la que se encuentra en el ausentismo”.

Capacitación del trabajador

Capacitar al trabajador es fortalecer sus capacidades y habilidades a través de un proceso educativo, haciendo uso de técnicas y procedimientos dentro de una planificación sistemática y organizada en un plazo determinado.

Ibáñez (2011), sostuvo que la capacitación persigue objetivos institucionales como el cambio de actitud del trabajador, fomentar un clima laboral favorable; permitiendo incrementar la motivación del trabajador para ejercer con eficacia y eficiencia su trabajo en favor de la institución.

Permite conceder oportunidades de desarrollo personal en el trabajador, preparándoles en nuevos conocimientos y habilidades útiles para cumplir eficientemente con las tareas asignadas en el puesto. (p. 212).

También, Ibáñez (2011), estableció la importancia de la capacitación en el empleado:

Permite que el empleado adquiera y amplíe su nivel de conocimientos, para tener un buen rendimiento productivo y por ende un buen desempeño en el

puesto que se le asigne, el empleado goza de una motivación para ampliar su competitividad y busca desarrollar otras habilidades inherentes al cargo, se observa en el trabajador el cambio de actitud que se ve reflejada en la estabilidad emocional, y estos cambios permiten desarrollar calidad en la producción, el empleado capacitado estará más preparado para realizar sus tareas asignadas y estará menos expuesto a cometer equivocaciones, además le permite asumir los grandes retos de los cambios tecnológicos (p. 212).

Compensación laboral

Dentro del sistema de recompensas laborales son todos los componentes de la organización de una empresa tales como individuos, procesos, reglas, procedimientos y actividades de toma de decisiones que permiten dar una recompensa y beneficios a los trabajadores a cambio del aporte de su trabajo a la institución. (p. 37)

La recompensa que el trabajador recibe son las gratificaciones a cambio de su trabajo y que esta contribuya a satisfacer sus necesidades manteniéndoles motivados para el trabajo productivo.

Según Griffin y Moorhead (2010), la compensación está relacionado a todo tipo de recompensas que pueden ser extrínsecas o intrínsecas, considerados monetarios o no monetarios, que serán asignados a los trabajadores por su trabajo en la institución.

La recompensa extrínseca está relacionada a los sueldos, bonificaciones y algunos beneficios extras entregados por la organización a sus trabajadores a cambio de su trabajo. La recompensa intrínseca está relacionada a la satisfacción laboral, compromiso, autonomía, oportunidades de crecimiento y aprendizaje es decir al involucramiento interno e individual del trabajador con la organización.

El sistema de recompensas en las organizaciones busca en el trabajador atraerlos, retenerlos y motivarlos a los trabajadores destacados. Las recompensas permiten que el desempeño de los trabajadores se oriente a las metas y objetivos institucionales; es decir la relación o vinculación de la compensación laboral con el desempeño laboral.

Dimensiones de satisfacción laboral

Robbins (1999) citado por Casana (2015) tomó en cuenta las siguientes dimensiones:

Dimensión I. Condiciones físicas y/o materiales

Robbins (1999) citado por Casana (2015) tomó en cuenta las condiciones físicas

y/o materiales son los elementos materiales o de infraestructura donde se desarrolla el ejercicio laboral día a día y esta constituye como facilitador para asumir con eficiencia y productividad el ejercicio laboral.

Dimensión II. Beneficios laborales y/o remunerativos

Robbins (1999) citado por Casana (2015) tomó en cuenta que los beneficios laborales y/o remunerativos de los trabajadores es el grado de satisfacción con relación al incentivo económico regular o adicional que recibe todo individuo como recompensa a su trabajo. Para Robbins (1999), los trabajadores prefieren sistemas de salario y políticas de ascensos justos, sin ambigüedades y acordes con sus expectativas. Cuando el salario es bien retribuido conforme a la demanda del trabajo, el nivel de habilidades y destrezas del individuo y los estándares de salario de la comunidad, favorecen a la satisfacción. Y, Cifuentes (2008), concluye que la compensación en el trabajador tiene un efecto económico, sociológico y psicológico, por este motivo una mala gestión del proceso de asignación de compensaciones podría afectar negativamente a los empleados y por ende, a los resultados de la organización.

Dimensión III. Políticas administrativas

Robbins (1999) citado por Casana (2015) tomó que las políticas remunerativas es el nivel de acuerdo frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y relacionada directamente con el trabajador.

Dimensión IV. Relaciones sociales

Robbins (1999) citado por Casana (2015) estableció que las relaciones sociales es el grado de satisfacción frente a la interrelación con otros integrantes de la institución con los que se comparten a diario las actividades laborales. Como indica Robbins (1999), en su Teoría de los Buenos Compañeros, que para la gran mayoría de los trabajadores el trabajo cumple las necesidades de interacción social. En la organización contar con compañeros amigables del trabajo que brindan un apoyo incondicional conlleva a una mayor satisfacción en el trabajo. Y para Chiavenato (2000), las relaciones interpersonales entre los trabajadores eleva el grado de confiabilidad de liderazgo y la unión de sus miembros, incrementando la motivación y reforzamiento entre el personal, logrando en todos los miembros un comportamiento responsable y de compromiso con la producción en la organización.

Dimensión V. Desarrollo personal

Robbins (1999) citado por Casana (2015) consideró al desarrollo personal como la oportunidad que tiene el individuo de realizar actividades significativas para su autorrealización. Como afirma Fernández (2002) los empleados encuentran un reconocimiento por parte de sus demás compañeros, lo que les permite alcanzar una recompensa para el crecimiento personal y profesional. Asimismo, Robbins (2005) establece que uno de los factores primordiales que conllevan a la satisfacción laboral es que el trabajo que represente un desafío para la mente del trabajador, es decir que los trabajadores prefieren emplear sus facultades y capacidades que ofrezcan una serie de actividades. Los trabajos que tienen muy poco desafío provocan aburrimiento; pero si tienen un reto moderado, los empleados emanarán gozo, placer y satisfacción.

Dimensión VI. Desempeño de tareas

Robbins (1999) citado por Casana (2015) estableció que el desempeño de tareas es la valoración con la que asocia el trabajador sus tareas cotidianas en el ejercicio laboral que realiza en una entidad en la que labora.

Dimensión VII. Relación con la autoridad:

Robbins (1999) citado por Casana (2015) estableció que la relación con la autoridad es la apreciación valorativa que realiza el empleado de su relación con el jefe directo con respecto a sus actividades diarias que realizan en el puesto laboral que se desempeña.

Como señala Robbins (1999), uno de los factores más importantes que conducen a la satisfacción laboral es el comportamiento del jefe, que se manifiesta a través de la empatía, comprensión y la actitud amigable con el que trata, el jefe ofrece halagos por el buen desempeño, escucha las opiniones de sus trabajadores y muestra un interés personal en ellos, se incrementa la gran posibilidad de tener trabajadores satisfechos, lo cual no indica que se pase por alto conductas negativas de su personal, sino que sepa manejar la situación, sin crear malestar en el ambiente laboral.

1.3. Justificación

Justificación Teórica

investigación se desarrolla en el contexto de la educación y esta evocado en analizar la relación entre las competencias gerenciales y satisfacción laboral de los directivos, mediante el presente trabajo nos permitimos contribuir desde el punto de vista de la interpretación de ésta actividad en mención sobre el cual se enfoca ésta investigación, con conceptos y referencia teórica diversa que permita llenar el vacío existente en cuanto a información teórica se refiere respecto a la problemática a tratar, con el fin de que ésta sirva de referente para el desarrollo de futuras investigaciones o esclarecer aún más detalles sobre los datos que puedan ya existir al respecto además del aporte teórico que será de gran utilidad para todos los directivos y personas interesados en comprender esta dinámica que se presenta en la interacción con los docentes en el ejercicio de los directivos. Los resultados de la presente investigación apoyan en el esclarecimiento o definición de los principios teóricos de los autores que sirvieron como fuente de información para la construcción del trabajo. Asimismo el estudio sirve para dictar conferencias, fortalecer competencias gerenciales, así genera oportunidades de trabajo en el ejercicio de la profesión, es decir, mirar el proyecto de investigación como una pieza clave en el futuro profesional, como un proyecto con continuidad

en la investigación, la producción o el desarrollo comunicacional. Por otro lado, Las competencias gerenciales de los directivos de muchas I.E. han permitido la toma de decisiones acertadas en favor de la Institución.

Justificación práctica

La investigación nos muestra resultados que permitan conocer la relación de significancia que puedan tener las variables de estudio. Dichos resultados obtenidos habrán de mostrar, en términos de análisis, interpretaciones que serán sujetas a discusiones diversas además de conclusiones y recomendaciones que sirvan como fuente de consulta al directivo, interesado por conocer esta problemática, con la motivación de comprender de mejor forma su actividad y la de su trabajo en la I.E. permitiéndole adaptar estos conceptos e ideas a su realidad para ponerlas en práctica permitiéndole desarrollar mejor su labor frente a las I.E. a su cargo, a la vez servirá como fuente de consulta para aquellos directivos interesados en comprender de mejor manera el cómo las competencias gerenciales y el manejo de los mismos se relacionan con la satisfacción laboral. El presente estudio es interesante porque es aplicable en el campo social. Esta investigación beneficiará a todos las personas, directivos y docentes en donde las competencias gerenciales se relacionan con la satisfacción laboral, además se sugiere que el MINEDU considere la presente investigación para los futuros concursos e inducción laboral para directivos. El principal beneficiado con la investigación son los directivos, porque encontrarán en la biblioteca de la universidad un trabajo que servirá de guía de información para los futuros directivos, y también tiene un alcance para los docentes y estudiantes universitarios.

Justificación metodológica

Desde el punto de vista metodológico, el presente estudio busca constituir un conjunto de conocimientos que sirvan de elementos para mejorar las competencias gerenciales y Satisfacción laboral en los directivos de las

instituciones educativas. Respecto a lo metodológico, se ha visto por conveniente aplicar un nivel de investigación correlacional, puesto que se orientará a la determinación de la relación existente entre nuestras dos variables de estudio de interés en una misma muestra, siendo estas dos variables observadas de forma objetiva. Para la unidad de análisis se ha considerado el uso del método estadístico inferencial, un cuestionario aplicado a los directivos sobre competencias gerenciales y satisfacción laboral, las cuales también les servirá a los futuros investigadores porque generalmente se aplican estos criterios para este tipo de investigación. Los instrumentos de la presente investigación constituyen un aporte valioso para los investigadores, quienes podrán utilizarlos para aplicar a diferentes contextos con la finalidad de resolver una gama de problemas que afecta a ese contexto determinado. Este modelo de investigación correlacional servirá a los investigadores para que tomen como un antecedente de los nuevos proyectos que son generados por otros investigadores. La presente investigación pretende contribuir a elevar la calidad de los servicios educativos mediante el uso eficaz de las competencias gerenciales de los directivos en la gestión y el fortalecimiento de la satisfacción laboral. Desde esta perspectiva, se busca aportar los elementos necesarios para mejorar la gestión directoral en las instituciones educativas de la UGEL de Ventanilla 2017.

1.4 Problema

En el ámbito internacional, las competencias gerenciales atraviesan por un período de deterioro por inoperancias de muchos gerentes en el presente siglo. Desde la década de los 70 y 80, se han consignado descensos en los niveles salariales y deterioro en los ámbitos laborales de los intelectuales. Lo que llamamos ámbitos laborales incluiría las recompensas intrínsecas al puesto laboral, tales como actitud placentera de saciar la curiosidad intelectual gerencial, la tendencia en trabajar con ideas, la atracción de participar en la formación de las nuevas generaciones, las compensaciones de participar de una organización dedicada a tareas intelectuales y la seguridad de pertenecer a una organización más amplia que aquella limitada por la organización. Todo esto parece haberse deteriorado en las universidades de los Estados Unidos de Norteamérica y de Europa, conjuntamente con los salarios, debido al recorte financiero que limitó

renovar equipos y la infraestructura universitaria en general, posibilidades de viajes de los intelectuales, sustitución del personal que se alejaba de sus puestos de trabajo, disminuyó la cantidad de profesores de tiempo completo reemplazándolos por profesores a tiempo parcial, disminuyó la cantidad de alumnos becados para estudiar a tiempo completo, etc. (Izquierdo, 1998).

Los estudiosos ya alertan acerca del riesgo de la "fuga de talentos "en las universidades, donde los jóvenes más destacados académicamente tienden a elegir trabajos en los sectores productivos por la necesidad económica conllevando a una devaluada vida académica. Desde México llega un estudio sobre profesionalización de los docentes universitarios que refiere al tema de las posibilidades de formación en el puesto de trabajo. Este trabajo parte del reconocimiento• que uno de los principales problemas que enfrenta la universidad mexicana es la falta de formación y actualización del cuerpo docente. A partir de las dificultades institucionales como incompatibilidad de horarios de trabajo y horarios para la formación académica se planteó un adecuado proceso de formación de los cuadros universitarios, la rigidez en la formación académica de posgrado dificulta a los trabajadores académicos avanzar en materia de estudios de investigación. (González 2008). Es por ello que se aprobó una reforma laboral en 2012 que también apuntaba a la flexibilización de las normas del sector, buscando que fuera menos caro para las empresas contratar empleados. Entre otros asuntos, la reforma permite a las empresas contratar trabajadores por unas cuantas horas en vez de por jornadas completas.

En el Perú se han realizado estudios sobre competencias gerenciales en Lima Metropolitana en donde se observa que muchos directivos de las instituciones educativas no conocen o no manejan las competencias gerenciales, esto es palpable por las fuertes presiones laborales que ejercen hacia los docentes, la cual desvirtúa la verdadera dimensión de las competencias laborales. Por otro lado en cuanto a la satisfacción laboral es un campo cada vez más explorado por quienes están relacionados a la actividad de gestión del talento humano, pues resulta un buen indicador y a la vez un referente de los estándares de calidad de vida en las organizaciones (Palma, 2010). Estudios realizadas indican que existen

muchos elementos que determinan a la satisfacción en el trabajo, entre ellos podemos citar a Elton Mayo (citado en Palma, 2010) quién se interesó en el estudio de factores como el descanso y la luz para optimizar la productividad, se notó que estos elementos se relacionaban significativamente como productividad, actitudes y relaciones interpersonales. Elton Mayo fue uno de los primeros en aplicar un método científico en sus estudios con las personas y el ambiente de trabajo. Por otro lado, Velásquez (1982), (citado en Palma, 2010) en un estudio realizado a empleados bancarios que pertenecen a diferentes puestos de trabajo. Establece que la satisfacción laboral no solo está en la parte económica, sino también se refleja el nivel de aspiración en el puesto de trabajo; podemos afirmar que los ambientes de trabajo que ofrece pocas posibilidades de satisfacción conllevan a tener trabajadores menos felices. También halló que ambos géneros tenían actitudes parecidas frente al puesto de trabajo y hacia la empresa. Se afirma que a mayor grado de instrucción alcanzado por un trabajador, éstos tienen mayor aspiración dentro de rango de jerarquías en el puesto de trabajo y logran mayor satisfacción, y a menor grado de instrucción tienden a limitarse en sus actitudes de aspiración y por ende logran menos satisfacción.

Los directivos son los primeros que muestran preocupación por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Se prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. La parte económica no es un factor decisivo, el tener compañeros que brinden amistad, confianza y respaldo en el trabajo que esto determina la satisfacción laboral (Robbins, 2005, citado en Atalaya, 2009). Según Maslow (citado en Palma, 2010), las necesidades que nos motivan a satisfacer se encuentran dentro de una jerarquía de necesidades del ser humano (básicas, seguridad, pertenencia, estima y autorrealización) y éstas a su vez se encuentran relacionadas directamente a la actuación del individuo; del mismo modo los estilos de administración y las relaciones humanas dentro del ámbito laboral influyen a una mayor satisfacción de necesidades del empleado, mejores niveles de actuación personal.

Con respecto a las competencias gerenciales de los directivos que asumen la conducción de las direcciones de las escuelas públicas, necesitan contar y mantener habilidades administrativas básicas como son el buen trato al personal, control de emociones, conocimiento del contexto, innovaciones para un trabajo eficiente y eficaz en la realidad de un mundo cambiante, manejo interpersonal etc., lo que obliga a los profesionales de hoy aplicar nuevas formas de estrategias en gestión educativa y relaciones personales, y sobre todo buscar la manera de estar más cerca al docente, ofreciendo motivación, valor de su trabajo, estableciendo estrecha relación con los equipos de trabajo, con el objetivo de establecer compromisos con la institución y así finalmente llegar a cumplir las metas de logros de aprendizaje en los estudiantes. Como afirma Druker (2010), padre de la administración moderna quien fundamentó que las deficiencias en las organizaciones se debe a la deficiente direccionalidad que encaminan los directivos, para ello todo directivo tendrá que desarrollarse y fortalecerse en competencias y habilidades que permitan enfrentar a la diversidad de problemas que aquejan a la institución con el objetivo de mejorar los desempeños entre todos los trabajadores de la organización. Por otro lado, Whetten y Cameron (2007), mencionaron que las habilidades gerenciales permiten mejorar la calidad de vida del directivo y de los demás miembros de la institución. En ese mismo orden, Madrigal (2006), consideró que las habilidades que debe tener todo directivo es la comunicación asertiva y horizontal, para la buena toma de decisiones asumiendo los riesgos que pudiera ocasionar, para ello utilizara su competencia creativa e innovadora, haciendo el buen uso del tiempo y los recursos humanos, promoviendo a trabajar en equipo mediante una planificación estratégica y no caer en las improvisaciones. De igual manera, Medina (2008), sostuvo que el recurso más valioso en una institución es el ser humano, por esta razón los colaboradores se encuentran con grandes expectativas de lograr los grandes objetivos personales e institucionales. Para Kalleberg (1977), quien concibió que todo trabajador siente la satisfacción de su labor como un conjunto de expectativas que valoran los directivos y sus compañeros de trabajo permitiendo lograr los objetivos institucionales y que algunos directivos no sienten la satisfacción de su labor frente a una institución.

Se considera de importante el estudio de las competencias gerenciales de los directivos que persiste en la entidad educativa con relación a la satisfacción del trabajo que realiza los maestros, que conlleva a que muchos de ellos no le dan la importancia debida al trabajo pedagógica que realizan en las aulas, asisten a la entidad educativa solo a “cumplir su jornada laboral”, esto solo permite el deterioro del servicio de calidad que debe brindar la institución educativa, esta realidad problemática de los directivos de las instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL Ventanilla nos permite realizar una investigación para ver el nivel de la cultura organizacional que tiene la entidad para la mejora del servicio de calidad.

Problema general.

¿Qué relación existe entre las competencias gerenciales y la satisfacción laboral en los directivos de la UGEL de Ventanilla - 2017?

Problemas Específicos.

P1: ¿Cuál es la relación que existe entre manejo de liderazgo y la satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla 2017?

P2: ¿Cuál es la relación que existe entre manejo de dirección y la satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla 2017?

P3: ¿Cuál es la relación que existe entre manejo de personal y la satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla 2017?

P4: ¿Cuál es la relación que existe entre manejo de entorno y la satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla 2017?

P5: ¿Cuál es la relación que existe entre manejo interpersonal y la satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla 2017?

1.5 Hipótesis

Hipótesis general

Existe relación positiva y significativa entre las competencias gerenciales y la satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla 2017.

Hipótesis específicas

H1: Existe relación positiva y significativa entre el manejo de liderazgo y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla 2017.

H2: Existe relación positiva y significativa entre el manejo de dirección y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla 2017.

H3: Existe relación positiva y significativa entre el manejo de personal y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla 2017.

H4: Existe relación positiva y significativa entre el manejo de entorno y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla 2017.

H5: Existe relación positiva y significativa entre el manejo interpersonal y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla 2017.

1.6 Objetivos

Objetivo general

Determinar la relación que existe entre las competencias gerenciales y la satisfacción laboral de los directivos de la UGEL de Ventanilla 2017.

Objetivos específicos

OE1: Determinar la relación que existe entre el manejo de liderazgo y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla 2017?

OE2: Determinar la relación que existe entre el manejo de dirección y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla 2017.

OE3: Determinar la relación que existe entre el manejo de personal y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla 2017.

OE4: Determinar la relación que existe entre el manejo de entorno y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla 2017.

OE5: Determinar la relación que existe entre el manejo interpersonal y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla 2017.

II. Marco metodológico

2.1 Variables

Definición conceptual de variables

Variable 1: Competencias gerenciales

Según Díaz y Delgado (2014). “Las competencias gerenciales son una combinación de los conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para ser eficaz en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas actividades”. (p.47).

Variable 2: Satisfacción laboral

Robbins (1999) citado por Casana (2015), la satisfacción laboral es la actitud mental generalizada que supera el comportamiento, de modo que el ser humano vive día a día en el ejercicio laboral superando desafíos en el logro de objetivos y metas planificados (p.43).

2.2 Operacionalización de variables

Definición operacional.

Variable 1: Competencias gerenciales.

Las competencias gerenciales comprende las siguientes dimensiones: manejo de liderazgo, manejo de dirección, manejo del entorno, manejo de personal y manejo interpersonal.

Variable 2: Satisfacción laboral.

La satisfacción laboral comprende las siguientes dimensiones: condiciones físicas y/o materiales, beneficios laborales y/o remunerativos, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas y relación con la autoridad.

Tabla 1

Matriz de operacionalización de la variable competencias gerenciales.

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas	Niveles y rangos
-------------	-------------	-------	---------	------------------

Manejo de liderazgo.	Estilos de liderazgo. Formación de equipos de trabajo. Control de equipo.	1,2,3,4,5		
Manejo de dirección.	Enfoque de dirección. Planificación. Organización.	6,7,8,9,10	Muy deficiente	
Manejo de personal.	Actividades humanas. Motivación extrínseca.	11, 12, 13,14, 15, 16	Deficiente	Inadecuado [28 66]
Manejo de entorno.	Eficiencia en el manejo. Conocimiento de las funciones. Motivación Intrínseca. Planificación personal de actividades. Movimiento del ambiente. Conservación del ambiente.	17,18,19,20 21, 22.	Regular	Adecuado [67 103] Muy adecuado [104 140]
Manejo interpersonal.	Organización personal de las actividades. Ejecución de las actividades.	23, 24, 25, 26, 27, 28.	Muy bueno	

Fuente: elaborado en base a las teorías de Díaz y Delgado (2014).

Tabla 2

Matriz de operacionalización de la variable satisfacción laboral

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas	Niveles y rangos
-------------	-------------	-------	---------	------------------

Condiciones físicas y/o materiales.	Elementos materiales.	1, 13, 21, 28, 32.		
			Total desacuerdo	Baja [36 84]
Beneficios laborales y/o remunerativos.	Incentivos Políticas de ascenso justas	2, 7, 14, 22.		
			En desacuerdo	
Políticas administrativas.	Relaciones laborales entre trabajadores.	8, 15, 17, 23, 33		
			Indeciso	Regular [85 132]
Relaciones sociales.	Interacción social	3, 9, 16, 24.		
Desarrollo personal.	Autorrealización Placer y satisfacción.	4, 10, 18, 25, 29, 34.		
			Acuerdo	
Desempeño de tareas.	Valoración de las actividades cotidianas.	5, 11, 19, 26, 30, 35.		Alta [133 180]
			Total	
Relación con la autoridad.	Apreciación de valor entre trabajador en relación con el jefe.	6, 12, 20, 27, 31, 36.	acuerdo	

Fuente: elaborado en base a las teorías de Robbins (1999) citado en Casana (2015).

2.3 Metodología

Tipo de estudio

La investigación es básica que según Carrasco (2013), quien definió:

Es la que no tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues solo busca ampliar y profundizar el caudal de los conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. Su objeto de estudio lo constituyen las teorías científicas, las mismas que las analiza para perfeccionar sus contenidos (p.43).

El presente trabajo de investigación está enmarcado en un enfoque cuantitativo, ya que se examinarán los datos de forma numérica, así mismo está orientada hacia una investigación de tipo descriptivo. Según Bernal (2006), en la investigación descriptiva se muestra, reseña, narra, o identifica, situaciones, rasgos, y características del objeto de estudio. La investigación descriptiva se guía por la preguntas de planteadas que formula el investigador, se soporta en técnicas como las encuestas, entrevistas, observación y revisión documental. (p.65).

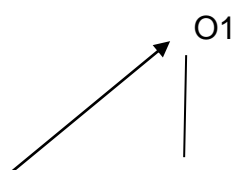
Método

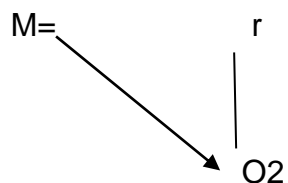
La presente investigación está enmarcado en hipotético deductiva porque se ve el estudio de lo general a lo particular y además se plantean hipótesis.

2.4 Diseño de investigación

El diseño de la investigación es no experimental correlacional de corte transversal, ya que no se manipuló ni se sometió a prueba las variables de estudio. Es transversal ya que su propósito es la de “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede Carrasco (2015).

El diagrama representativo de este diseño es el siguiente:





Dónde:

M = Muestra de los directivos de la UGEL Ventanilla

O1= Observación de competencias directivas

O2= Observación de satisfacción laboral

r = Relación entre variables. Coeficiente de correlación.

2.5. Población, muestra y muestreo

Población

La población participante fueron los directivos de las Instituciones Educativas de las diferentes redes educativas de la UGEL de Ventanilla 2016.

En su totalidad existen 240 directivos de las Instituciones Educativas de la UGEL ventanilla de los niveles inicial, primario y secundario.

La población que se trabajó.

Tabla 3

Población de estudio

Redes Educativas	N
Directivos de la I.E. de la Red 1	65
Directivos de la I.E. de la Red 2	70
directivos de la I.E. de la Red 3	60
Directivos de la I.E. de la Red 4	45
TOTAL Directivos	240

Fuente. Área estadística de la UGEL-Ventanilla

Muestra

La muestra es una parte de la población seleccionada bajo cierta técnica de muestreo como afirma Córdova (2012, p. 22).

Muestreo

Para el caso de obtener la muestra de los directivos de la UGEL de Ventanilla, se empleará la fórmula para muestra probabilísticas.

Calcular el tamaño de muestra con la fórmula de Arkin y Colton:

$$n = \frac{z^2 * N * p * q}{E^2 (N - 1) + Z^2 * P * q}$$

Z= Nivel de confianza, usualmente se utilizó al 95% y tiene un valor de 1.96.

E= Error de estimación. Es la variación esperada entre lo que se encuentra en la muestra con relación a la población. Se aplica en decimales, verbi Grace 5 % de error es igual 0.05.

n= Tamaño de muestra

p= Proporción de la variable de estudio.

Como podemos observar en la fórmula anterior, el tamaño de la muestra es indiferente al tamaño de la población, pero si se considera al total de la población el tamaño de la muestra se ajustaría, así:

$$n = \frac{z^2 p q}{N}$$

$$E^2 (n - 1) + z^2 p q$$

Donde:

N= 240

q= probabilidad de no inclusión

ic= 95% intervalo de confianza

E= 5% error: 0,05

p= probabilidad de inclusión

Al transponer cifras se tiene:

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5)(0,5) (240)}{(0,05)^2 (240 - 1)+ (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

$$n= 148$$

Estas muestras que fueron obtenidas en forma probabilística y bajo la técnica de muestreo no aleatoria, estratificada estaba conformada de la siguiente forma.

Tabla 4

Muestra de directivos de la red 03

Instituciones Educativas	N	Amplitud	Muestra
Directivos de la I.E. de la Red 1		65	65x0.6167 40
Directivos de la I.E. de la Red 2		70	70x0.6167 43
directivos de la I.E. de la Red 3		60	60x0.6167 37
Directivos de la I.E. de la Red 4		45	45x0.6167 28
TOTAL DOCENTES		240	148

Fuente. Criterios de selección

$$Fu = n/N = 148/240=0.6167$$

Criterios de selección

Los criterios de inclusión y exclusión que serán considerados para la delimitación poblacional son los siguientes:

Criterios de inclusión:

Directivos de las Instituciones Educativas de las redes educativas de UGEL Ventanilla

Criterios de exclusión:

Directivos de las instituciones educativas de las redes educativas de UGEL Ventanilla que no se encuentran en el momento de aplicar el cuestionario.

2.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas

Al respecto Carrasco (2013), define que:

Las técnicas constituyen el conjunto de reglas y pautas que guían las actividades que realizan los investigadores en cada una de las etapas de la investigación científica. Las herramientas como herramientas procedimentales y estratégicas suponen un previo conocimiento en cuanto a su utilidad y aplicación,

de tal manera que seleccionarlas y elegir las resulte una tarea fácil para el investigador. (p.374).

En la presente investigación se han empleado las siguientes técnicas:

Técnica de procesamiento de datos, y su instrumento las tablas de procesamiento de datos que ha sido empleada para tabular, y procesar los resultados de las encuestas a los directivos de las instituciones educativas de la UGEL Ventanilla.

Técnica del fichaje y su instrumento las fichas bibliográficas, que ha sido empleada para registrar la indagación de bases teóricas del estudio.

Técnica de opinión de expertos y su instrumento el informe de juicio de expertos, aplicado y desarrollado por dos magísteres o doctores y un metodólogo para validar la ficha de análisis documental.

Técnica del Software SPSS, para validar, procesar y contrastar hipótesis.

Se utilizó como técnica análisis documental medida en escala dicotómica, está según Carrasco (2013, p.318) es una técnica para la indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen una unidad de análisis. Considerando este aporte, recogimos información con la técnica de encuestas y el instrumento del cuestionario.

Instrumentos

El instrumento es un cuestionario que correspondiente a la técnica de encuesta, según Carrasco (2013) los cuestionarios consisten en presentar a los encuestados unas hojas conteniendo una serie ordenada y coherente de preguntas formuladas, con claridad, precisión y objetividad, para que sean resueltas de igual modo. (p.318).

Se usó una encuesta medida en la escala politómica.

Ficha técnica del instrumento competencias gerenciales

Instrumento 1: Competencias gerenciales de los directivos

Nombre	Cuestionario de competencias gerenciales.
Autora	Doris Díaz castillo y Miguel Delgado Leyva (2014). Tomando como dimensiones: Manejo de liderazgo, manejo de dirección, manejo de personal, manejo de entorno y manejo interpersonal.
Objetivo	Conocer las competencias gerenciales en los directivos de las instituciones públicas de la UGEL de Ventanilla.
Año	Este instrumento fue aplicado en el año 2017.
Nivel de aplicación	Directivos de instituciones educativas públicas.
Forma de aplicación	Individual
Confiabilidad	Se realizó con la prueba Alfa de Cronbach. Del cual se obtuvo una confiabilidad de 0,904 lo cual indica que el instrumento fue confiable.
Validez	Se realizó en base a la opinión de 3 jueces. Esta valoración nos arrojó el valor de Aiken de 0.85.
Descripción del instrumento	El cuestionario permitió recoger información de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla. Este instrumento fue adaptado de los autores Doris Díaz castillo y Miguel Delgado Leyva (2014), de las cuales se tomaron las mismas dimensiones e indicadores. Pero el instrumento original fue necesario adaptarlo a la realidad de las instituciones educativas de Ventanilla.
Estructura del instrumento	El instrumento se divide en cinco partes. En la primera parte se abarca sobre el manejo de liderazgo, que consta de 5 ítems. En la segunda parte abarca el manejo de dirección, que consta de 5 ítems. En la tercera parte abarca manejo de personal, que consta de 6 ítems. En la cuarta parte abarca el manejo de entorno, que consta de 6 ítems. En la quinta parte abarca el manejo interpersonal, que consta de 6 ítems. Se emplea una escala de medición de 5 reactivos: lo cual significa que:

Muy bueno= las competencias gerenciales se desarrolla en todo momento.

Bueno= las competencias gerenciales se desarrolla casi en un 90%.

Regular= las competencias gerenciales se desarrolla en un 40 %.

Deficiente= Las competencias gerenciales se desarrolla en una 20%.

Muy deficiente= las competencias gerenciales no se desarrolla.

Normas de aplicación de El cuestionario está dirigido a directivos de instituciones educativas públicas para lo cual es necesario que disponga de tiempo libre y voluntad. El ambiente debe ser un lugar tranquilo libre de ruidos y sin distracciones.

Ficha técnica del instrumento satisfacción laboral de los directivos.

Instrumento 2: Satisfacción laboral del directivo

Nombre	Cuestionario de satisfacción laboral del directivo.
Autora	Robbins citado por María Virginia Casana Rubio (2015). Tomando como dimensiones: condiciones físicas y/o materiales, beneficios laborales y/o remunerativos, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas y relación con la autoridad.
Objetivo	Conocer la satisfacción laboral de los directivos.
Año	Este instrumento fue aplicado en el año 2015.
Nivel de aplicación	Directivos de las instituciones educativas públicas.
Forma de aplicación	Individual
Confiabilidad	Se realizó con la prueba Alfa de Cronbach. Del cual se obtuvo una confiabilidad de 0,825 lo cual indica que el instrumento fue

	confiable.
Validez	Se realizó en base a la opinión de 3 jueces. Esta valoración nos arrojó el valor de Aiken de 0.90.
Descripción del instrumento	El cuestionario permitió recoger información de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla en cuanto a la satisfacción laboral del directivo. Este instrumento fue adaptado de la autora María Virginia Casana Rubio (2015) de las cuales se tomaron las mismas dimensiones e indicadores. Pero el instrumento original fue necesario adaptarlo a la realidad de las instituciones educativas de Ventanilla.
Estructura del instrumento	El instrumento consta de 36 ítems que corresponde a las 7 dimensiones de satisfacción laboral. Se emplea una escala de medición de 5 reactivos: lo cual significa que: Total acuerdo= la satisfacción laboral del directivo se da en todo momento. Acuerdo= la satisfacción laboral del directivo se da casi en un 90%. Indeciso= la satisfacción laboral del directivo se da en un 40 %. En desacuerdo= La satisfacción laboral del directivo se da en un 20%. Total desacuerdo= la satisfacción laboral del directivo no se da.
Normas de aplicación	El cuestionario se aplicó a los directivos de las escuelas públicas de la UGEL de Ventanilla para lo cual es necesario que disponga de tiempo libre y voluntad. El ambiente debe ser un lugar tranquilo libre de ruidos y distracciones.

Validación y confiabilidad de instrumentos

La validez es el grado en que medida refleja con exactitud el rasgo, la característica o dimensión que se pretende medir la validez se da en diferentes grados y es necesario caracterizar el tipo de validez de la prueba (Carrasco , 2015, p.142).

Por esta razón fue necesario validar el instrumento para que tengan un grado

óptimo de aplicabilidad, estos instrumentos fueron validados según la opinión de juicio de expertos.

Opinión de expertos.

El instrumento lo validó un experto profesional con grado de doctor en docencia universitaria, por lo que sus opiniones fueron importantes y determinaron que el instrumento presenta una validez significativa, encontrando pertinencia, relevancia y claridad dado que responde al objetivo de la investigación, así como precisa su validez interna, se puede apreciar en la siguiente:

Tabla 5

Juicios de expertos

Nº	Experto	Confiabilidad
Experto 1	Hugo Prado López	Aplicable

Fuente: Opinión del experto

Del análisis de la tabla, se infiere que la ponderación general del instrumento en base a la opinión oportuna, de los expertos consultados, lo califican como Aplicable. Por lo que se considera aplicable al grupo muestral.

Confiabilidad de instrumento

El criterio de confiabilidad del instrumento, se determinó en la presente investigación, por medio de una prueba piloto y por estadístico Alfa de Cronbach requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre uno y cero. Es aplicable a escalas de varios valores posibles, por lo que puede ser utilizado para determinar la confiabilidad en escalas cuyos ítems tienen como respuesta varias alternativas. Su fórmula determina el grado de consistencia y precisión; la escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores:

Tabla 6

Niveles de confiabilidad.

Valores	Nivel
De -1 a 0	No es confiable
De 0,01 a 0,49	Baja confiabilidad
De 0,5 a 0,75	Moderada confiabilidad
De 0,76 a 0,89	Fuerte confiabilidad
De 0,9 a 1	Alta confiabilidad

La confiabilidad del instrumento: Para evaluar la confiabilidad o la homogeneidad de las preguntas se aplicó el alfa de Cronbach, donde nos indica que el instrumento es confiable.

Tabla 7

Confiabilidad del instrumento competencias gerenciales

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,904	28

De la tabla se tiene que la confiabilidad de las preguntas del instrumento competencias gerenciales es altamente confiable.

Tabla 8

Confiabilidad del instrumento satisfacción laboral

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,825	36

De la tabla se tiene que la confiabilidad de las preguntas del instrumento

satisfacción laboral es altamente confiable.

Procedimientos de recolección de datos

Se acudió a las instituciones educativas de las redes educativas de la UGEL Ventanilla y en base a ello se efectuará la tabulación de los resultados. Por otro lado, se pidió autorización mediante una solicitud emitida por la Universidad César Vallejo, para la realización de la presente investigación.

2.7. Método de análisis de datos

El análisis y tabulación de datos se realizó mediante los Software SPSS22 y Excel para Windows 7.

Tabla 9

Recursos estadísticos

Análisis estadístico	Recurso estadístico
Prueba no paramétrica, Rho de Spearman que calcula la correlación entre variables.	$Rho = \frac{[1 - 6 \sum (d_i)^2]}{[n(n^2 - 1)]}$

Análisis descriptivo: Permitió evidenciar el comportamiento de la muestra en estudio, procediéndose a:

Codificar y tabular los datos.

Organizar los datos en una base

Elaborar las tablas y figuras de acuerdo al formato APA 6, para presentar los resultados.

Interpretar los resultados obtenidos.

2.8. Aspectos éticos

El presente trabajo de investigación se basa en la veracidad de los datos recopilados por los diferentes teóricos del mundo académico en los aspectos de antecedentes y las teorías. Los resultados reflejan la realidad de los directivos de las instituciones educativas de las redes educativas de la UGEL Ventanilla-

Callao, las sugerencias se plantean con la finalidad que la universidad mejore su competencias gerenciales y la satisfacción laboral.

Este trabajo de investigación ha cumplido con los criterios establecidos por el diseño de investigación cuantitativa, el cual sugiere a través de su formato el camino a seguir en el proceso de investigación. Asimismo, se ha cumplido con respetar la autoría de la información bibliográfica, por ello se hace referencia de los autores con sus respectivos datos de editorial y la parte ética que éste conlleva.

Las interpretaciones de las citas corresponden al autor de la tesis, teniendo en cuenta el concepto de autoría y los criterios existentes para denominar a una persona "autor" de un artículo científico. Además de precisar la autoría de los instrumentos diseñados para el recojo de información, así como el proceso de revisión por juicio de expertos para validar instrumentos de investigación, por el cual pasan todas las investigaciones para su validación antes de ser aplicada.

III. Resultados

3. Análisis descriptivo de los resultados

Después de tener los resultados de la aplicación del cuestionario a los directivos de las Instituciones Educativas de la UGEL de Ventanilla, seguidamente presentamos los resultados:

3.1 Análisis descriptivo de los resultados de las dos variables

Tabla 10

Competencias gerenciales y satisfacción laboral

		Satisfacción laboral			Total
		Baja	Regular	Alta	
Competencias Gerenciales	Inadecuado	10 6,8%	14 9,5%	10 6,8%	34 23,0%
	Adecuado	26 17,6%	20 13,5%	28 18,9%	74 50,0%
	Muy adecuado	0 0,0%	0 0,0%	40 27,0%	40 27,0%
Total		36 24,3%	34 23,0%	78 52,7%	148 100,0%

Fuente: Base de datos

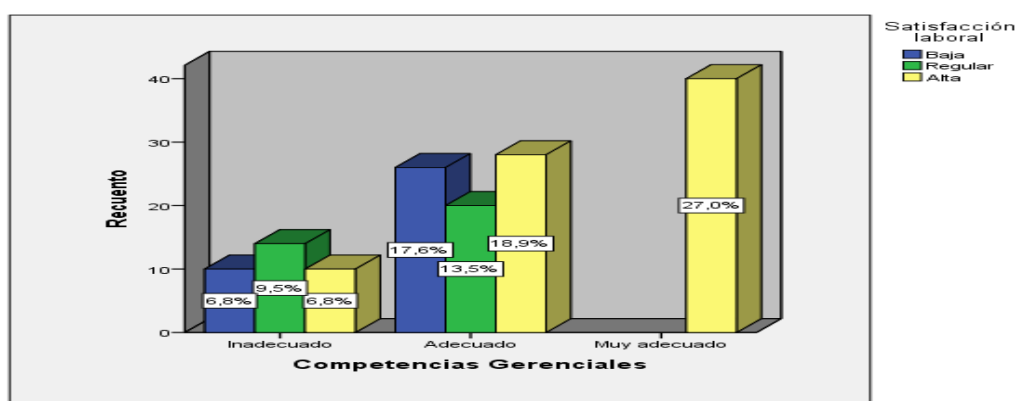


Figura 1. Competencias gerenciales y satisfacción laboral

Interpretación

Sobre competencias gerenciales: se observó que un grupo de directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla con el 50,0% (74), considera que las competencias gerenciales se ubica en el nivel adecuado, este resultado es resaltante para los directivos y docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla. Otro grupo del 27,0%(40) de los directivos opinaron que las competencias gerenciales se ubicaron en el nivel muy adecuado y el 23,0% (34) lo ubicaron en el nivel inadecuado. De los resultados obtenidos se deduce que las competencias gerenciales en las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla se ubicaron en el nivel adecuado, esto señala que los directivos y docentes conocen las competencias gerenciales en su mayoría, sin embargo siempre existe un porcentaje mínimo que desconoce.

Sobre satisfacción laboral: se apreció que un grupo de usuarios del 52,7% (78), quienes manifestaron que la satisfacción laboral se ubicó en el nivel alta, lo cual es gratificante para los directivos y docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla. Otro grupo del 23,0% (34), señalaron que la satisfacción laboral se ubicaron en el nivel regular y solo el 24,3%(36) consideraron que la satisfacción laboral se ubicó en el nivel bajo. Según estos resultados se deduce que la satisfacción laboral se ubicó en el nivel alta

Sobre la relación de las dos variables: se apreció que hay un grupo de directivos con el 27,0%(40), quienes manifestaron que las competencias gerenciales se ubicó en el nivel adecuado y la satisfacción laboral en el nivel alta. Por otro lado un grupo de directivos con el 6,8%(10) manifestaron que las competencias gerenciales se ubicaron en el nivel inadecuado y la satisfacción laboral en el nivel baja. De los resultados obtenidos se infiere, que la relación es positiva, esto es, a un nivel muy adecuado de las competencias gerenciales habrá un nivel alto de la satisfacción laboral en las instituciones educativas de la UGEL Ventanilla.

Tabla 11

Manejo del liderazgo y satisfacción laboral

		Satisfacción laboral			Total
		Baja	Regular	Alta	
Manejo de liderazgo	Inadecuado	22 14,9%	24 16,2%	0 0,0%	46 31,1%
	Adecuado	14 9,5%	10 6,8%	68 45,9%	92 62,2%
	Muy adecuado	0 0,0%	0 0,0%	10 6,8%	10 6,8%
Total		36 24,3%	34 23,0%	78 52,7%	148 100,0%

Fuente: base de datos

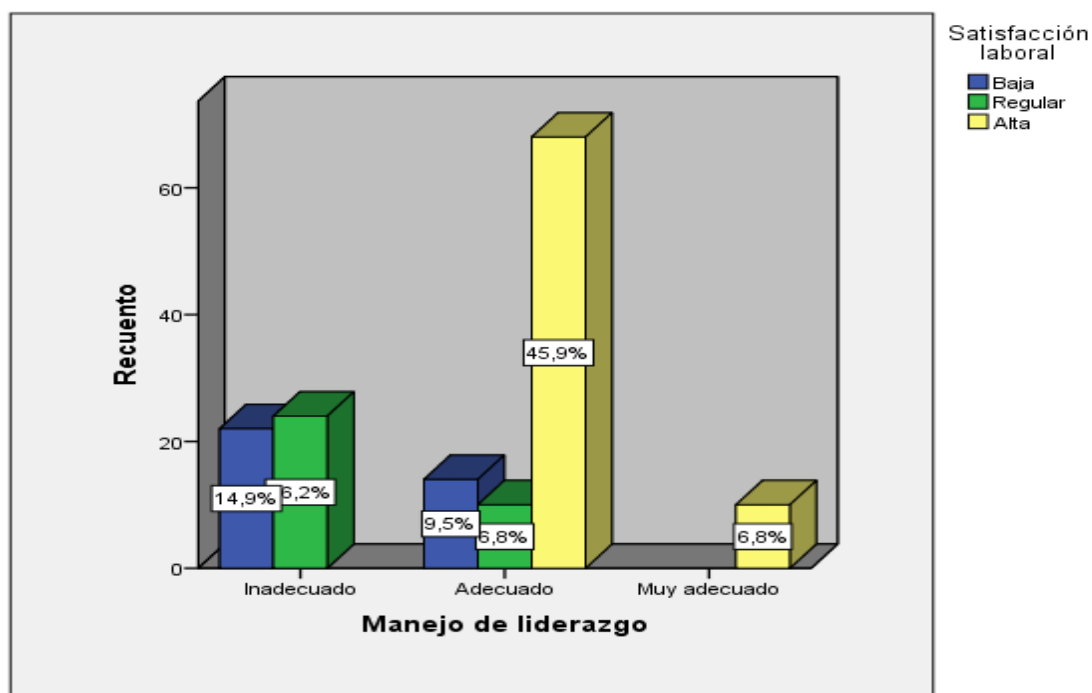


Figura 2. Manejo del liderazgo y satisfacción laboral

Interpretación

Sobre manejo de liderazgo: se observó que un grupo de directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla con el 62,2% (92), considera que el manejo de liderazgo se ubica en el nivel adecuado, este resultado es resaltante para los directivos y docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla. Otro grupo del 6,8%(10) de los directivos opinaron que el manejo de liderazgo se ubicaron en el nivel muy adecuado y el 31.1% (46) lo ubicaron en el nivel inadecuado. De los resultados obtenidos se deduce que el manejo de liderazgo en las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla se ubicó en el nivel adecuado, esto señala que los directivos y docentes conocen las competencias gerenciales en su mayoría, sin embargo siempre existe un porcentaje mínimo que desconoce.

Sobre satisfacción laboral: se observó que un grupo de directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla el 52,7% (78), quienes manifestaron que la satisfacción laboral se ubicó en el nivel alta, lo cual es gratificante para los directivos y docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla. Otro grupo del 23,0% (34), señalaron que la satisfacción laboral se ubicaron en el nivel regular y solo el 24,3%(36) consideraron que la satisfacción laboral se ubicó en el nivel bajo. Según estos resultados se deduce que la satisfacción laboral se ubicó en el nivel alta

Sobre la relación de las dos variables: se apreció que hay un grupo de directivos con el 45,9%(68), quienes manifestaron que las competencias gerenciales se ubicó en el nivel adecuado y la satisfacción laboral en el nivel alta. Por otro lado un grupo de directivos con el 14,9%(22) manifestaron que las competencias gerenciales se ubicaron en el nivel inadecuado y la satisfacción laboral en el nivel baja. De los resultados obtenidos se infiere, que la relación es positiva, esto es, a un nivel muy adecuado de las competencias gerenciales habrá un nivel alto de la satisfacción laboral en las instituciones educativas de la UGEL Ventanilla.

Tabla 12

Manejo de dirección y satisfacción laboral

		Satisfacción laboral			Total
		Baja	Regular	Alta	
Manejo de dirección	Inadecuado	10 6,8%	24 16,2%	16 10,8%	50 33,8%
	Adecuado	17 11,5%	10 6,8%	25 16,9%	52 35,1%
	Muy adecuado	9 6,1%	0 0,0%	37 25,0%	46 31,1%
Total		36 24,3%	34 23,0%	78 52,7%	148 100,0%

Fuente: base de datos

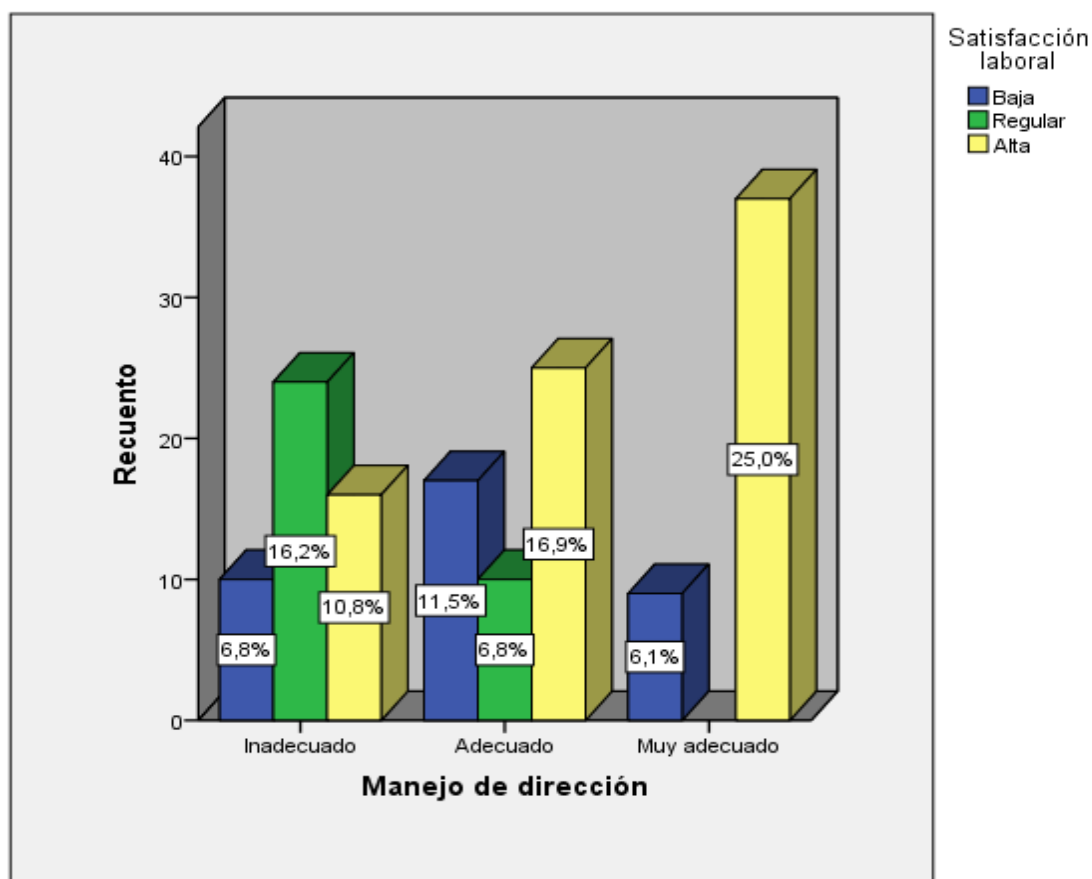


Figura 3. Manejo de dirección y satisfacción laboral

Interpretación

Sobre manejo de dirección: se observó que un grupo de directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla con el 35,1% (52), considera que el manejo de la dirección se ubicó en el nivel adecuado, este resultado es resaltante para los directivos y docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla. Otro grupo del 31,1%(46) de los directivos opinaron que el manejo de dirección se ubicó en el nivel muy adecuado y el 33,8% (50) lo ubicaron en el nivel inadecuado. De los resultados obtenidos se deduce que el manejo de la dirección en las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla se ubicó en el nivel adecuado, esto señala que los directivos y docentes conocen el manejo de la dirección en su mayoría, sin embargo siempre existe un porcentaje mínimo que desconoce.

Sobre satisfacción laboral: se observó que un grupo de directivos el 52,7% (78), quienes manifestaron que la satisfacción laboral se ubicó en el nivel alta, lo cual es gratificante para los directivos y docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla. Otro grupo del 23,0% (34), señalaron que la satisfacción laboral se ubicaron en el nivel regular y solo el 24,3%(36) consideraron que la satisfacción laboral se ubicó en el nivel bajo. Según estos resultados se deduce que la satisfacción laboral se ubicó en el nivel alta

Sobre la relación de las dos variables: se observó que hay un grupo de directivos con el 25,0%(37), quienes manifestaron que el manejo de dirección se ubicó en el nivel muy adecuado y la satisfacción laboral en el nivel alta. Por otro lado un grupo de directivos con el 6,8%(10) manifestaron que el manejo de dirección se ubicaron en el nivel inadecuado y la satisfacción laboral en el nivel baja. De los resultados obtenidos se infiere, que la relación es positiva, esto es, a un nivel muy adecuado de manejo de dirección habrá un nivel alto de la satisfacción laboral en las instituciones educativas de la UGEL Ventanilla.

Tabla 13

Manejo del personal y satisfacción laboral

		Satisfacción laboral			Total
		Baja	Regular	Alta	
Manejo de personal	Inadecuado	22 14,9%	9 6,1%	10 6,8%	41 27,7%
	Adecuado	0 0,0%	25 16,9%	43 29,1%	68 45,9%
	Muy adecuado	14 9,5%	0 0,0%	25 16,9%	39 26,4%
Total		36 24,3%	34 23,0%	78 52,7%	148 100,0%

Fuente: base de datos

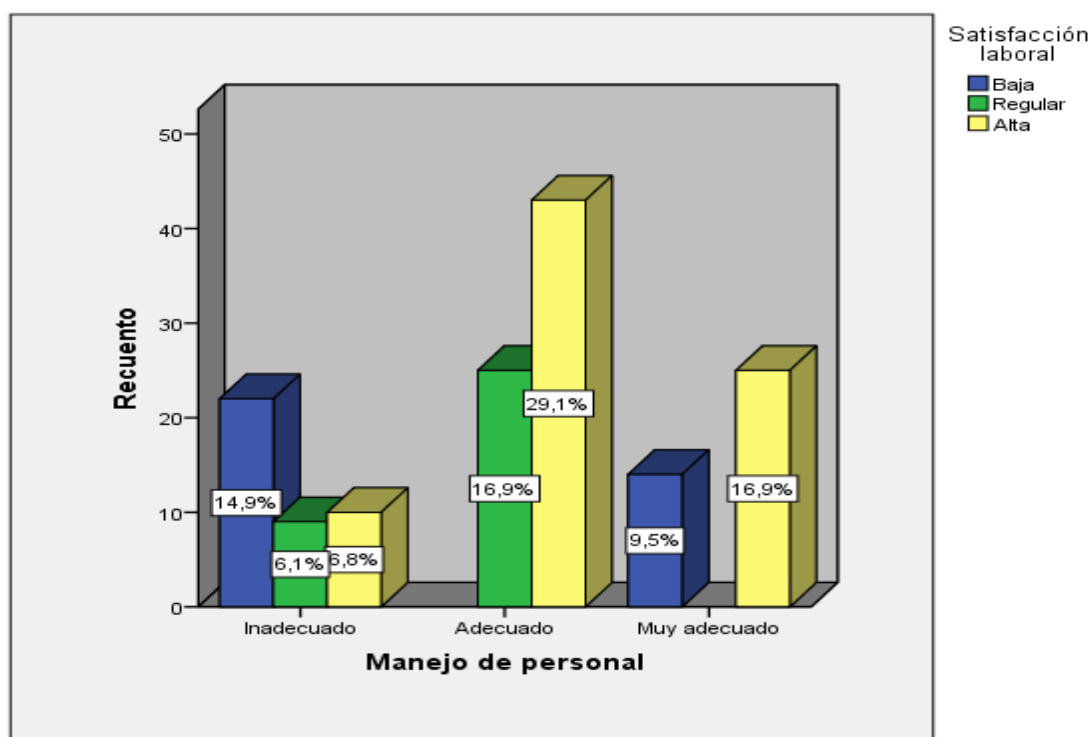


Figura 4. Manejo del personal y satisfacción laboral

Interpretación

Sobre manejo del personal: se observó que un grupo de directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla con el 45,9% (68), considera que el manejo del personal se ubicó en el nivel adecuado, este resultado es resaltante para los directivos y docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla. Otro grupo del 26,4%(39) de los directivos opinaron que el manejo de personal se ubicó en el nivel muy adecuado y el 27,7% (41) lo ubicaron en el nivel inadecuado. De los resultados obtenidos se deduce que el manejo del personal en las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla se ubicó en el nivel adecuado, esto señala que los directivos y docentes conocen el manejo del personal en su mayoría, sin embargo siempre existe un porcentaje mínimo que desconoce.

Sobre satisfacción laboral: se observó que un grupo de usuarios del 52,7% (78), quienes manifestaron que la satisfacción laboral se ubicó en el nivel alta, lo cual es gratificante para los directivos y docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla. Otro grupo del 23,0% (34), señalaron que la satisfacción laboral se ubicaron en el nivel regular y solo el 24,3%(36) consideraron que la satisfacción laboral se ubicó en el nivel bajo. Según estos resultados se deduce que la satisfacción laboral se ubicó en el nivel alta

Sobre la relación de las dos variables: se visualizó que hay un grupo de directivos con el 16,9%(25), quienes manifestaron que el manejo del personal se ubicó en el nivel muy adecuado y la satisfacción laboral en el nivel alta. Por otro lado un grupo de directivos con el 14,9%(22) manifestaron que el manejo del personal se ubicaron en el nivel inadecuado y la satisfacción laboral en el nivel baja. De los resultados obtenidos se infiere, que la relación es positiva, esto es, a un nivel adecuado de manejo del personal habrá un nivel alto de la satisfacción laboral en las instituciones educativas de la UGEL Ventanilla.

Tabla 14

Manejo del entorno y satisfacción laboral

		Satisfacción laboral			Total
		Baja	Regular	Alta	
Manejo de entorno	Inadecuado	15 10,1%	24 16,2%	42 28,4%	81 54,7%
	Adecuado	9 6,1%	10 6,8%	26 17,6%	45 30,4%
	Muy adecuado	12 8,1%	0 0,0%	10 6,8%	22 14,9%
Total		36 24,3%	34 23,0%	78 52,7%	148 100,0%

Fuente: base de datos

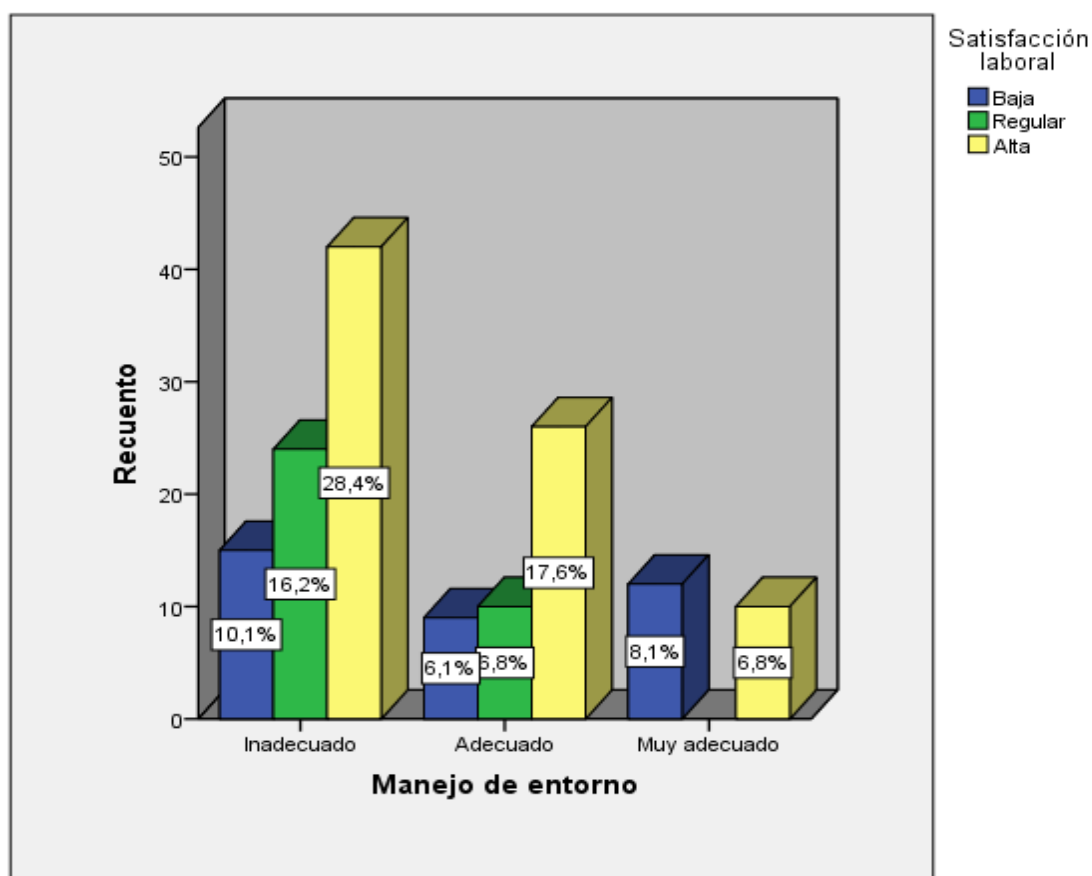


Figura 5. Manejo del entorno y satisfacción laboral

Interpretación

Sobre manejo del entorno: se observó que un grupo de directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla con el 30,4% (45), considera que el manejo del entorno se ubicó en el nivel adecuado, este resultado es resaltante para los directivos y docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla. Otro grupo del 14,9%(22) de los directivos opinaron que el manejo del entorno se ubicó en el nivel muy adecuado y el 54,7% (81) lo ubicaron en el nivel inadecuado. De los resultados obtenidos se deduce que el manejo del entorno en las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla se ubicó en el nivel inadecuado, esto señala que los directivos y docentes les falta conocer el manejo del entorno en su mayoría, sin embargo siempre existe un porcentaje mínimo que conoce.

Sobre satisfacción laboral: se apreció que un grupo de usuarios del 52,7% (78), quienes manifestaron que la satisfacción laboral se ubicó en el nivel alta, lo cual es gratificante para los directivos y docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla. Otro grupo del 23,0% (34), señalaron que la satisfacción laboral se ubicaron en el nivel regular y solo el 24,3%(36) consideraron que la satisfacción laboral se ubicó en el nivel bajo. Según estos resultados se deduce que la satisfacción laboral se ubicó en el nivel alta

Sobre la relación de las dos variables: se apreció que hay un grupo de directivos con el 6,8%(10), quienes manifestaron que el manejo del entorno se ubicó en el nivel muy adecuado y la satisfacción laboral en el nivel alta. Por otro lado un grupo de directivos con el 10,1%(15) manifestaron que el manejo del entorno se ubicaron en el nivel inadecuado y la satisfacción laboral en el nivel baja. De los resultados obtenidos se infiere, que la relación es positiva, esto es, a un nivel muy adecuado de manejo del entorno habrá un nivel alto de la satisfacción laboral en las instituciones educativas de la UGEL Ventanilla.

Tabla 15

Manejo interpersonal y satisfacción laboral

		Satisfacción laboral			Total
		Baja	Regular	Alta	
Manejo interpersonal	Inadecuado	36 24,3%	25 16,9%	0 0,0%	61 41,2%
	Adecuado	0 0,0%	9 6,1%	33 22,3%	42 28,4%
	Muy adecuado	0 0,0%	0 0,0%	45 30,4%	45 30,4%
Total		36 24,3%	34 23,0%	78 52,7%	148 100,0%

Fuente: base de datos

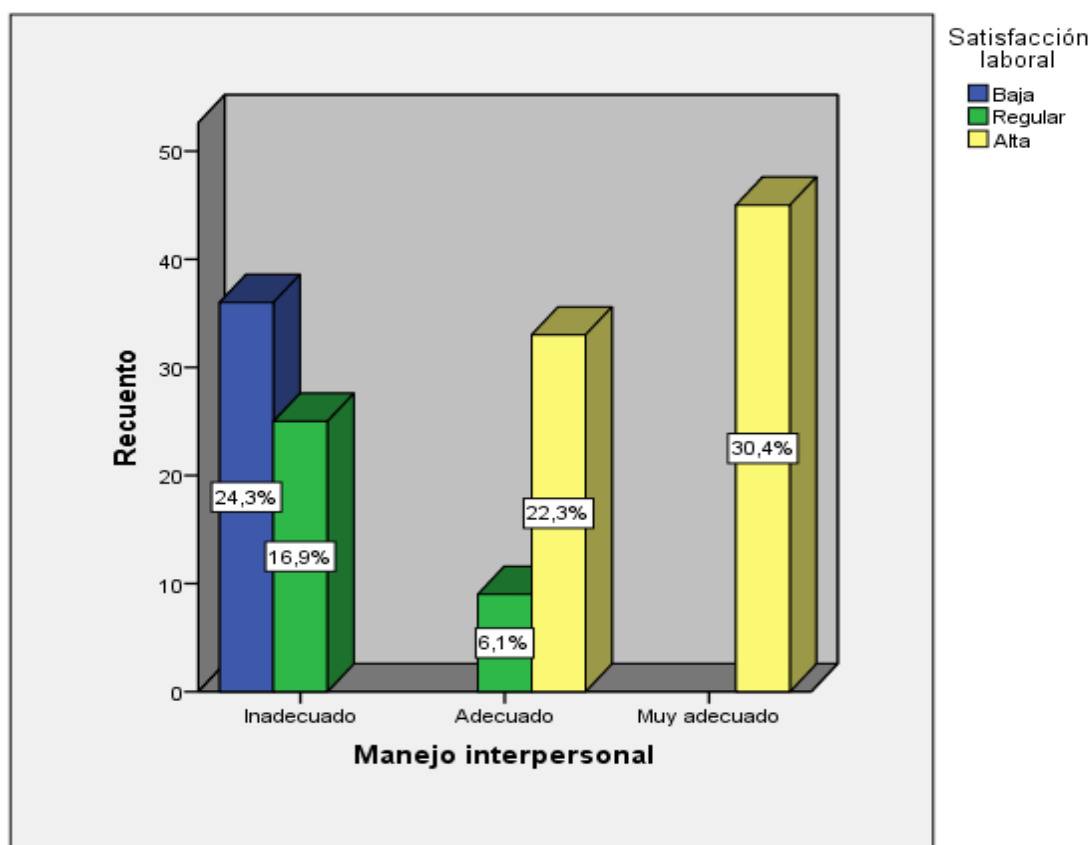


Figura 6. Manejo interpersonal y satisfacción laboral

Interpretación

Sobre manejo interpersonal: se observó que un grupo de directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla con el 28,4% (42), considera que el manejo interpersonal se ubicó en el nivel adecuado, este resultado es resaltante para los directivos y docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla. Otro grupo del 30,4%(45) de los directivos opinaron que el manejo interpersonal se ubicó en el nivel muy adecuado y el 41,2% (61) lo ubicaron en el nivel inadecuado. De los resultados obtenidos se deduce que el manejo interpersonal en las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla se ubicó en el nivel muy adecuado, esto señala que los directivos y docentes conocen el manejo interpersonal en su mayoría, sin embargo siempre existe un porcentaje que desconoce.

Sobre satisfacción laboral: se apreció que un grupo de usuarios del 52,7% (78), quienes manifestaron que la satisfacción laboral se ubicó en el nivel alta, lo cual es gratificante para los directivos y docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla. Otro grupo del 23,0% (34), señalaron que la satisfacción laboral se ubicaron en el nivel regular y solo el 24,3%(36) consideraron que la satisfacción laboral se ubicó en el nivel bajo. Según estos resultados se deduce que la satisfacción laboral se ubicó en el nivel alta

Sobre la relación de las dos variables: se apreció que hay un grupo de directivos con el 30,4%(45), quienes manifestaron que el manejo interpersonal se ubicó en el nivel muy adecuado y la satisfacción laboral en el nivel alta. Por otro lado un grupo de directivos con el 24,3%(36) manifestaron que el manejo interpersonal se ubicaron en el nivel inadecuado y la satisfacción laboral en el nivel baja. De los resultados obtenidos se infiere, que la relación es positiva, esto es, a un nivel muy adecuado de manejo interpersonal habrá un nivel alto de la satisfacción laboral en las instituciones educativas de la UGEL Ventanilla.

3.2. Prueba Inferencial

Contrastación de hipótesis.

Para comprobar esta hipótesis, se procedió a utilizar el coeficiente de correlación de Spearman, puesto que esta estadística es apropiada para ver relaciones entre variables cualitativas, que es el caso de la presente investigación.

Hipótesis general.

H₀. No existe relación positiva y significativa entre las competencias gerenciales y la satisfacción laboral de los directivos de la UGEL de Ventanilla 2017.

H_a. Existe relación positiva y significativa entre las competencias gerenciales y la satisfacción laboral de los directivos de la UGEL de Ventanilla 2017.

Nivel de significancia = 0,05

Regla de decisión: Si p valor < 0,05 en este caso se rechaza el H₀

Si p valor > 0,05 en este caso se acepta el H₀

Tabla 16

Correlación entre competencias gerenciales y satisfacción laboral

			Competen cias Gerencial es	Satisfacci ón laboral
Rho de Spearman	Competencias Gerenciales	Coeficiente de correlación	1,000	,704**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Satisfacción laboral	N	148	148
		Coeficiente de correlación	,704**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	148	148

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

De la tabla 16, sometido a la prueba estadística de Rho de Spearman, se visualizó que sí existe una relación significativa entre las competencias gerenciales y la satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017, encontrándose una correlación de 0,704 con un valor calculado para $p\text{valor} = 0.000$ a un nivel de significancia de 0,01 (bilateral); lo cual indica que la correlación es moderada.

Toma de decisión: se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a). Del mismo modo la hipótesis principal de la investigación es aceptada, y se rechaza la hipótesis nula. Por lo cual sostiene que:

Existe una relación significativa entre las competencias gerenciales y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017.

Prueba de Hipótesis específicas.

Hipótesis específica 1: Correlación entre la dimensión manejo de liderazgo y satisfacción laboral de los directivos.

H_0 = No existe una relación significativa entre la dimensión manejo de liderazgo y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017.

H_1 = Existe una relación significativa entre la dimensión manejo de liderazgo y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017.

Nivel de significancia = 0,05

Regla de decisión: Si $p\text{ valor} < 0,05$ en este caso se rechaza el H_0

Si $p\text{ valor} > 0,05$ en este caso se acepta el H_0

Tabla 17

Correlación entre la dimensión manejo de liderazgo y satisfacción laboral.

			Manejo de liderazgo	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Manejo de liderazgo	Coeficiente de correlación	1,000	,603**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	148	148
	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	,603**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	148	148

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

De la tabla 17, sometido a la prueba estadística de Rho de Spearman, se visualizó que sí existe relación positiva moderada entre la dimensión manejo de liderazgo y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017, encontrándose una correlación de 0,603 con un valor calculado para p valor = 0.000 a un nivel de significancia de 0,01 (bilateral); lo cual indica que la correlación es moderada.

Toma de decisión: se rechaza la hipótesis nula y se acepta la Ha. De esta manera la hipótesis específica 1 de la investigación es aceptada, y se rechaza la hipótesis nula. Por lo cual se determina que:

Existe una relación positiva entre la dimensión manejo de liderazgo y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017.

Hipótesis específica 2: Correlación entre la dimensión manejo de dirección y satisfacción laboral de los directivos.

H_0 = No existe una relación significativa entre la dimensión manejo de dirección y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017.

H_2 = Existe una relación significativa entre la dimensión manejo de dirección y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017.

Nivel de significancia = 0,05

Regla de decisión: Si p valor < 0,05 en este caso se rechaza el H_0

Si p valor > 0,05 en este caso se acepta el H_0

Tabla 18

Correlación entre la dimensión manejo de dirección y satisfacción laboral de los directivos.

			Manejo de dirección	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Manejo de dirección	Coeficiente de correlación	1,000	,436**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Satisfacción laboral	N	148	148
		Coeficiente de correlación	,436**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	148	148

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Según la tabla 18, sometido a la prueba estadística de Rho de Spearman, se visualiza que sí existe relación significativa entre manejo de dirección y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017, encontrándose una correlación de 0,436 con un valor calculado para pvalor = 0.000 a un nivel de significancia de 0,01 (bilateral); lo cual indica que la correlación es débil.

Toma de decisión: se rechaza la hipótesis nula y se acepta la H_a . Por tanto la hipótesis específica 2 de la investigación es aceptada, y se rechaza la hipótesis nula. Por lo cual se deduce que:

Existe relación significativa entre la dimensión manejo de dirección y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017.

Hipótesis específica 3: Correlación entre la dimensión de manejo de personal y satisfacción laboral de los directivos.

H_0 = No existe relación significativa entre el manejo de personal y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017.

H_3 = Existe relación significativa entre el manejo de personal y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017.

Nivel de significancia = 0,05

Regla de decisión: Si p valor < 0,05 en este caso se rechaza el H_0

Si p valor > 0,05 en este caso se acepta el H_0

Tabla 19

Correlación entre la dimensión manejo de personal y satisfacción laboral de los directivos.

			Manejo de personal	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Manejo de personal	Coeficiente de correlación	1,000	,620**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	148	148
	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	,620**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	148	148

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

De la tabla 19, sometida a la prueba estadística de Rho de Spearman, se observa que sí existe una relación significativa entre el manejo de personal y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017, encontrándose una correlación de 0,620 con un valor calculado para p valor = 0.000 a un nivel de significancia de 0,01 (bilateral); lo cual indica que la correlación es moderada.

Toma de decisión: se rechaza la hipótesis nula y se acepta la H3. De esta manera la hipótesis específica 3 de la investigación es aceptada, y se rechaza la hipótesis nula. Por lo cual se determina que:

Existe relación significativa entre el manejo de personal y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017.

Hipótesis específica 4: Correlación entre manejo de entorno y satisfacción laboral de los directivos.

Ho=No Existe relación significativa entre manejo de entorno y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017.

H4= Existe relación significativa entre manejo de entorno y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017.

Nivel de significancia = 0,05

Regla de decisión: Si p valor < 0,05 en este caso se rechaza el H₀

Si p valor > 0,05 en este caso se acepta el H₀

Tabla 20

Correlación entre manejo del entorno y satisfacción laboral de los directivos.

			Manejo de entorno	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Manejo de entorno	Coeficiente de correlación	1,000	,247**
		Sig. (bilateral)	.	,002
	Satisfacción laboral	N	148	148
		Coeficiente de correlación	,247**	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	.
		N	148	148

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

De la tabla 20, sometido a la prueba estadística de Rho de Spearman, se observa que sí existe relación significativa entre manejo del entorno y satisfacción laboral

de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017, encontrándose una correlación de 0,647 con un valor calculado para p valor = 0.000 a un nivel de significancia de 0,01 (bilateral); lo cual indica que la correlación es débil.

Toma de decisión: se rechaza la hipótesis nula y se acepta la H4. De esta manera la hipótesis específica 4 de la investigación es aceptada, y se rechaza la hipótesis nula. Por lo cual se determina que:

Existe relación significativa entre manejo del entorno y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017.

Hipótesis específica 5: Correlación entre manejo interpersonal y satisfacción laboral de los directivos.

H_0 =No existe relación significativa entre manejo interpersonal y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017.

H_4 = Existe relación significativa entre manejo interpersonal y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017.

.

Nivel de significancia = 0,05

Regla de decisión: Si p valor < 0,05 en este caso se rechaza el H_0

Si p valor > 0,05 en este caso se acepta el H_0

Tabla 21

Correlación entre manejo interpersonal y satisfacción laboral de los directivos.

			Manejo interpersona I	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Manejo interpersonal	Coeficiente de correlación	1,000	,870**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	148	148
	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	,870**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	148	148

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

De la tabla 21, sometido a la prueba estadística de Rho de Spearman, se evidencia que sí existe relación positiva moderada entre manejo interpersonal y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017, encontrándose una correlación de 0,870 con un valor calculado para p valor = 0.000 a un nivel de significancia de 0,01 (bilateral); lo cual indica que la correlación es alta.

Toma de decisión: se rechaza la hipótesis nula y se acepta la H5. De esta manera la hipótesis específica 5 de la investigación es aceptada, y se rechaza la hipótesis nula. Por lo cual se determina que:

Existe relación significativa entre manejo interpersonal y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017.

IV. Discusión

En la presente tesis se investigó la relación entre las competencias gerenciales y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017, siendo una investigación de enfoque cuantitativo y de diseño no experimental en donde se comprobó la hipótesis general del estudio.

Con respecto a la hipótesis general los resultados obtenidos demostraron que existió una moderada correlación con $\rho = 0,704$ entre las competencias gerenciales y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017; existiendo una semejanza con las conclusiones de la investigación de Delgado (2011), quién arribó a la conclusión: existe una correlación superior a la media $R = 0,753$ entre satisfacción laboral y los factores que se le relacionan. También existe semejanza con la tesis de Videla (2012), quién halló existe una alta correlación (0,886 rho de Spearman) entre las competencias gerenciales y la calidad del servicio en los docentes de la Universidad de la Plata. Este trabajo es similar a la variable competencias gerencias y en cuanto al grado de correlación existe una cierta diferencia entre ambos estudios. Por otro lado es similar al trabajo de Hernández (2014), quién logró arribar a la conclusión: existe una correlación positiva alta (0.876 Rho de Spearman) las competencias gerencias y el planeamiento estratégica. Esta tesis es similar al presente trabajo porque contiene la variable competencias gerenciales y en cuanto al grado de correlación hay cierta diferencia.

Con respecto a la primera hipótesis específica 1 los resultados obtenidos demuestran existe relación positiva moderada entre la dimensión manejo de liderazgo y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017, encontrándose una correlación de 0,603 con un valor calculado para p valor = 0.000 a un nivel de significancia de 0,01 (bilateral); lo cual indica que la correlación es moderada, esta investigación es similar a la tesis de Pablos (2016), quién arribó a la siguiente conclusión existe correlación debido a que p valor > 0,05, siendo p valor 0,607 entre la satisfacción laboral y estrategias de cambio de las enfermeras en los hospitales públicos de Badajoz y Cáceres. Asimismo es semejante con el trabajo de Castro (2013), quién

logró arribar a la conclusión: existe una correlación moderada (rho de Spearman 0,675) entre las competencias del director y la inteligencia emocional de los docentes en la Institución Educativa Julio Cesar Tello San Juan de Lurigancho. En ambos casos la presente investigación solo se asemeja en cuanto al grado de correlación siendo la conclusión de la presente investigación una correlación moderada. Por otro lado, es semejante al estudio de Chanducas (2014), quién logró arribar a la conclusión: existe una correlación superior a la media $R = 0,716$ entre liderazgo transformacional de los directores y la satisfacción laboral de los docentes.

En relación a la segunda hipótesis específica 2 los resultados obtenidos demuestran que existe relación significativa entre manejo de dirección y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017, encontrándose una correlación de 0,436 con un valor calculado para $p\text{valor} = 0.000$ a un nivel de significancia de 0,01 (bilateral); lo cual indica que la correlación es débil. Esta tesis es similar con el trabajo de Ramos (2013), quién arribó a la conclusión: existe una alta correlación entre las competencias del director y el planeamiento estratégico de los directores de la UGEL Marañón (Rho de Spearman 0,978, es una correlación positiva alta). Esta investigación se diferencia en cuanto al grado de correlación. Asimismo se diferencia con la investigación de Aguilar y Guerrero (2014), quienes llegaron a la conclusión: existe una correlación moderada $R = 0,759$ entre las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa.

En relación a la tercera hipótesis específica 3 los resultados obtenidos demuestran que sí existe una relación significativa entre el manejo de personal y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017, encontrándose una correlación de 0,620 con un valor calculado para $p\text{valor} = 0.000$ a un nivel de significancia de 0,01 (bilateral); lo cual indica que la correlación es moderada. Este resultado es similar con el trabajo de Matta (2013), quién arribó a la conclusión: alta correlación (0,876 Rho de Spearman) entre las competencias gerenciales del director y el desempeño docente en la red N° 12 de Ate –Vitarte. En ese mismo orden es diferente a la

tesis de Canto (2012), quién arribó a la conclusión: existen correlaciones significativas y positivas entre las competencias gerenciales del director y el clima organizacional. La investigación contiene la variable competencias gerenciales estudio.

En relación a la cuarta hipótesis específica 4, los resultados obtenidos demuestran que existe relación significativa entre manejo del entorno y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017, encontrándose una correlación de 0,647 con un valor calculado para p valor = 0.000 a un nivel de significancia de 0,01 (bilateral); lo cual indica que la correlación es débil. Esta investigación es similar al trabajo de Román (2013), quién arribó a la conclusión: existe una alta correlación (0,965 rho de Spearman) entre las competencias gerenciales y el rendimiento académico de la facultad de educación de la Pontificia Universidad Católica de Argentina. De la misma manera es similar a la tesis de Diego (2014), quién concluyó: una alta correlación (0,896 Rho de Spearman) entre el trabajo colaborativo y la motivación laboral en la Escuela Miguel de Cervantes 2014. Asimismo es similar al estudio de Diego (2014), quién arribó a la conclusión: una alta correlación (0,896 Rho de Spearman) entre el trabajo colaborativo y la motivación laboral en la Escuela Miguel de Cervantes 2014, esta tesis se diferencia en cuanto al grado de correlación.

En relación a la quinta hipótesis específica 5 los resultados obtenidos demuestran que existe relación positiva moderada entre manejo interpersonal y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017, encontrándose una correlación de 0,870 con un valor calculado para p valor = 0.000 a un nivel de significancia de 0,01 (bilateral); lo cual indica que la correlación es alta. Este resultado es similar a la tesis de Borda (2013), quién concluyó: existe una alta correlacional (0,886 rho de Spearman) entre las competencias directivas y su relación con relaciones humanas en los docentes de las instituciones educativas del nivel secundario de UGEL Marañón-Huánuco. También es semejante con la tesis de Ramírez (2013), quién arribó a la conclusión: una alta correlación (Rho de Spearman 0,989) entre las

competencias gerenciales del director y relaciones humanas en lo docentes de la Institución Educativa N° 5117 Jorge Portocarrero Rebaza- Pachacutec-Ventanilla.

Los resultados de la investigación confirman la hipótesis general del estudio, que sí existe existió una alta correlación con $\rho = 0,704$ entre las competencias gerenciales y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017. Así se logró determinar el objetivo general del estudio. Esto indica que se cumple la teoría de Díaz y Delgado (2014), quién sostuvo que las competencias gerenciales son una combinación de los conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para ser eficaz en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas actividades (p.47). Asimismo se cumple la teoría de Robbins (1999) citado por Casana (2015), quién definió que la satisfacción laboral es la actitud mental generalizada que supera el comportamiento, de modo que el ser humano vive día a día en el ejercicio laboral superando desafíos en el logro de objetivos y metas planificados (p.43).

Los resultados de la investigación confirman la hipótesis específica 1, que sí existe relación positiva moderada entre la dimensión manejo de liderazgo y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017, encontrándose una correlación de 0,603 con un valor calculado para p valor = 0.000. En efecto se logró demostrar el objetivo específico 1 de la investigación. Esto señala que se cumple la teoría de Díaz y Delgado (2014), conciben: la existencia de diversos tipos de liderazgo, donde se muestra la personalidad y la forma de actuar de un líder, permitiendo este al éxito o el fracaso de una gestión, permite analizar y evaluar el grupo de líderes que forma parte de una institución a través del control que es vital para el logro de objetivos comunes que la institución desea alcanzar. (p.93).

Por otro lado, los resultados verifican la hipótesis específica 2 que sí existe relación significativa entre manejo de dirección y satisfacción laboral de los

directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017, encontrándose una correlación de 0,436 con un valor calculado para p valor = 0.000 a un nivel de significancia de 0,01 (bilateral); lo cual indica que la correlación es débil. Asimismo se logró determinar el objetivo específico 2 del estudio. Este resultado manifiesta que se cumplió la teoría Díaz y Delgado (2014), quienes definieron que la dirección de las personas en la organización parece requerir algo más que un conjunto de herramientas. Pese a que desde el tiempo del enfoque taylorista algunos autores alertaban la necesidad de desvirtuar la concepción de máquina en el obrero y exhortaban un acuerdo laboral más amable, aun en nuestros días subsisten prácticas que tienden a desnaturalizar y hasta cosificar al empleado (p.70).

Los resultados demuestran la hipótesis específica 3, que sí existe una relación significativa entre el manejo de personal y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017, encontrándose una correlación de 0,620 con un valor calculado para p valor = 0.000 a un nivel de significancia de 0,01 (bilateral); lo cual indica que la correlación es moderada. Se logró determinar el objetivo específico 3 de la investigación. Aquí se cumple la teoría de Díaz y Delgado (2014), quienes concibieron el sujeto de la preocupación del movimiento es el ambiente y el ser humano inserto en él. Esto comprende cuestiones como la conservación y manejo de ecosistemas naturales, el impacto de las actividades humanas sobre el entorno (tales como la deforestación, la contaminación, o la expansión urbana, etc.), la consideración de la articulación ambiente-desarrollo.

Los resultados confirman la hipótesis específica 4, que sí existe relación significativa entre manejo del entorno y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017, encontrándose una correlación de 0,247 con un valor calculado para p valor = 0.000 a un nivel de significancia de 0,01 (bilateral); lo cual indica que la correlación es moderada. Asimismo se logró determinar el objetivo específico 4 del estudio. Este resultado confirma que se cumple la teoría de Díaz y Delgado (2014), quienes consideran que el manejo de personal es lo más importante en

una empresa, o sea que define el éxito que pueda llegar a tener una empresa, ya que si el personal tiene la motivación necesaria de parte del dueño de la empresa o institución, esto llevará a efectuar un trabajo más eficaz.

Los resultados confirman la hipótesis específica 5, que sí existe relación positiva moderada entre manejo interpersonal y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017, encontrándose una correlación de 0,870 con un valor calculado para p valor = 0.000 a un nivel de significancia de 0,01 (bilateral); lo cual indica que la correlación es alta. Asimismo se logró determinar el objetivo específico 5 del estudio. Este resultado señala que se cumple las teorías de Díaz y Delgado (2014), "el manejo del personal corresponde a las relaciones interpersonales que se manejan dentro de la organización para lograr los resultados trazados". (p.105).

Los resultados permiten realizar indagaciones futuras sobre la correlación de las variables que se presentan como modelo. Además es preciso realizar investigaciones con poblaciones similares en otras Ugeles de la Región para poner en controversia la generalización de los resultados y las conclusiones de la presente tesis.

V. Conclusiones

Primera.- De acuerdo a los resultados estadísticos, existe una correlación moderada rho 0,704 entre las competencias gerenciales y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017). Esto confirmó la hipótesis general del estudio.

Segunda.- De acuerdo a los resultados estadísticos, existe una correlación entre la dimensión manejo de liderazgo y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017, encontrándose una correlación de 0,603 con un valor calculado para p valor = 0.000 a un nivel de significancia de 0,01 (bilateral); lo cual indica que la correlación es moderada. Esto confirmó la hipótesis específica 1 del estudio.

Tercera.- De acuerdo a los resultados estadísticos, existe relación significativa entre manejo de dirección y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017, encontrándose una correlación de 0,436 con un valor calculado para pvalor = 0.000 a un nivel de significancia de 0,01 (bilateral); lo cual indica que la correlación es débil. Esto confirmó la hipótesis específica 2 del estudio.

Cuarta.- De acuerdo a los resultados estadísticos, existe una relación significativa entre el manejo de personal y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017, encontrándose una correlación de 0,620 con un valor calculado para p valor = 0.000 a un nivel de significancia de 0,01 (bilateral); lo cual indica que la correlación es moderada. Esto confirmó la hipótesis específica 3 del estudio.

Quinta. - De acuerdo a los resultados estadísticos, existe relación significativa entre manejo del entorno y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017, encontrándose una correlación de 0,647 con un valor calculado para p valor = 0.000 a un nivel de significancia de 0,01 (bilateral); lo cual indica que la correlación es débil. Esto confirmó la hipótesis específica 4 del estudio.

Sexta. - De acuerdo a los resultados estadísticos, existe relación positiva moderada entre manejo interpersonal y satisfacción laboral de los directivos de

las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017, encontrándose una correlación de 0,870 con un valor calculado para p valor = 0.000 a un nivel de significancia de 0,01 (bilateral); lo cual indica que la correlación es alta. Esto confirmó la hipótesis específica 5 del estudio.

VI. Recomendaciones

Primera.- Se sugiere a los directivos y los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL Ventanilla organizar talleres para fortalecer capacidades sobre las competencias gerenciales con el objetivo de lograr la satisfacción laboral de los docentes.

Segunda.- Se sugiere a los directivos y los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL Ventanilla realizar capacitación sobre el tema del manejo de liderazgo, siendo factor clave para lograr la satisfacción laboral de los docentes.

Tercera.- Se recomienda a los directivos y los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL Ventanilla firmar convenios con universidades de prestigio para realizar la capacitación y el monitoreo sobre el tema de manejo de dirección con la finalidad de lograr la satisfacción laboral docente.

Cuarta.- Se recomienda a los directivos y los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL Ventanilla, organizar talleres de intercambio de experiencias exitosa sobre el tema de manejo y trato del personal docente, administrativo y directivo.

Quinta.- Se recomienda a los directivos y los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL Ventanilla organizar talleres a nivel de redes sobre el manejo del entorno con el objetivo de brindar los mejores servicios y así lograr la satisfacción laboral docente.

Sexta.- Se recomienda a los directivos y los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL Ventanilla que continúe trabajando y compartir esas experiencias con otras ugeles.

VII. Referencias bibliográficas

- Africano, M. L. (2003). *Clima y satisfacción laboral en instituciones públicas: adaptación y ampliación de instrumentos, grupo de investigación FEDRA*, Chile.
- Aguilar, P. y Guerrero, J. (2013). *Movilidad académica y efectos no previstos de los estímulos económicos durante el periodo de la modernización educativa. El caso UAM*. México, D. F.: Anuies.
- Aguilar, P. y Guerrero, J. (2014). *Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la UGEL N° 04*.
- Alas, F. (2007). *Satisfacción familiar y laboral de mujeres con distintas jornadas laborales en una empresa chilena de servicios financieros*.
- Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*: Norma.
- Álvarez, D. (2000). *Resiliencia en las empresas*. Mexico, D.F.: Mollendo.
- Amoros, O. (2007). *Desarrollo de habilidades directivas*. México, D.F.: Pearson Prentice Hall.
- Andresen, D. Domsch, O. y Cascorbi, D. (2007). *La evaluación universitaria en el contexto del pensamiento neoliberal*: Rodrigo.
- Arbaiza, L. (2010). *Comportamiento organizacional: bases y fundamentos*. Buenos Aires, Argentina: Esan.
- Arbaiza, D. (2010). *Motivación y satisfacción laboral en personal de entidades universitarias*.

- Atalaya, R. (2009). *Validez del constructo, confiabilidad y punto de corte de la prueba de síntomas de fatiga en trabajadores mexicanos*. Mexico, D.F.: Mani.
- Baldoni, J. (2006). *Los secretos de comunicación de los grandes líderes*. Mexico, D.F.: McGraw-Hill trade.
- Benavides, G. (2002). *Prevalencia del estrés en la satisfacción laboral de los docentes universitarios*. REDHECS.
- Benavides, M. (2002). *Los programas de estímulos como política de modernización de la educación superior mexicana*. México, D.F.: Iztapalapa.
- Benites, L. (2008). *El perfil del gerente*. Lima, Perú: Síntesis.
- Blanchard, R. (2000) *Satisfacción laboral*. Chile. Cartulia.
- Blanco, P. (2001). *Sociología de la empresa*. (5ª .ed.). Madrid: Iberico Europea de Ediciones.
- Borda, J. (2013). *Competencias directivas y su relación con relaciones humanas en los docentes de las instituciones educativas del nivel secundario de UGEL Marañón –Huánuco*, Tesis para optar el grado de doctorado en ciencias de la educación en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos - Perú.
- Canto, B. (2012). *Competencias gerenciales del director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos*, tesis para optar el grado de magister en la universidad Nacional Mayor de San Marcos - Perú.
- Carrasco, S. (2015). *Metodología de la investigación científica (9vna ed.)*. Lima – Perú: San Marcos.

- Casana, M.V. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores*, tesis para optar el grado de magister en la universidad privada Antenor Orrego Trujillo – Perú.
- Castro, K. (2013). *Competencias del director y la inteligencia emocional de los docentes de la Institución Educativa Julio Cesar Tello San Juan de Lurigancho*, Tesis para optar el grado académico de magister en gestión de la Educación en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - Perú.
- Chanducas, M. (2014). *Liderazgo transformacional de los directores y la satisfacción laboral de los docentes de la Asociación Educativa adventista Nor Oriental*, Tesis para optar el grado de doctor en Ciencias Administrativas y Financieras en la Universidad Peruano Unión – Lima , Perú.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc. Graw – Hill Interamericana.
- Cornejo, M. (2006). *Cultura de la excelencia*. México, D.F.: Gasca.
- Crespo, T., López, J., Peña, J. y Carreño, F. (2003). *Administración de empresas*. España: Mad, S.L.
- Davenport, L. y Pursak, H. (1998). Estilos de vida y riesgos en la salud de trabajadores universitarios. *Journal of Behavior, Health & Social Issues*.
- Delgado, M. (2011). *Satisfacción laboral de docentes y directivos de escuelas adventistas de nivel básico y medio superior de México* tesis de maestría de la universidad de Morelia – México, D.F.

- Díaz, D. y Delgado, M. (2014). *Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas*, tesis de maestría de la universidad católica Santo Toribio de Mogrovejo Chiclayo - Perú.
- Diccionario (2012). Diccionario de la real academia de la lengua. España: Iberoamericana.
- Diego, D. (2014). *Trabajo colaborativo y la motivación laboral en los docentes de la Escuela Miguel de Cervantes*. Tesis para optar el grado de magister en educación. Universidad Nacional de Educación a distancia (UNED) Madrid España.
- Druker, P. (2010). *Druker para todos los días*. Bogota, Colombia: Norma.
- Fernández, M. (2002). Problemas metodológicos en la evaluación del desempeño académico asociado a los programas de estímulos. *Revista de la Educación Superior*.
- Flores, N. (2006). *Estilos gerenciales y su relación con el desempeño docente en el aula (SL-SPC)*. Lima, Perú: CARTOLAN EIRL.
- Galup, E. Klein, J. y Jiang, P. (2008), *Health Psychology, Biopsychosocial Interactions*. U.S.A: University of United States of América.
- García, H. (2007). *Competencias gerenciales y relaciones humanas en los docentes del Colegio Belgrano Buenos Aires*, Tesis para optar el grado de doctor en educación en la Universidad Abierta Interamericana - Argentina.
- Garrido, S. (2006). *Dirección estratégica*. (2da. Ed.). España: Mcgraw-Hill /Interamericana de España, S.A.
- Gaso, F. (2008). *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño de docente del Valle de Chumbao de la provincia de Andahuaylas*, tesis

para optar el grado de magister en la Universidad mayor de San Marcos – Perú.

Gómez, D. (2006). *Competencias del director y rendimiento académico en las instituciones educativas de los niveles primaria y secundaria del distrito de Ventanilla Callao*, tesis para optar el grado de magister en la Universidad San Ignacio de Loyola - Perú.

Gonzales, J. (2008). *Docentes y formación universitaria*. México, D.F.: Koala.

Griffin, J. y Moorhead, L. (2010). *Gestión por compensaciones*. Buenos Aires:Alcalá.

Guthie, K. (2007). *Del concepto ampliado de trabajo al de sujeto laboral ampliado:De la Garza (Coord.)*.

Hemphill, J.K. (1954). A Proponed Theory of Leadership in Small Groups. Second Preliminary Report, Personnel Research Board (Ohio State University).

Hernández, G. (2014). *Competencias gerencias y el planeamiento estratégico de los decanos de la Universidad de Madrid 2014*, tesis para optar el grado de magister en la Universidad de Madrid - España.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª, ed.). México, D.F.: McGrawHill.

Hernández, S., & Rodríguez. (2006). *Introducción a la administración*. Mexico D.F: Interamericana Editores S.A.

Ibáñez, R. (2011). *La capacitación del trabajador y los beneficios empresariales*. Panamá: Mirradas.

Izquierdo, M. (1998). *Satisfacción laboral y motivación*. Venezuela: Bolívar.

- Kalleberg, A. (1977). *Work Values and Job Rewards: A theory of Job Satisfaction*. Colombia: Actcolombiana de Psicología.
- Katcher, A. y Pasternak, K. (2009). *Managing Your Strengths*. United States Of America: Xilibris. Com. *American Sociological Review*, Vol. 42, N° 1.
- Knap, H. (2007). *Calidad de la enseñanza en tiempo de cambio*. Madrid: Alianza.
- Koontz, G. (1994). *Curso de administración moderna: un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas*. 6° ed. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Lawler, L. y Porter, M. (1967). La flexibilidad del trabajo académico. Problemática en la universidad pública. *Revista Administración y Organización*.
- Lee, B. y Chang, A. (2008). *Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización chilena*, tesis para optar el grado de magister en la Universidad - Chile.
- López, B. (2007). *Competencias gerenciales y rendimiento académico laboral de los docentes en las instituciones educativas de la Zona periférica de Caracas*, tesis Doctoral en educación en la Universidad Simón Rodríguez - Venezuela.
- Madrigal, B. (2006). *Habilidades directivas*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Maslow, A. (1954). *Teoría de las necesidades*. New york: Guide.
- Matta, C. (2013). *Competencias gerenciales del director y el desempeño docente en la Red N° 12 de Ate –Vitarte*, Tesis para optar el grado de maestro en educación. Universidad Nacional Federico Villarreal – Perú.

- Medina, G. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores, *Revista de Administración*.
- Molocho, C. (2010). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. (4ª ed.). México, D.F.: ISBN.
- Morillo, L. (2006). *Supervisión educativa y gestión de calidad*. Bogotá: UDC.
- Pablos, M. (2016). *Estudio de satisfacción laboral y estrategias de cambio de las enfermeras en los hospitales públicos de Badajoz y Cáceres*, tesis para optar el grado de magister en la universidad de Extremadura - España.
- Palma, S. (2010). *Escala de satisfacción laboral (SL-SPC) Manual*. Lima, Perú: CARTOLAN EIRL.
- Palomo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. España: Edit. ESIC.
- Ramírez, F. (2013). *Competencias gerenciales del director y relaciones humanas en los docentes de la Institución Educativa N° 5117 Jorge Portocarrero Rebaza- Pachacutec- Ventanilla*, Tesis para optar el grado de magister en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - Perú.
- Ramos, J. (2013). *Competencias del director y el planeamiento estratégico de los directores de la UGEL Marañón*, Tesis para optar el grado de Doctor en educación. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión - Perú.
- Robbins, P. y Judge, A (2013). *Comportamiento organizacional* (15ª ed.). México, D.F.: Pearson.
- Robbins, S. (2005). *Comportamiento organizacional*. México: D.F. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

- Román, F. (2013). *Competencias directivas y rendimiento académico en la facultad de educación de la Pontificia Universidad Católica de Argentina*, tesis para optar el grado de doctor en educación en la Pontificia Universidad Católica - Argentina.
- Sagi-Vela, L. (2004). *Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización*: ESIC Editorial.
- Sovero, F. (2006). *Como dirigir una institución empresarial*. Edición 207.
- Vadillo, J. (2008). *El líder nace y no se hace*. España: Paraninfo.
- Vargas, F.; Casanova, F. y Montanaro, L. (2001). *El enfoque de competencia laboral: manual de formación*. Cinterfor.
- Vásquez, O. (2007). *Nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral del profesional de enfermería en el Hospital Arzobispo Loayza*.
- Videla, H. (2012). *Competencias gerenciales y la calidad del servicio de los docentes de la Universidad de la Plata*, tesis para optar el grado de magister en educación superior en la universidad de la Plata - Argentina.
- Whetten, D. y Cameron, K. (2007). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.
- Wiemann, F. (2011). *Competencias del decano y la formación profesional en los estudiantes del IX ciclo de la Facultad de educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*, tesis para optar el grado académico de Doctor en educación en la universidad nacional mayor de San Marcos - Perú.

Wright, G. y Davis, A. (2003). *Estilos de vida y riesgos en la salud de profesores universitarios: un estudio descriptivo*. Psicología y salud.

Wright, K. y Bonett, J. (2007). *Sociopsicología del trabajo*. Bogotá: UDC.

VIII. Anexo

Anexo A: Matriz de consistencia

Matriz de consistencia						
TÍTULO: Estudio comparativo: Competencias Gerenciales y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla 2017.						
AUTOR: Br. Danny Nicke Ventosilla sosa						
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores			
Problema general: ¿Qué relación existe entre las competencias gerenciales y la satisfacción laboral en los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla - 2017? Problemas	Objetivo general: Determinar la relación que existe entre Las competencias gerenciales y la satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla 2017. Objetivos	Hipótesis general: Existe relación positiva y significativa entre las competencias gerenciales y la satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla 2017. HN: No existe relación positiva y significativa entre las competencias	Variable 1: Competencias gerenciales			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles y rangos
			Manejo de liderazgo	Estilo de liderazgo. Formación de equipos de trabajo. Control del equipo.	1, 2, 3, 4, 5	Inadecuado [28 66]
Manejo de dirección	Enfoque de dirección. Planificación. Organización.	6, 7, 8, 9, 10				

específicos: PE1: ¿Cuál es la relación que existe entre manejo de liderazgo y la satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla 2017? PE2: ¿Cuál es la relación que existe entre el manejo de dirección y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla 2017? PE3: ¿Cuál es la relación que existe entre manejo de personal y	específicos: OE1: Determinar la relación que existe entre manejo de liderazgo y satisfacción laboral en los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla 2017? OE2: Determinar la relación que existe entre manejo de dirección y satisfacción laboral en los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017. OE3: Determinar la relación que existe entre manejo de personal y satisfacción	gerenciales y la satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla 2017. Hipótesis específicas: H1: Existe relación positiva y significativa entre el manejo de liderazgo y la satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla 2017. H2: Existe relación positiva y significativa entre el manejo de dirección y la satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla 2017.	Manejo de personal Actividades humanas. Motivación extrínseca. Eficiencia en el manejo. Conocimiento de las funciones. Motivación intrínseca. Planificación personal de las actividades.	11, 12, 13, 14, 15, 16	Adecuado [67 103] Muy adecuado [104 140]
			Manejo de entorno Movimiento del ambiente. Conservación del ambiente.	17, 18, 19, 20, 21, 22	
			Manejo Interpersonal Organización personal de las actividades. Ejecución de las actividades.	23, 24, 25, 26, 27, 28	
Variable 2: Satisfacción Laboral					
		Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles y rangos
		Dimensión I. Condiciones Físicas	Elementos materiales.	1, 13, 21, 28, 32.	Baja

<p>satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla 2017?</p> <p>PE4: ¿Cuál es la relación que existe entre manejo de entorno y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla 2017?</p> <p>PE5: ¿Cuál es la relación que existe entre manejo inter personal y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de</p>	<p>laboral en los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017.</p> <p>OE4: Determinar la relación que existe entre manejo de entorno y satisfacción laboral en los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017.</p>	<p>H3: Existe relación positiva y significativa entre el manejo de personal y satisfacción laboral en los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla 2017.</p> <p>H4: Existe relación positiva y significativa entre el manejo de entorno y satisfacción laboral en los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla 2017.</p>	<p>y/o Materiales.</p> <p>Dimensión II.</p> <p>Beneficios laborales y/o remunerativos</p>	<p>Incentivos</p> <p>Políticas de ascenso justas</p>	<p>2, 7, 14, 22.</p>	<p>[36 84]</p> <p>Regular [85 132]</p> <p>Alta [133 180]</p>
	<p>laboral en los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017.</p> <p>OE5: Determinar la relación que existe entre manejo interpersonal y satisfacción laboral en los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017.</p>	<p>H5: Existe relación positiva y significativa entre el manejo interpersonal y satisfacción laboral en los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla 2017.</p>	<p>Dimensión III.</p> <p>Políticas administrativas</p> <p>Dimensión IV.</p> <p>Relaciones sociales</p> <p>Dimensión V.</p> <p>Desarrollo personal</p>	<p>Relaciones laborales entre trabajadores.</p> <p>Interacción social</p> <p>Autorrealización</p> <p>Placer y satisfacción.</p>	<p>8, 15, 17, 23, 33.</p> <p>3, 9, 16, 24.</p> <p>4, 10, 18, 25, 29, 34.</p>	
			<p>Dimensión VI.</p> <p>Desempeño de tareas</p> <p>Dimensión VII.</p> <p>Relación con la autoridad.</p>	<p>Valoración de las actividades cotidianas.</p> <p>Apreciación de valor entre trabajador en relación con el jefe.</p>	<p>5, 11, 19, 26, 30, 35.</p> <p>6, 12, 20, 27, 31, 36.</p>	

Ventanilla 2017?	Ventanilla, 2017					
Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística a utilizar			
Tipo: Básica, correlacional, enfoque cuantitativo alcance temporal. Descriptiva. Diseño: No experimental Método: Hipotético deductivo	Población: 240 Directivos de la UGEL de Ventanilla 2017. Tipo de muestra: Probabilístico Tamaño de muestra: 148 Directivos de la UGEL de Ventanilla.	Variable 1: Competencias gerenciales Técnicas: Análisis documental Instrumentos: Cuestionario Ámbito de Aplicación: Directivos de la UGEL de Ventanilla - 2016	Análisis Descriptivo: Permitirá evidenciar el comportamiento de la muestra en estudio, procediéndose a: Codificar y tabular los datos. Organizar los datos en una base Interpretar los resultados. Análisis Inferencial: Rho Spearman para probar la hipótesis.			

ANEXO B.**Encuesta**

Marcar con una aspa las siguientes características que se ajustan a su persona y completa los datos que se le pide:

Edad:.....Género: M () F ()
 Estado civil: soltero () viudo () divorciado () conviviente () casado ()
 Grado de instrucción: a) Bachiller b) Magister c) Doctor

Estimado Directivo, con la finalidad de conocer cuál es su opinión acerca de satisfacción laboral. A continuación presentamos una serie de criterios a las cuales le agradeceremos nos responda con total sinceridad marcando con un aspa en la alternativa que considere. Recuerde la escala es totalmente anónima y no hay respuestas buenas ni malas.

Total Acuerdo: TA Acuerdo: A Indeciso: I En Desacuerdo: D
 Total Desacuerdo: TD

	TA	A	I	D	TD
1. La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.					
2. Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.					
3. El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.					
4. Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
5. La tarea que realizó es tan valiosa como cualquier otra.					
6. Mi (s) jefe (s) es (son) comprensivo (s) (funcionarios de la UGEL).					
7. Me siento mal con lo que hago.					
8. Siento que recibo de parte de la I.E. mal trato.					
9. Me agrada trabajar con mis compañeros.					
10. Mi trabajo permite desarrollarme personalmente.					
11. Me siento realmente útil con la labor que realizo.					
12. Es grata la disposición de mi jefe (funcionarios de la UGEL) cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo.					
13. El ambiente donde trabajo es confortable.					
14. Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.					
15. La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.					

16. Prefiero tomar distancia con las personas con las que trabajo.					
17. Me disgusta mi horario.					
18. Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.					
19. Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.					
20. Llevarse bien con el jefe(funcionarios de la UGEL) beneficia la calidad del trabajo					
21. La comodidad que me ofrece el ambiente de trabajo es inigualable.					
22. Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
23. El horario de trabajo me resulta incómodo.					
24. La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.					
25. Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo.					
26. Mi trabajo me aburre.					
27. La relación que tengo con mis superiores es cordial.					
28. En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente.					
29. Mi trabajo me hace sentir realizado.					
30. Me gusta el trabajo que realizo.					
31. No me siento a gusto con mi (s) jefe (s) (funcionarios de la UGEL).					
32. Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.					
33. No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.					
34. Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo (a).					
35. Me siento complacido con la actividad que realizo.					
36. Mi (s) jefe (s) (funcionarios de la UGEL) valora (n) el esfuerzo que realizo.					

Fuente: Robbins citado por María Virginia Casana Rubio (2015).

ANEXO B.**Encuesta aplicado a directivos**

Estimado(a) Directivo de la I.E. Pública, el propósito del siguiente cuestionario es crear un modelo de competencias para los directivos de las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la UGEL de Ventanilla, con el ánimo de mejorar la calidad educativa.

Le solicitamos participar de esta encuesta de manera objetiva y sincera.

Datos de identificación del directivo

Grado Académico: (1) Doctor (2) Magister (3) Bachiller

Título Profesional/Especialidad:.....

Tiempo de servicios como directivo de la I.E. Pública:.....

Cargo actual que desempeña: (1) Director (2) Sub Director

Institución Educativa en la que trabaja:.....

Instrucciones:

Marque con una "X" las siguientes características que Ud. Cree conveniente.

Escala de valoración: 5. Muy Bueno (MB); 4. Bueno (B); 3. Regular (R)
2. Deficiente (D) 1. Muy Deficiente (MD).

N°	I. Manejo de liderazgo	5:MB	4:B	3:R	2:D	1:MD
1	Ejerce liderazgo y gestiona el cambio en las diversas áreas o jefaturas de la Institución educativa.					
2	Se comunica en forma clara y entiende las perspectivas de los demás.					
3	Maneja información necesaria para tomar decisiones oportunas y obtener buenos resultados.					
4	Gestiona o resuelve conflictos en el momento oportuno.					
5	Promueve la participación de los principales actores de la comunidad educativa en el desarrollo del proyecto educativo institucional.					
N°	II. Manejo de dirección	5:MB	4:B	3:R	2:D	1:MD
1	Promueve la vivencia de los valores institucionales y un clima de confianza en la Institución Educativa para el logro de las metas propuestas.					

2	Asegura los canales de comunicación e información para la mejor toma de decisiones.					
3	Garantiza la articulación del proyecto educativo institucional con las características y necesidades del entorno.					
4	Genera Redes educativas de apoyo a la Institución Educativa para potenciar el proyecto educativo institucional y desarrollar los objetivos estratégicos.					
5	Informa de manera objetiva a la comunidad los logros y necesidades de la Institución Educativa.					
N°	III. Manejo de personal	5:MB	4:B	3:R	2:D	1:MD
1	Determina las condiciones para la evaluación y/o selección del personal de la Institución Educativa.					
2	Motiva, y guía al personal para aumentar la efectividad de su trabajo en la Institución Educativa.					
3	Atiende a las necesidades del personal docente, apoyando y motivando su desarrollo profesional					
4	Escucha y atiende a las inquietudes, necesidades y expectativas de los profesores, estudiantes y padres de familia.					
5	Establece y mantiene procedimientos de monitoreo y evaluación del desempeño del personal de la Institución Educativa.					
6	Promueve y reconoce el surgimiento de liderazgos al interior de los equipos de trabajo de la Institución Educativa.					
N°	IV. Manejo de entorno	5:MB	4:B	3:R	2:D	1:MD
1	Se relaciona con instituciones de la comunidad, para potenciar el proyecto educativo institucional y los resultados de aprendizaje de los estudiantes, generando redes de apoyo pertinentes.					
2	Reporta a estudiantes, padres y apoderados, personal y Autoridades educativas acerca de las necesidades y proyectos de la Institución Educativa.					
3	Obtiene recursos adicionales: humanos, financieros, materiales y técnicos para apoyar la implementación de los procesos de enseñanza – aprendizaje de cada nivel de estudios.					
4	Evalúa permanentemente la relación escuela – familia – comunidad buscando su mejoramiento.					
5	Desarrolla y mantiene redes de apoyo institucional para los Estudiantes dentro de la comunidad educativa.					

6	Diseña actividades extracurriculares orientadas a integrar y fortalecer las relaciones con la comunidad.					
N°	v. Manejo Interpersonal	5:MB	4:B	3:R	2:D	1:MD
1	Muestra una actitud emprendedora con iniciativas y motiva los cambios necesarios con tenacidad.					
2	Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan.					
3	Controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.					
4	Prioriza sus objetivos, programando sus actividades de manera adecuada y ejecutándolas en el tiempo previsto.					
5	Muestra disposición para moldear su comportamiento, reconociendo sus fortalezas y superando sus debilidades.					
6	Hace en cada momento lo que se ha propuesto realizar, sin abandonar su propósito a pesar de la dificultad de llevarlo a cabo.					

Fuente: Doris Díaz castillo y Miguel Delgado Leyva (2014).

Prueba piloto

Variable 1: Competencias gerenciales

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,904	28

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
C1	115,27	80,064	,709	,897
C2	115,07	82,823	,563	,900
C3	115,47	85,706	,229	,905
C4	114,93	84,547	,406	,902
C5	115,50	84,052	,369	,903
C6	115,27	83,513	,387	,903
C7	115,33	79,126	,750	,896
C8	115,23	78,806	,693	,896
C9	115,73	77,306	,729	,895
C10	115,30	82,838	,378	,903
C11	115,60	82,593	,393	,903
C12	115,33	84,506	,410	,902
C13	115,27	80,754	,502	,901
C14	115,03	83,206	,459	,901
C15	115,40	80,041	,589	,899
C16	115,37	82,792	,433	,902
C17	115,37	83,620	,328	,904
C18	115,50	85,638	,300	,904
C19	115,50	84,259	,400	,902
C20	115,60	83,559	,317	,904
C21	115,80	82,028	,390	,903
C22	115,50	82,741	,374	,903
C23	115,03	83,068	,473	,901
C24	115,23	81,771	,541	,900
C25	115,40	83,214	,454	,901
C26	115,43	79,771	,743	,896
C27	115,33	80,989	,643	,898
C28	115,30	82,217	,466	,901

Variables 2: Satisfacción laboral

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,825	36

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
S1	133,77	117,082	-,012	,827
S2	134,67	112,023	,161	,828
S3	134,80	110,924	,308	,820
S4	134,33	115,333	,024	,833
S5	133,47	115,637	,115	,825
S6	134,77	109,289	,279	,823
S7	136,80	120,855	-,277	,835
S8	136,33	121,264	-,221	,842
S9	133,60	115,834	,086	,826
S10	133,63	108,447	,586	,813
S11	133,57	109,978	,679	,814
S12	134,30	104,148	,513	,812
S13	134,37	113,826	,130	,827
S14	134,97	105,964	,515	,813
S15	136,17	123,385	-,342	,843
S16	136,13	118,878	-,125	,836
S17	133,63	107,206	,822	,809
S18	133,73	106,409	,599	,811
S19	134,07	116,202	,068	,826
S20	134,27	104,685	,601	,810
S21	135,07	106,823	,400	,817
S22	135,20	108,510	,333	,820
S23	133,63	107,206	,822	,809
S24	134,07	110,616	,366	,819
S25	133,63	107,206	,822	,809
S26	134,07	116,202	,068	,826
S27	133,87	106,671	,563	,812
S28	134,33	110,851	,378	,818
S29	133,97	109,757	,598	,814

S30	133,80	105,269	,717	,808
S31	133,63	107,206	,822	,809
S32	134,47	110,809	,349	,819
S33	133,63	107,206	,822	,809
S34	133,67	110,989	,557	,816
S35	133,87	111,292	,561	,816
S36	134,73	114,064	,130	,826

Apéndice : Artículo científico

Competencias gerenciales y la satisfacción laboral de los directivos de las instituciones Educativas de la UGEL de Ventanilla, 2017.

AUTOR: Br Danny Nicke Ventosilla Sosa.

dannynicke20@hotmail.com

Asesor: Dr. Hugo Ricardo Prado López
Escuela de Postgrado de la UCV

Resumen

A continuación se muestra la síntesis de la investigación titulada Competencias gerenciales y satisfacción laboral de los Directivos de las instituciones educativas de la UGEL de Ventanilla 2017.

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la relación existente entre las competencias gerenciales y satisfacción laboral de los Directivos de las instituciones educativas de la UGEL de Ventanilla 2017. Para seleccionar la muestra se empleó el método de muestreo probabilístico y fueron 148 directivos. Para la obtención de datos se utilizaron las variables: Competencias gerenciales y satisfacción laboral. El procesamiento de los datos se utilizó el paquete estadístico SPSS22.

El método empleado en la investigación es de tipo básico y de diseño no experimental, de corte transversal. Se realizó un análisis descriptivo y la correlación mediante el Coeficiente de Rho de Spearman, con el resultado obtenido de $Rho = 0,704$ concluyéndose como moderada correlación significativa entre las variables, con una $p\text{-valor} = 0.00$ ($p < 0.05$) lo cual rechaza la hipótesis nula, ya que el resultado muestra una relación significativa existente entre las Competencias gerenciales y satisfacción laboral de los Directivos de las instituciones educativas de la UGEL de Ventanilla 2017.

Palabras claves: Competencias gerenciales y satisfacción laboral

Abstract

Below is a summary of the research entitled Managerial competencies and job satisfaction of the executives of the educational institutions of the UGEL of Ventanilla 2017.

The present research had as general objective to determine the relationship between the managerial competences and job satisfaction of the executives of the educational institutions of the UGEL of Ventanilla 2017. In order to select the sample the probabilistic sampling method was used and there were 148 managers. The following variables were used to obtain data: Managerial competences and job satisfaction. The data processing was used the statistical package SPSS22.

The method used in the research is of basic type and non-experimental, cross-sectional design. A descriptive analysis and correlation using Spearman's Rho Coefficient was performed, with the result obtained from $Rho = 0.704$, concluding as a moderate significant correlation between the variables, with a p value = 0.00 ($p < 0.05$), which rejects the null hypothesis, Since the result shows a significant relationship between the Managerial competences and job satisfaction of the executives of the educational institutions of the UGEL of Ventanilla 2017.

Key words: Management skills and job satisfaction

Introducción

El presente trabajo de investigación, titulado “Competencias gerenciales y satisfacción laboral de los Directivos de las instituciones educativas de la UGEL de Ventanilla 2017”, es un informe detallado, que pretende aportar un nuevo conocimiento para los directivos. Como se sabe que las competencias gerenciales, es un tema de moda en los últimos y cuyo objetivo principal es elevar la calidad de la producción y de los servicios y la satisfacción laboral de los directivos es aquella en donde el directivo se siente bien en la institución educativa. Por otro lado, los resultados de muchas investigaciones reflejan los

niveles de las competencias gerenciales y los niveles de la satisfacción laboral de los directivos; por ende, es necesario conocer si existe una relación significativa entre las variables competencias gerenciales y satisfacción laboral directivo. Para el desarrollo de esta investigación, se recurrió a fuentes donde se pueda observar estas variables estudiadas, llamados antecedentes. Estos están divididos en internacionales y nacionales. Por parte de las internacionales, Hernández (2014), en la tesis titulada Competencias gerenciales y el planeamiento estratégico de los decanos de la Universidad de Madrid 2014. Universidad de Madrid España. Dicha investigación se realizó para optar el grado de magister en educación. Su objetivo fue definir las competencias gerenciales y el planeamiento estratégico de los decanos de la Universidad de Madrid 2014". Universidad de Madrid España. Tomó como muestra a 50 decanos de la Universidad de Madrid. A quienes aplicó una prueba graduado en la escala de Likert de tres opciones. El diseño de la investigación corresponde a una investigación correlacional siendo de enfoque cuantitativo. El tipo de investigación corresponde a una investigación básica. La investigadora arribó a la siguiente conclusión: existe una correlación positiva alta (0.876 Rho de Spearman) las competencias gerenciales. Universidad de Madrid 2014. Esta investigación contiene una variable que es similar al presente trabajo y es de mismo diseño. La importancia de esta investigación es que es del mismo diseño y cuyos resultados servirán para contrastar con los resultados a que se llegue con la investigación. Con respecto a las nacionales, Ramírez (2013), en la tesis Competencias gerenciales del director y relaciones humanas en los docentes de la Institución Educativa N° 5117 Jorge Portocarrero Rebaza- Pachacutec- Ventanilla. Dicha investigación se realizó para optar el grado de magister en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. El estudio tuvo como objetivo definir la relación entre las competencias gerenciales del director y relaciones humanas en lo docentes de la Institución Educativa N° 5117 Jorge Portocarrero Rebaza- Pachacutec- Ventanilla. Tomó como muestra a 120 docentes a quienes se aplicó la técnica de la encuesta, mediante un cuestionario. Luego del recojo de información se llegó a la siguiente conclusión: Existe una alta correlación (Rho de Spearman 0,989) entre las competencias gerenciales del director y relaciones humanas en lo docentes de la Institución Educativa N° 5117 Jorge Portocarrero Rebaza- Pachacutec-

Ventanilla. Esta tesis es similar porque contiene la variable las competencias gerenciales del director y relaciones humanas que es similar al presente estudio y cuya conclusión servirá para confrontar con las conclusiones del trabajo.

Metodología

La presente investigación, es de enfoque cuantitativo y de naturaleza cuantitativa no experimental, de tipo aplicada se ha desarrollado con el propósito de determinar la relación entre las competencias gerenciales y satisfacción laboral de los Directivos de las instituciones educativas de la UGEL de Ventanilla 2017. La muestra estuvo constituida por 148 directivos de la UGEL Ventanilla. El tipo de muestreo es probabilística. La descriptiva recolecta y representa los datos; intencional porque tiene la finalidad de extender y generalizar las conclusiones de la estadística descriptiva. El análisis del cuestionario es de poca dificultad y requieren solo marcar la respuesta en base a una escala de Likert. La presente investigación presenta dos variables: las competencias gerenciales y satisfacción laboral. Asimismo, las técnicas e instrumentos de recolección de datos fueron graduadas en la escala. La validez de los instrumentos de la investigación es a juicio de expertos, la confiabilidad del instrumento fue aplicada con una muestra piloto de 30 usuarios y analizada a través del Alfa de Cronbach que nos dio un resultado de 0,904 y 0,825 respectivamente.

Resultados

Sobre las competencias gerenciales, se observa que un grupo de directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla con el 50,0% (74), considera que las competencias gerenciales se ubica en el nivel adecuado, este resultado es resaltante para los directivos y docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla. Otro grupo del 27,0%(40) de los directivos opinaron que las competencias gerenciales se ubicaron en el nivel muy adecuado y el 23,0% (34) lo ubicaron en el nivel inadecuado. De los resultados obtenidos se deduce que las competencias gerenciales en las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla se ubicaron en el nivel adecuado, esto señala que los directivos y docentes conocen las competencias gerenciales en su mayoría, sin embargo siempre existe un porcentaje mínimo que desconoce.

Con respecto a la satisfacción laboral, se aprecia que un grupo de usuarios del 52,7% (78), quienes manifestaron que la satisfacción laboral se ubicó en el nivel alta, lo cual es gratificante para los directivos y docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla. Otro grupo del 23,0% (34), señalaron que la satisfacción laboral se ubicaron en el nivel regular y solo el 24,3%(36) consideraron que la satisfacción laboral se ubicó en el nivel bajo. Según estos resultados se deduce que la satisfacción laboral se ubicó en el nivel alta. Con respecto a la hipótesis general, de acuerdo a la prueba estadística de Rho de Spearman, se observa que sí existe una relación significativa entre las las competencias gerenciales y satisfacción laboral de los Directivos de las instituciones educativas de la UGEL de Ventanilla 2017, encontrándose una correlación de 0,704 con un valor calculado para $p\text{valor} = 0.000$ a un nivel de significancia de 0,01 (bilateral); lo cual indica que la correlación es moderada.

Discusión

En la presente tesis se investigó la relación entre las competencias gerenciales y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017, siendo una investigación de enfoque cuantitativo y de diseño no experimental en donde se comprobó la hipótesis general del estudio. Con respecto a la hipótesis general los resultados obtenidos demostraron que existió una moderada correlación con $\rho = 0,704$ entre las competencias gerenciales y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017; existiendo una semejanza con las conclusiones de la investigación de Delgado (2011), quién arribó a la conclusión: existe una correlación superior a la media $R = 0,753$ entre satisfacción laboral y los factores que se le relacionan. También existe semejanza con la tesis de Videla (2012), quién halló existe una alta correlación (0,886 rho de Spearman) entre las competencias gerenciales y la calidad del servicio en los docentes de la Universidad de la Plata. Este trabajo es similar a la variable competencias gerencias y en cuanto al grado de correlación existe una cierta diferencia entre ambos estudios. Por otro lado es similar al trabajo de Hernández (2014), quién logró arribar a la conclusión: existe una correlación positiva alta (0.876 Rho de Spearman) las competencias gerencias y el

planeamiento estratégica. Esta tesis es similar al presente trabajo porque contiene la variable competencias gerenciales y en cuanto al grado de correlación hay cierta diferencia. Con respecto a la primera hipótesis específica 1 los resultados obtenidos demuestran existe relación positiva moderada entre la dimensión manejo de liderazgo y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017, encontrándose una correlación de 0,603 con un valor calculado para p valor = 0.000 a un nivel de significancia de 0,01 (bilateral); lo cual indica que la correlación es moderada, esta investigación es similar a la tesis de Pablos (2016), quién arribó a la siguiente conclusión existe correlación debido a que p valor > 0,05, siendo p valor 0,607 entre la satisfacción laboral y estrategias de cambio de las enfermeras en los hospitales públicos de Badajoz y Cáceres. Asimismo es semejante con el trabajo de Castro (2013), quién logró arribar a la conclusión: existe una correlación moderada (rho de Spearman 0,675) entre las competencias del director y la inteligencia emocional de los docentes en la Institución Educativa Julio Cesar Tello San Juan de Lurigancho. En ambos casos la presente investigación solo se asemeja en cuanto al grado de correlación siendo la conclusión de la presente investigación una correlación moderada. Por otro lado, es semejante al estudio de Chanducas (2014), quién logró arribar a la conclusión: existe una correlación superior a la media $R = 0,716$ entre liderazgo transformacional de los directores y la satisfacción laboral de los docentes. En relación a la segunda hipótesis específica 2 los resultados obtenidos demuestran que existe relación significativa entre manejo de dirección y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017, encontrándose una correlación de 0,436 con un valor calculado para p valor = 0.000 a un nivel de significancia de 0,01 (bilateral); lo cual indica que la correlación es débil. Esta tesis es similar con el trabajo de Ramos (2013), quién arribó a la conclusión: existe una alta correlación entre las competencias del director y el planeamiento estratégico de los directores de la UGEL Marañón (Rho de Spearman 0,978, es una correlación positiva alta). Esta investigación se diferencia en cuanto al grado de correlación. Asimismo se diferencia con la investigación de Aguilar y Guerrero (2014), quienes llegaron a la conclusión: existe una correlación moderada $R = 0,759$ entre las habilidades directivas y su

relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa. En relación a la tercera hipótesis específica 3 los resultados obtenidos demuestran que sí existe una relación significativa entre el manejo de personal y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017, encontrándose una correlación de 0,620 con un valor calculado para p valor = 0.000 a un nivel de significancia de 0,01 (bilateral); lo cual indica que la correlación es moderada. Este resultado es similar con el trabajo de Matta (2013), quién arribó a la conclusión: alta correlación (0,876 Rho de Spearman) entre las competencias gerenciales del director y el desempeño docente en la red N° 12 de Ate –Vitarte. En ese mismo orden es diferente a la tesis de Canto (2012), quién arribó a la conclusión: existen correlaciones significativas y positivas entre las competencias gerenciales del director y el Clima Organizacional. La investigación contiene la variable competencias gerenciales estudio. En relación a la cuarta hipótesis específica 4, los resultados obtenidos demuestran que existe relación significativa entre manejo del entorno y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017, encontrándose una correlación de 0,647 con un valor calculado para p valor = 0.000 a un nivel de significancia de 0,01 (bilateral); lo cual indica que la correlación es débil. Esta investigación es similar al trabajo de Román (2013), quién arribó a la conclusión: existe una alta correlación (0,965 rho de Spearman) entre las competencias gerenciales y el rendimiento académico de la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica de Argentina. De la misma manera es similar a la tesis de Diego (2014), quién concluyó: una alta correlación (0,896 Rho de Spearman) entre el trabajo colaborativo y la motivación laboral en la Escuela Miguel de Cervantes 2014. Asimismo es similar al estudio de Diego (2014), quién arribó a la conclusión: una alta correlación (0,896 Rho de Spearman) entre el trabajo colaborativo y la motivación laboral en la Escuela Miguel de Cervantes 2014, esta tesis se diferencia en cuanto al grado de correlación. En relación a la quinta hipótesis específica 5 los resultados obtenidos demuestran que existe relación positiva moderada entre manejo interpersonal y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017, encontrándose una correlación de 0,870 con un valor calculado para p valor = 0.000 a un nivel de significancia de 0,01 (bilateral); lo cual

indica que la correlación es alta. Este resultado es similar a la tesis de Borda (2013), quién concluyó: existe una alta correlacional (0,886 rho de Spearman) entre las competencias directivas y su relación con relaciones humanas en los docentes de las instituciones educativas del nivel secundario de UGEL Marañón - Huánuco. También es semejante con la tesis de Ramírez (2013), quién arribó a la conclusión: una alta correlación (Rho de Spearman 0,989) entre las competencias gerenciales del director y relaciones humanas en lo docentes de la Institución Educativa N° 5117 Jorge Portocarrero Rebaza- Pachacutec- Ventanilla.

Conclusiones

De acuerdo a los resultados estadísticos, existe una correlación moderada rho 0,704 entre las competencias gerenciales y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017). Esto confirmó la hipótesis general del estudio. De acuerdo a los resultados estadísticos, existe una correlación entre la dimensión manejo de liderazgo y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017, encontrándose una correlación de 0,603 con un valor calculado para p valor = 0.000 a un nivel de significancia de 0,01 (bilateral); lo cual indica que la correlación es moderada. Esto confirmó la hipótesis específica 1 del estudio. De acuerdo a los resultados estadísticos, existe relación significativa entre manejo de dirección y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017, encontrándose una correlación de 0,436 con un valor calculado para pvalor = 0.000 a un nivel de significancia de 0,01 (bilateral); lo cual indica que la correlación es débil. Esto confirmó la hipótesis específica 2 del estudio. De acuerdo a los resultados estadísticos, existe una relación significativa entre el manejo de personal y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017, encontrándose una correlación de 0,620 con un valor calculado para p valor = 0.000 a un nivel de significancia de 0,01 (bilateral); lo cual indica que la correlación es moderada. Esto confirmó la hipótesis específica 3 del estudio. De acuerdo a los resultados estadísticos, existe relación significativa entre manejo del entorno y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017, encontrándose una correlación de 0,647 con un valor calculado para p valor = 0.000 a un nivel de

significancia de 0,01 (bilateral); lo cual indica que la correlación es moderada. Esto confirmó la hipótesis específica 4 del estudio. De acuerdo a los resultados estadísticos, existe relación positiva moderada entre manejo interpersonal y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017, encontrándose una correlación de 0,870 con un valor calculado para p valor = 0.000 a un nivel de significancia de 0,01 (bilateral); lo cual indica que la correlación es alta. Esto confirmó la hipótesis específica 5 del estudio.

Referencias bibliográficas

- Carrasco, S. (2015). *Metodología de la investigación científica* (9vna ed.). Lima – Perú: San Marcos
- Casana, M.V. (2015). Tesis “*clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores*”. Trujillo: Universidad privada Antenor Orrego.
- Díaz, D. y Delgado, M. (2014). Tesis “*competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas*”. Chiclayo: Universidad católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Hernández (2014). Tesis *Competencias gerencias y el planeamiento estratégico de los decanos de la Universidad de Madrid 2014*. Universidad de Madrid España
- Ramírez, N. (2013). Tesis *Competencias gerenciales del director y relaciones humanas en los docentes de la Institución Educativa N° 5117 Jorge Portocarrero Rebaza- Pachacutec- Ventanilla*. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle

Reconocimientos

A los directivos de las instituciones educativas de la UGEL Ventanilla.

Declaración jurada

Declaración jurada de autoría y autorización para la publicación del artículo científico

Yo, Danny Nicke Ventosilla Sosa, identificada con DNI N° 07685268 estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, con la tesis denominada “Competencias gerenciales y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas de la UGEL de Ventanilla, 2017.”

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi autoría.
2. Se ha respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presentan en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la presencia de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Los Olivos, 11 febrero del 2017.

Firma: _____

DNI. N° 07685268

Danny Nicke Ventosilla Sosa