



Habilidades directivas en la satisfacción laboral de los
docentes de educación básica regular del centro poblado de
Chocope –La Libertad 2017

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en administración de la educación

AUTORA:

Br. Evelyn Sonia Rodríguez Muñoz

ASESORA:

Dra. Gliria Susana Méndez Ilizarbe

SECCIÓN:

Educación e idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y calidad educativa

PERÚ-2017

Página del Jurado

Dra. Luzmila Garro Aburto

Presidente

Dra. Liza Dubois Paula Viviana

Secretaria

Dra. Gliria Méndez Ilizarbe

Vocal

Dedicatoria

Primero a Dios por guiar siempre mis pasos ,decisiones y derramar tantas bendiciones en mi vida al recuerdo eterno e imborrable de mis madres Mercedes y Fanny y a mi papá Ángel que es nuestro angelito en el cielo también a ti papá Pedro espero que donde te encuentres sepas de mis logros y te sientas orgulloso de esta tu hija que te quiere a la distancia, a mi familia que siempre están conmigo cuando más los necesito hermanos, primos y tíos a mis hijos Evelyn Lucia y Juan Diego, que son el principal motor de mi vida y a ti esposo mío Juan Alfredo por tu valioso apoyo y empuje incondicional y constante haciéndome sentirme capaz de lograr cada día nuevos retos.

Evelyn

Agradecimiento

A la Universidad César Vallejo por contribuir en mejorar la calidad educativa de nuestro país.

A toda mi familia por su afecto y apoyo moral.

A la Dra. Gliria Susana Méndez Ilizarbe por su asesoramiento constante e idoneidad profesional.

Declaratoria de autoría

Yo, Evelyn Sonia Rodríguez Muñoz estudiante de la Escuela de Posgrado del programa de Maestría de la Universidad César Vallejo, con la tesis titulada: “Habilidades directivas en la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017, presentada para obtención del grado académico de maestra en administración de la educación, es de mi autoría.

Por lo tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, setiembre 2017

.....

Evelyn Sonia Rodríguez Muñoz

DNI: 29730467

Presentación

Sr. Presidente.

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento a las normas del reglamento de elaboración y sustentación de tesis de la Escuela de Postgrado de la Universidad “César Vallejo”, presento a vuestra consideración el trabajo de investigación titulado: “Habilidades directivas en la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017”

El presente documento consta de siete capítulos: el capítulo I introducción, se detallan los antecedentes, el fundamento científico, la justificación, el problema, las hipótesis y los objetivos, en el capítulo II el Marco Metodológico se detallan las variables, la operacionalidad de las variables, el tipo de estudio y el diseño, la población muestra y muestreo, así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos, en el capítulo III se detallan los resultados, seguido de la discusión en el capítulo IV, conclusiones capítulo V, recomendaciones capítulo VI y referencias bibliográfica en el capítulo VII, respectivamente.

Espero señores Miembros del Jurado que esta investigación se ajuste a las exigencias establecidas por la Universidad y merezca su aprobación.

La Autora

Índice de contenido

	Página
Páginas de jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración jurada	v
Presentación	vi
Lista de contenido	vii
Lista de tablas	ix
Lista de figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
I. Introducción	
1.1 Realidad problemática	14
1.2 Trabajos previos	16
1.3 Fundamentación científica, técnica o humanista	21
1.4 Problema	52
1.5 Justificación del estudio	53
1.6 Hipótesis	54
1.7 Objetivos	55
II. Método	
2.1 Diseño de investigación	57
2.2 Variables, Operacionalización de variable	58
2.3. Población y muestra	63
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, valides y confiabilidad	65
2.5. Métodos de análisis de datos	70
2.9 Aspectos éticos	72
III. Resultados	
3.1. Descripción de resultados de la variable directivas y satisfacción laboral	74

3.2. Prueba de hipótesis	83
IV. Discusión	88
V. Conclusiones	92
VI. Recomendaciones	94
VII. Referencias	96
Anexos	
Anexo 1 Matriz de consistencia	
Anexo 2 Instrumento de la variable: habilidades directivas	
Anexo 3 Instrumento para medir la variable: satisfacción laboral	
Anexo 4 Confiabilidad de los instrumentos.	
Anexo 5 Certificado de validez habilidades directivas	
Anexo 6 Certificado de validez del satisfacción laboral	
Anexo 7 Base de datos de la variable: habilidades directivas	
Anexo 8 Base de datos de la variable: satisfacción laboral	
Anexo 9 Constancias emitidas por las I.E	

Índice de tablas

	Página
Tabla 1 Matriz de operacionalización de la variable habilidades directivas	61
Tabla 2 Matriz de operación de la variable satisfacción laboral	62
Tabla 3 Distribución de la Población	63
Tabla 4 Distribución de la muestra	65
Tabla 5 Escala de medición de las Encuestas.	67
Tabla 6 Resultados de la validez del instrumento	69
Tabla 7 Nivel de confiabilidad de la variable habilidades directivas	70
Tabla 8 Nivel de satisfacción laboral	70
Tabla 9 Tabla referencial de valores del coeficiente de alfa Cronbach	70
Tabla 10 Rangos y niveles de las habilidades directivas	71
Tabla 11 Rangos y niveles de la satisfacción laboral docente.	71
Tabla 12 Distribución de los niveles de habilidades directivas.	74
Tabla 13 Distribución de los niveles de las habilidades personales.	75
Tabla 14 Distribución de los niveles de las habilidades interpersonales.	76
Tabla 15 Distribución de los niveles de las habilidades grupales	77
Tabla 16 Distribución de los niveles de la satisfacción laboral	78
Tabla 17 Distribución de los niveles de satisfacción laboral gracias al trabajo intelectualmente estimulante.	79
Tabla 18 Distribución de los niveles de la satisfacción laboral gracias a las recompensas equitativas	80
Tabla 19 Distribución de los niveles de la satisfacción laboral gracias a las condiciones favorables del trabajo	81
Tabla 20 Distribución de los niveles de la satisfacción laboral gracias a los colegas cooperadores	82
Tabla 21 Prueba de regresión lineal para la hipótesis general	83
Tabla 22 Prueba de regresión lineal para la hipótesis específica 1	84
Tabla 23 Prueba de regresión lineal para la hipótesis específica 2	85
Tabla 24 Prueba de regresión lineal para la hipótesis específica 3	86

Índice de figuras

	Página
Figura 1. Distribución de los niveles de la variable habilidades directivas.	74
Figura 2. Distribución de los niveles de la dimensión habilidades personales	75
Figura 3. Distribución de los niveles de la variable habilidades interpersonales	76
Figura 4. Distribución de los niveles de la variable habilidades grupales.	77
Figura 5. Distribución de los niveles de la variable satisfacción laboral	78
Figura 6. Distribución de los niveles del trabajo intelectualmente estimulante	79
Figura 7. Distribución de los niveles de la dimensión recompensas equitativas	80
Figura 8. Distribución de los niveles de la dimensión condiciones favorables en el trabajo	81
Figura 9. Distribución de los niveles de la dimensión colegas cooperadores	82

Resumen

El problema de la investigación fue ¿Cómo influyen las habilidades directivas en la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017? cuyo objetivo fue determinar cómo influyen las habilidades directivas en la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular de las instituciones educativas del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017.

Metodológicamente, el tipo de investigación fue básica de diseño no experimental porque no hubo manipulación de variables, transversal, correlacional causal y de nivel explicativo. La muestra fue no probabilística y estuvo representada por 75 docentes participantes del centro poblado de Chocope –La libertad 2017 de instituciones de educación básica regular, para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta, cuyo instrumento fue un cuestionario para medir las variables de habilidades directivas y satisfacción laboral.

El resultado más importante encontrado en este trabajo de investigación fue que existe una relación directa alta y significativa entre las variables y que las habilidades directivas influyen en un 72,1% sobre la satisfacción laboral las instituciones del centro poblado de Chocope –la libertad 2017 con un grado de correlación muy alta.

Palabras claves: habilidad, habilidades directivas, satisfacción, satisfacción laboral

Abstract

The research problem was how do managerial skills influence the job satisfaction of teachers of regular basic education in the town center of Chocope -La Libertad 2017? whose objective was to determine how managerial skills influence the job satisfaction of teachers of regular basic education at educational institutions in the town center Chocope - La Libertad 2017.

Methodologically, the type of research was basic non-experimental design because there was no manipulation of variables, transverse, causal correlational and explanatory level. The sample was non - probabilistic and was represented by 65 teachers participating in the Chocope - Freedom 2017 library of regular basic education institutions. Data collection was done using the survey technique, whose instrument was a questionnaire to measure the variables of management skills and job satisfaction.

The most important result found in this research was that there is a high and significant direct relationship between the variables and that the managerial skills influence 72.1% on the workplace satisfaction of the institutions in the center of Chocope - the freedom 2017 with a very high degree of correlation.

Keywords: ability, management skills, satisfaction, satisfaction lab

I. Introducción

1.1. Realidad problemática

Cuando nos referimos a la satisfacción laboral se puede decir que es un aspecto muy importante que corresponde considerar a nivel mundial, nacional e institucional más aun encontrándonos en un proceso de cambio y mejoramiento de nuestros sistemas educativos.

En la actualidad el sistema educativo se encuentra inmerso en la propuesta de metas educativas al 2021 para lograr que nuestro sistema educativo nacional logre estándares internacionales y un actor básico para lograr estas metas es el docente por lo cual es importante buscar su satisfacción laboral ¿y cómo hacerlo? , un ente muy importante y que va entrar en juego es el directivo de las instituciones educativas, siendo las habilidades con las que cuenta el directivo un aspecto muy importante que va a influir en la satisfacción laboral del docente.

Durante la labor docente se ha podido observar esta problemática en las diferentes instituciones con las que se ha tenido contacto, se ha puesto atención en las habilidades del directivo y se ha podido observar que en las instituciones donde el directivo no presentó dominio de las habilidades directivas se ha observado docentes insatisfechos descontentos en su trabajo , en cambio cuando se ha observado directores efectivos en su labor los docentes de estas instituciones se encontraban contentos con la labor que realizaban entonces creo que el dominio de las habilidades directivas afecta grandemente en la labor ejecutada por los docentes.

Es por esto que surge la pregunta ¿solo en estas instituciones con las que estuvimos en contacto se dará esta problemática? y esto nos lleva a analizar más, desde un ámbito mayor y así poder comprender el origen del problema y más aún poder sugerir propuestas que mejoren esta situación.

Se puede decir que la satisfacción docente es una problemática que estará influenciada por muchos aspectos pero mejorando uno de ellos creo que estaremos ganando bastante terreno para lograr un cambio.

Partimos desde el punto de vista internacional Tahull y Montero (2014) nos manifestaron que en España –Cataluña se realizó un estudio sobre cuáles eran las motivaciones e intereses de los docentes y este estudio manifiesta que el lugar

que ocupa en la institución educativa el director y principalmente sus habilidades eran de suma importancia para poder comprender la realidad social de un centro educativo ya que será el directivo quien de manera contundente brinde al docente el apoyo y confianza que necesita esto propiciara un clima positivo permitiendo de esta manera superar mejor los retos.

Al estar satisfecho en su profesión el docente de vocación se exige más a sí mismo ejerciendo un dominio sobre sus sentimientos de cansancio de mal humor , todos ellos típicos de las limitaciones de la naturaleza humana siendo el dialogo con el docente la mejor estrategia.

El malestar docente no es una cuestión regional o nacional sino un tema en la mayoría de países. La característica común es que muchos profesores sufren en silencio este malestar causando un gran perjuicio al sistema educativo.

En Francia siendo un país europeo que tiene mayor desarrollo económico social se puede apreciar que un 35% de los profesores sobrellevan algún tipo de depresión, neurosis o ansiedad de igual manera en otros países del mismo nivel de desarrollo como Inglaterra, EEUU, New Zelanda, etc. Los docentes consideran que las dificultades para ejercer su profesión han aumentado.

Se puede manifestar al respecto que los datos mostrados nos dan ciencia cierta de que la problemática observada se da aun en países más desarrollados que el nuestro y aun así no son ajenos a este tipo de dificultades en sus instituciones educativas.

Ahora observemos más esta problemática desde el punto de vista nacional MINEDU (2017) indicó que:

Para que se pueda realizar una coexistencia solidaria de los actores de la educación como son: el directivo, los docentes, alumnos, padres de familia y la comunidad educativa, en general, todos están en el compromiso de sembrar y avalar un cometido de la convivencia escolar democrática, interactiva, inclusiva e intercultural. Siendo una de estas relaciones la relación existente entre el directivo y el docente.

Este documento expuesto por el MINEDU en el vigente período , sitúa expresamente que es el director , el actor primordial en la comisión de la convivencia escolar; dentro de ello la convivencia con el docente ;basándose en

una serie de valores que se pueden considerar como factores fundamentales en la labor del directivo siendo estas sus habilidades directivas y dentro de esta convivencia estaría por ende considerada la satisfacción del docente quien al sentirse a gusto en su centro educativo realizará un trabajo armónico y más efectivo trayendo como consecuencia directa la mejora del sistema educativo.

Después de realizar un análisis de la problemática a nivel internacional y nacional ahora pasamos al plano local y nos ubicamos en la realidad problemática educativa del centro poblado de Chocope, provincia de Ascope, departamento de La Libertad donde estando en contacto con el sector educativo de la región se observó esta correlación entre la satisfacción de la población de docentes y las habilidades del directivo al igual que en el mundo entero se observa una relación entre estas variables y es allí que se quiere realizar el estudio para poder determinar la correspondencia causal que existe entre las habilidades del directivo y la satisfacción laboral de sus docentes con la presente investigación queremos colaborar para establecer si las acciones tomadas por los directivos son las adecuadas y como están influyendo en la satisfacción de los docentes y así brindar las respectivas recomendaciones para poder cambiar los aspectos negativos , reforzar los positivos y descubrir en qué medida se relacionan las habilidades directivas con la satisfacción laboral.

1.2. Trabajos previos

Antecedentes nacionales

Aguilar y Guerrero (2014) en su 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° 4 Lima”*, el objetivo primordial de la indagación realizada fue conocer la dependencia que existe en las habilidades del director las cuales pueden ser habilidades personales ,interpersonales y grupales perfeccionadas en la labor que desempeñan y establecer la correlación con la satisfacción profesional de los profesores siendo realizado el estudio en una muestra 172 encuestados entre directivos y docentes ; los resultados obtenidos permitieron conocer que existe un 80.6 % de docentes encuestados que son influenciados positivamente por las habilidades del directivo.

Pérez y Rivera (2015) en su tesis "*Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la Amazonia peruana ,periodo 2013*" tuvo como objetivo establecer la correspondencia entre el clima organizacional y la satisfacción laboral se tomó una población muestra de 107 trabajadores ,se obtuvieron los siguientes resultados , se percibe que los trabajadores se implican con su labor como responsabilidad para despuntar las dificultades con unas correspondencias interpersonales propicios y descansando en los métodos de labor , la fiscalización se halla en un nivel conveniente el cual beneficia los efectos deseados acorde a los planes principales ceden a sus recursos humanos y encomiendan ocupaciones; tienen paso a la expresión de sus insuficiencias y a la retroalimentación de sus competitividades manifestando así que existe un nivel mediano o ponderado de clima organizacional así como de satisfacción laboral de los colaboradores.

Ramírez (2015) en su tesis "*Desempeño docente y satisfacción e insatisfacción laboral del profesorado del nivel primario de la I.E. Alfredo Bonifaz Fonseca*" el objetivo principal fue determinar de qué manera influye el desempeño docente en la satisfacción/insatisfacción de los profesores; para realizar el presente estudio se ha trabajado en base a una cantidad de 64 docentes y un ejemplo representativa de 55 resultado de un muestreo aleatorio ,se ha obtuvieron los siguientes resultados mediante un 94% se ratifica una influencia significativa con la satisfacción /insatisfacción de los docentes y el desempeño lo que justifica que la satisfacción de los docentes se debe a su propio desempeño; además tiene el respaldo de investigaciones anteriores como las de Navarro (2012) que ultima que los profesores exhiben satisfacción profesional con correspondencia a su capacidad pedagógica para ejecutar los trabajos , ya que consideran que poseen potestad práctica sobre los contenidos que comparten.

Valencia (2014) en su tesis "*Estilos gerenciales y satisfacción laboral*" tiene como objetivo establecer cómo se afectan los estilos gerenciales con la satisfacción laboral en el grupo administrativo de la Dirección General de Administración de la UNMSM fijando el nivel de asociación efectiva entre el estilo gerencial autoritario-coercitivo y autoritario –benevolente asimismo pues que el estilo gerencial

consultivo y participativo con los elementos motivacionales e preservativos del agrado profesional en el trabajador administrativo , se consideró un modelo de 242 actores de la población de estudio , recogiendo como consecuencia los siguientes resultados ;asiste una categoría de sociedad no reveladora entre el estilo gerencial autoritario explotador y autoritario benevolente con los factores motivadores e higiénicos de la satisfacción laboral y un grado típico ente el estilo gerencial consultivo participativo con los componentes motivadores e higiénicos de la satisfacción laboral en los trabajadores de la gerencia central se puede descifrar que un individuo está motivado cuando su labor le ofrece la ocasión de autorrealización , entonces su trabajo se cambia en un motivo de satisfacción.

Zapata (2015) en su tesis *“Satisfacción en el trabajo de los directores de los colegios de la urbanización Santa Rosa de Sullana”* tuvo como objetivo reconocer y indagar el nivel de satisfacción en el labor de los directivos con relación a su labor profesional así como en el contacto con los alumnos, profesores, padres de familia y UGEL la población de análisis está formada por seis directores de los cuales cuatro son varones y dos mujeres los resultados obtenidos son los siguientes podemos observar en forma general que existe satisfacción en el trabajo sin embargo en el indicador sobre el adicional económico que percibe el director por su trabajo , se puede apreciar un bajo porcentaje de satisfacción.

Távora (2015) en su tesis titulada *“Grado de satisfacción laboral de los directores de las instituciones educativas de Educación Básica Regular vinculadas al programa de educación rural de fe y alegría n° 48 de Malingas – Tambogrande – Piura “* estableció como objetivo el establecer el grado de satisfacción laboral de los directivos quienes se han desenvuelto en las instituciones mencionadas ;la investigación se llevó acabo con la intervención de los 25 directivos de entidades formativas en mención y se obtuvieron los siguientes resultados el mayor grado de satisfacción de los directivos existe coherente a su práctica profesional observándose un 99.20 % siendo este aspecto el que brinda mayor satisfacción a los directivos y el nivel de participación le brindaba al directivo un 84 % siendo este porcentaje el menor.

Chanducas (2014) en su tesis *“Liderazgo transformacional de los directores y la satisfacción laboral de los docentes de la Asociación Educativa Adventista Nor Oriental* cuyo objetivo fue fijar la correlación del liderazgo transformacional de los administradores y la satisfacción laboral de los profesores por ser la población muy pequeña se trabajara con el total de la población 80 docentes de los cuales 46.2 % son docentes varones y 53.8% docentes mujeres llegándose a los siguientes resultados el liderazgo transformacional de los directivos , presenta una correspondencia positiva fuerte con la satisfacción laboral de los profesores con un grado de significación del 5%,y se puede llegar a la conclusión que existe correlación significativa entre ambas variables.

Subaldo (2012) en su tesis” *Las repercusiones del desempeño docente en la satisfacción y el desgaste del profesorado* “ teniendo como reto la exploración de las consecuencias que logra poseer el desempeño docente en la satisfacción y el deterioro de los maestros se toma una muestra de 715 docentes del grupo de estudio del total de los maestros de sedes estatales y particulares de los distritos de Surquillo, Barranco y San Isidro de Lima centro del nivel de primaria y del nivel secundaria que es de dos mil quinientos cuarenta y cinco de los cuales mil catorce son colegios nacionales y mil quinientos treinta y uno de colegios particulares ; respecto al objetivo general del trabajo , las conclusiones fortifican la hipótesis de que las prácticas efectivas de los docentes causan satisfacción y llevan al progreso y a la realización personal y profesional ,que evidentemente median en la eficacia de la enseñanza y los aprendizajes de los alumnos.

Antecedentes internacionales

Sánchez (2015) en su tesis *“La satisfacción laboral y las habilidades directivas de las mujeres ejecutivas mexicanas como determinantes de la productividad organizacional”* tiene como objetivo principal examinar el nivel de importancia que la satisfacción laboral y las habilidades directivas tienen en el rendimiento en instituciones que se encuentran siendo manejadas por mujeres mexicanas con una muestra de censo de 50 mujeres obteniéndose los siguientes resultados en conclusión se puede manifestar que el 83 % de las mujeres encuestadas dicen estar muy a gusto laboralmente siendo una de las fuentes principales de

satisfacción el reconocimiento por parte de la institución donde laboran y una adecuada dirección acompañada con buenos efectos asiente poseer una muy adecuada relación con los seguidores y con los dirigentes siendo estos aspectos las circunstancias que generan satisfacción laboral.

Alcon (2014) en su tesis *“Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las Escuelas Básicas del sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo, estado Cojedes”* en Venezuela se presentó como objetivo narrar las habilidades gerenciales y su importancia en la satisfacción laboral y se cimentó en las proposiciones de la gerencia educativa, para recolectar la muestra se consideró el a toda la población ya que esta es muy pequeña, considerando a los 19 docentes de la institución. Para mostrar los resultados que se obtuvieron se manejaron cuadros estadísticos, considerando la frecuencia y el porcentaje. Se llegó a las conclusiones de que hay escasa comunicación con los docentes y en la elección de las decisiones no se toma en cuenta al grupo ya que no existe trabajo en equipo dentro de la institución, el gerente no tiene manejo de estrategias para solucionar los problemas.

Salgado (2013) en su tesis *“Análisis de las Competencias del Equipo Directivo de un Colegio Particular Subvencionado de Quirubilca –Chile”* tuvo como objetivo ejecutar un diagnóstico relacionado al contexto presente de las competencias funcionales y conductuales del conjunto dirigente, a través, de la definición y aplicación de un cuestionario de análisis de gestión que acceda emplear mejoras al sistema de gestión del Colegio Weston Academy habiendo ejecutado el estudio en una muestra de 300 colaboradores entre directivos y docentes gracias a un cuestionario que se ha distribuido en cuatro ámbitos de acción : liderazgo, gestión curricular, gestión de recursos, gestión del clima organizacional y la convivencia .Se obtuvieron los siguientes resultados se presentan incompatibilidades considerables en la valoración de los directores y maestros con relación a la de los estudiantes y apoderados con respecto a los niveles de logro valuados en el contenido de las competencias del equipo dirigente.

Guell (2014) en su tesis "*Estudio de la Satisfacción Laboral de los maestros*" la intención de esta tesis es ahondar en la satisfacción laboral que consideran los maestros de Infantil y Primaria, iniciando la proposición de que el constructo satisfacción laboral posee diversas dimensiones que ayudan a alcanzarla para esto se examinaron la opinión de 523 maestros de Infantil y Primaria de Cataluña – España los efectos de los diferentes análisis de datos nos demuestran que el nivel de satisfacción general del grupo muestral de docentes de Infantil y Primaria de Cataluña es mediano. El análisis descriptivo lo especifica en un 57.7 % del total de la muestra, subrayando que este agrupado esta regularmente satisfecho con la mayoría de asuntos que se han estudiado.

1.3. Teorías relacionadas al tema

Haremos un reconocimiento teórico de ambas variables tanto las habilidades directivas así como la satisfacción laboral, estableciendo las teorías; modelos o enfoques que sustentan a la variable; definiendo sus dimensiones e indicadores para poder determinar cuál es la influencia de ambas variables.

Variable 1: Habilidades directivas

Teorías relacionadas a las habilidades directivas

Fundamentos Filosófico Peter F. Drucker

Se presentan las principales ideas que fundamentan las habilidades directivas Drucker (2007) manifestó que:

Ninguna parte de los recursos productivos de una industria funciona con menos eficiencia que los recursos humanos .Las pocas empresas que han sido capaces de aprovechar esta reserva ,no utilizada , de las habilidades y actitudes humanas , han conseguido espectaculares aumentos en productividad y producción .En el mejor uso de los recursos humanos reside la gran oportunidad de aumentar la productividad en la gran mayoría de las empresas de modo que la gerencia de personal debe ser la primera y principal preocupación de

las gerencias operativas, en vez de la gerencia de cosas y técnicas , en la cual se ha concentrado , hasta ahora, la atención.

También sabemos que es lo que determina la eficiencia y productividad de los recursos humanos en la producción. No es primordialmente la habilidad o la paga sino, sobre todo, una actitud a la cual llamamos “actitud gerencial” .Con esto queremos decir una actitud que hace que el individuo vea su empleo, su trabajo y su producto como los ve un gerente, es decir, en relación con el grupo y el producto en conjunto. (p.17)

Se puede manifestar al respecto que el papel del director es muy importante ya que será un gerente en la institución educativa que va a efectivizar el trabajo del capital humano en este caso de los docentes por lo tanto deberá tener dominio de las habilidades necesarias para lograr dicho objetivo. Pues el manejo de las personas para encaminarlos a lograr los objetivos será lo que optimice el trabajo del equipo y el mayor reto para el directivo.

Estilos de dirección según Rensis Likert

Existen diferentes estilos con los que se direcciona una empresa en este caso una institución educativa como lo cita Gil y Gunner (2010) dieron a conocer lo siguiente:

Sistema 1. Autoritario Explorador. Directivos muy autoritarios ,confían poco en los subordinados, motivan a través del temor y del castigo, dan recompensas ocasionales y participan sólo en la comunicación descendente .Las decisiones se toman en los niveles superiores de la organización.

Sistema 2. Autoritario, pero paternal .Condescienden con sus subordinados, motivan con recompensas y, en parte, con temor y castigos; permiten alguna comunicación ascendente ,solicitan algunas ideas y opiniones a los subordinados y permiten cierta delegación de la toma de decisiones ,pero controladas mediante políticas.

Sistema 3. Consultivo con derecho a la última palabra. Tiene cierta confianza en los subordinados, pero no completa: suelen usar constructivamente las ideas y opiniones de estos: están en los flujos de información ascendente y descendente: toman decisiones generales y de política amplia en el nivel superior, permitiendo la toma de decisiones concretas a niveles inferiores, y en otros casos actúan consultando a sus subordinados.

Sistema 4. Participativo y democrático. En este caso, los directivos tienen confianza completa en los subordinados, siempre obtienen ideas y opiniones de ellos y las usan de forma constructiva, recompensan económicamente en base a la participación e integración del grupo en base a la fijación de objetivos y la evaluación de su consecución: participan en la comunicación ascendente y descendente con sus compañeros, promueven la toma de decisiones en toda la organización y, en otros ámbitos, actúan consigo mismos y con sus subordinados como grupo.

Likert y su grupo llegaron a la conclusión de que el sistema más eficiente era el 4. (p.324)

Se puede indicar al respecto que de los cuatro sistemas de dirección coincidimos con Likert ya que también consideramos que el sistema más adecuado es el número 4 ya que se relaciona con las habilidades que debe presentar un directivo en su labor.

Teoría Lifo.

Katcher y Pasternak (2002) indicaron que la presente teoría se dio gracias a sus discípulos, del plantel educativo de Erick From. Esta teoría se cimienta en una idea de la personalidad. Inicia del pensamiento, de que no hay un estilo mejor o adecuado para direccionar sino que cada directivo presentará un estilo de acuerdo a sus características y de acuerdo a sus fortalezas y debilidades por eso será necesario que cada directivo realice un autoanálisis de cual es su estilo de dirección y además de que puntos debe fortificar para llegar a ser un buen directivo.

A continuación se presentan los cuatro estilos:

Estilo Da y Apoya

Katcher y Pasternak (2002) es un modo de dirigirse en el cual el directivo logre tener el respecto de su subordinados anhela convertirse en una persona que presente un conjunto de valores y que sea filántropo se caracteriza por ser persona con mucha imaginación, creatividad y modestia. Para este tipo de directivo es muy importante satisfacer las necesidades de los demás ya que este estilo esta centrado en las personas. Al sentirse amenazado es mas bien dependiente y pasivo.

Estilo Toma y Controla

Katcher y Pasternak (2002) en este estilo los frutos son lo primordial. Confiando en su propia experiencia para solucionar rápidamente los problemas ya que les gusta ser dominantes con sus ideas dirigiendo a sus subordinados por el camino que ellos creen conveniente por eso todos sus esfuerzos los direccionan en la resolución de los problemas de manera rápida

Estilo fundamentalmente centrado en la tarea.

Katcher y Pasternak (2002), el directivo de este estilo fija su atención en alcanzar la tarea que se a propuesto fijándose mucho en los pequeños detalles que involucra realizar dicha tarea considerando hasta los más mínimos, considera a personas que le ayudaran a alcanzar buenos resultados en momentos de tensión se desconecta o se fija como siempre en los detalles sin tomar disposiciones que lo involucren.

Estilo Adapta y Negocia

El directivo de este estilo se interesa mucho en el que dirán es muy amigable y le interesa ser aceptado por los demás en momentos de tensión por la actitud que manifiesta se muestra falto de criterio y inseguro y muy flexible.

Katcher y Pasternak (2002). En tensión, se muestran exageradamente flexibles e inseguros, apareciendo como carentes de criterio. Es un estilo centrado en las personas.

Bases teóricas de las habilidades directivas

Se puede comenzar con las habilidades directivas; para tener un panorama a que se refieren definamos primero los términos independientemente:

Definición de Habilidad

Serafino (2002), nos manifestó que:

El vocablo habilidad deriva del modelo psicológico una transformación de la conducta y que se recurre para enunciar que la capacidad social no es una parte de la personalidad, sino, más bien, un conjunto de comportamiento aprendidos y adquiridos". Se puede decir entonces que las habilidades se aprenden a medida que estamos en relación con el entorno donde nos desarrollamos.

Se puede concluir al respecto que una habilidad es aprendida y adquirida ya que como nos manifiesta es una modificación de conducta, es decir, un aprendizaje y al contextualizar esta definición con nuestra investigación podemos concluir que las habilidades directivas pueden ser adquiridas y aprendidas para desarrollar idóneamente la labor del directivo en la institución educativa y si en caso el director no contara con alguna de dichas habilidades podría aprenderla para mejorar su labor.

De la misma manera Durand (1988) se refirió a las habilidades de la siguiente manera:

La definición de habilidad encierra muchos puntos que hay que considerar en el proceso de enseñanza y aprendizaje, y en el de la valoración. Así plantea la habilidad como la competencia obtenida por una persona en una labor específica. Consiste en una capacidad para solucionar una dificultad motora específico, para confeccionar y dar una contestación eficaz y económica con el resultado de lograr un objetivo justo. Esa capacidad se logra. Es resultado de un aprendizaje casi siempre extenso que obedece al conjunto de recursos de que dispone el sujeto, es decir, su capacidad para transformarse y su repertorio de conductas.

Se puede manifestar que se converge con el anterior autor manifestando que las habilidades son adquiridas y que son resultado del aprendizaje y depende de los recursos con los que cuenta el individuo para poder modificar su conducta.

Definición de dirección

Ahora tengamos una idea de lo que significa la dirección para crearnos una base hacia la variable a investigar para ello Reyes (2005) nos declaró una definición de dirección que se enmarca perfectamente a nuestra conceptualización y nos manifiesta lo siguiente:

La dirección es el aspecto de la administración en el que se consigue la ejecución segura de todo lo proyectado, mediante la autoridad del director, practicada en base de las disposiciones, ya sea realizadas directamente, ya, con más periodicidad encomendando dicha potestad, y se establece paralelamente que se efectúe en la forma apropiada todas las ordenes expresadas.

Entonces se puede decir al respecto que dirigir no consiste en ejercer la autoridad para hacer cumplir algo sino como las nuevas tendencias lo muestran la dirección ahora consiste también en delegar funciones a sus colaboradores y de esta manera también lograr una satisfacción en ellos por los nuevos retos que se les presenta.

Definición de habilidades directivas

Después de tener una clara definición de los términos que conforman nuestra primera variable ahora vamos a pasar a determinar en si las habilidades directivas para lo cual hemos tomado a Whetten y Cameron (2011) revelaron que:

Las habilidades directivas son un conjunto de habilidades personales, interpersonales y grupales que conforman los fundamentos de una práctica eficaz siendo las habilidades personales: desarrollo del autoconocimiento, manejo de estrés personal, solución analítica y creativa a los problemas; habilidades interpersonales : establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo ,ganar poder e influencia ,motivación de los demás, manejo de

conflictos ;habilidades grupales: facultamiento y delegación ,formación de equipos efectivos ,trabajo en equipo.

Existen varias características distintivas de las habilidades directivas que las diferencian de otros tipos de características y prácticas administrativas:

Primero, las habilidades directivas son conductuales; no son atributos de la personalidad o tendencias estilísticas. Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad. No obstante, en tanto que los individuos con diferentes estilos y personalidades aplican sus habilidades de manera diferente, existe un grupo central de atributos observables en el desempeño eficaz de habilidades que son comunes a través de toda una gama de diferencias individuales.

En segundo lugar, las habilidades directivas son controlables. El desempeño de estos comportamientos se encuentra bajo control del individuo. A diferencia de prácticas organizacionales como “contratar de manera selectiva” o actividades cognoscitivas como “trascender al miedo”, los propios individuos pueden demostrar, practicar, mejorar o limitar las habilidades. Es cierto que las habilidades pueden implicar a otras personas y que requieren de trabajo cognoscitivo, pero son comportamientos que la gente puede controlar por sí misma.

En tercer lugar, las habilidades directivas se pueden desarrollar. Es posible mejorar el desempeño. A diferencia del cociente intelectual (ci) o de ciertos atributos de la personalidad o del temperamento, los cuales permanecen relativamente constantes a lo largo de la vida, los individuos pueden mejorar su competencia en el desempeño de habilidades por medio de la práctica y la retroalimentación. Los individuos pueden progresar de menor a mayor competencia en las habilidades directivas, y ese resultado es el principal objetivo de este libro.

En cuarto lugar, las habilidades directivas están interrelacionadas y se traslapan. Es difícil demostrar una sola habilidad aislada de las demás. Las habilidades no son comportamientos simplistas y repetitivos, sino conjuntos integrados de respuestas complejas. Los directivos eficaces, en particular, deben confiar en combinaciones de habilidades para alcanzar los resultados deseados. Por ejemplo, para motivar a los demás de manera eficaz, es probable que se requiera de habilidades tales como comunicación de apoyo, influencia, facultamiento y autoconocimiento. En otras palabras, los directivos eficaces desarrollan un conjunto de habilidades que se superponen y se apoyan unas a otras, y que permiten flexibilidad en el manejo de situaciones diversas.

En quinto lugar, las habilidades directivas a veces son contradictorias y paradójicas. Por ejemplo, no todas las habilidades directivas fundamentales tienen una orientación suave y humanista, ni todas son impulsoras y marcan una dirección. No están orientada exclusivamente hacia el trabajo en equipo o hacia las relaciones interpersonales, ni exclusivamente hacia el individualismo o el carácter técnico. (p. xviii)

Se puede entender que el autor declaró tres importantes dimensiones de las habilidades directivas, podemos decir que se asemejan a la adquisición de habilidades en la vida diaria ;las cuales se van adquiriendo a medida que el ser humano está en contacto con su medio , en primer lugar aprende las habilidades personales propias de su ser; luego al estar en contacto con otra persona comenzara a desarrollar las habilidades interpersonales y a medida que su grupo de contacto crece ampliara sus habilidades a otras más avanzadas que serán las grupales ,y así como se desarrollan en la vida estas habilidades, de la misma manera se van a aplicar en la labor que realiza el director en la institución educativa para lo cual el directivo primero debe tener la habilidad de conocerse a sí mismo mediante el desarrollo personal de poder relacionarse con sus colaboradores interpersonalmente y además deberá estar en la capacidad de liderar y encaminar un grupo de trabajo mediante las habilidades grupales.

Puga y Martínez (2008) expresaron acerca de las habilidades directivas que:

Son los conocimientos, habilidades y rasgos personales que guardan correspondencia con las nuevas realidades, que necesitan poseer los altos directivos para estar en armonía con los requerimientos del mundo empresarial; la relevancia de los comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva son: orientados al conocimiento, liderazgo, habilidad de comunicación, valores éticos y habilidad para trabajar en equipo. (p. 90)

Con respecto a la definición que da el autor se puede mencionar que para él las habilidades directivas son en primer lugar conocimientos y algunos rasgos personales que el director debe tener para un manejo armónico de la institución al respecto podemos decir que son algunos aspectos de las habilidades directivas más no son todas las que debe manejar el directivo a cargo.

Madrigal (2009) dijo que:

Para que el directivo de cualquier empresa y organización logre un mejor desempeño se requiere entender, desarrollar y aplicar habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo. Las otras habilidades que se presentan son complementarias, lo cual llevará al directivo a contar con el perfil ideal para su desempeño. En la tabla 1.1 aparecen las principales habilidades que se requiere conocer y desarrollar para el mejor desempeño en la dirección. (p.3)

En este caso concuerda con la línea que estamos siguiendo se puede expresar que para que un directivo tenga las habilidades necesarias deberá mostrar habilidades al relacionarse con otras personas mediante sus habilidades interpersonales y sociales acompañadas del liderazgo; este conglomerado de habilidades formaran el perfil requerido para un desempeño satisfactorio en su labor.

Pereda, Guzmán, Gonzales (2014) indicó que:

Las habilidades directivas consideradas en la actualidad las habilidades personales, interpersonales y directivas para la gestión se convierten en una ventaja competitiva capaz de liderar los procesos de mejora empresarial en las organizaciones especialmente en aquellas en que el recurso humano es más determinante, como es el caso del sector público.

La siguiente clasificación proporciona un marco adecuado que facilita el estudio y comprensión de las habilidades directivas (tabla 1). En primer lugar, habilidades personales, aquellas que hacen referencia al ámbito personal, en donde la autodirección marcará el comportamiento del directivo. Aquí se encuentran habilidades como capacidad de aprender, gestión del tiempo, inteligencia emocional y la gestión del estrés, estrategia y desarrollo personal, desarrollo de la visión, toma de decisiones y resolución de problemas. En segundo lugar, las habilidades con otras personas, aquellas que se refieren a la relación con los demás. Por ejemplo, destacan en este grupo de habilidades, la comunicación, la negociación, el trabajo en equipo, la asertividad, la gestión del jefe, la resolución de conflictos, etc. En tercer lugar, se encuentran las habilidades de dirección de personas. En este grupo de habilidades son las que mayormente se han identificado con las habilidades directivas, puesto que hacen hincapié precisamente en eso, en la capacidad de dirección de otras personas. Se puede incluir en este grupo a la motivación, la optimización de recursos, el desarrollo de personas, el coaching, la gestión del talento, y por supuesto, el liderazgo, entendido como un proceso de influir en las personas y apoyarlas para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. (p.1)

Se puede indicar que esta clasificación se asemeja a la dada por el autor base por lo cual refuerza la propuesta de ser la más adecuada clasificación de habilidades directivas pues constituyen una concatenación de habilidades siendo una tan importante como la otra y reforzándose entre sí para su dominio.

Según Huerta (2006) explicó que:

Las habilidades directivas, un aspecto que han utilizado las instituciones educativas como base para sus programas de actualización continua. En este libro los autores combinan la experiencia laboral, académica y de consultoría en recomendaciones prácticas que pretenden encauzar a los lectores en ese proceso de formación de líderes comprometidos con su cometido histórico. El trabajo, esfuerzo y dedicación de los directores-líderes no sólo redundan en beneficio de las organizaciones, sino también da como resultado la creación de una cultura con efectos multiplicadores de lo que puede y debe hacerse bien. (p.54)

Se puede declarar en este caso que las habilidades directivas son producto de la experiencia académica, es decir, consecuencia de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas en el periodo de formación; también la experiencia laboral es decir la experiencia adquirida como consecuencia de los trabajos que hemos realizado y la experiencia de consultoría que vendrían a ser las habilidades logradas producto de las recomendaciones realizadas.

También Puchol (2012) mostró que:

Las habilidades directivas son unos conocimientos, unas técnicas y unas actitudes que ayudan a incrementar su eficacia y su eficiencia como gestores en empresas públicas y privadas. La actividad del gestor gira entorno a las funciones denominadas continuas de Comunicación, Toma de Decisión y Gestión. (p. xiii)

Se puede mostrar en conclusión que las habilidades directivas son un conjunto de habilidades que van adquiriendo progresivamente para formar así un perfil adecuado que permita cumplir con los requerimientos de las funciones directivas con eficiencia y eficacia.

Dimensiones de las habilidades directivas

Primera Dimensión: Habilidades Personales

Wetten y Cameron (2011) declararon que: “estas habilidades se concentran en asuntos que quizás no impliquen a otras personas sino que se relacionan con el manejo del propio yo. Estas incluyen al desarrollo de autoconocimiento, manejo de estrés personal, y solución analítica y creativa de problemas” (p.18).

Se puede revelar que estas serían las primeras habilidades que se adquieren y que servirán de base a las demás ya que estas implican la relación con el manejo del propio yo, pues solo conociéndonos y valorándonos a nosotros mismos estaremos en la capacidad de interrelacionarnos con los demás y en un nivel más alto en la capacidad de liderar un grupo. Para ello deberemos realizar un análisis de nuestras fortalezas y debilidades para enfocarnos en nuestras fortalezas y utilizarlas en el logro de nuestros objetivos; también tendremos que realizar un manejo del estrés para lo cual la organización juega un papel preponderante; otro aspecto importante será la capacidad de análisis en la solución de la problemática que se presenta.

Hofstadt y Gómez (2013) acerca de las habilidades personales exteriorizaron que “son rasgos de personalidad o carácter intrínsecos (es decir innatos en su personalidad) que tienen los individuos tanto en el desempeño de su trabajo como en su vida diaria” (p. 23).

En este caso se puede enunciar que se puede considerar que las habilidades personales se adquieren en la formación del ser y ya vienen innatos en el hombre esta concepción estaría de acuerdo a un líder que nace con todas las habilidades personales necesarias para desempeñarse en su trabajo.

Parras, Madrigal, Redondo, Vale., Navarro. (2008) nos expusieron que “un elemento fundamental de cualquier programa de desarrollo psicosocial. Aunque la forma de entrenarlas varíe con el enfoque teórico adoptado, en todos los casos se aborda el mismo conglomerado de habilidades interrelacionadas (auto concepto, autoestima, autocontrol, etc.)” (p.300).

También se puede concluir que las habilidades personales involucran todo lo auto adquirido por uno mismo y si es cierto que como se manifestaba líneas arriba existen habilidades innatas en el ser humano es muy cierto también que la persona puede ir las reforzando y fortaleciendo a medida de su experiencia para así un mejor desenvolvimiento en su entorno.

Consideramos la siguiente clasificación de habilidades personales:

Primera Habilidad Personal: Desarrollo del autoconocimiento

Wetten y Cameron (2011) presentaron que:

El autoconocimiento es el conocimiento de cómo los individuos difieren en sus prioridades y madurez de valores, estilo cognoscitivo, orientación hacia el cambio y personalidad ha ayudado a muchas empresas a lidiar mejor con los conflictos interpersonales, la mala comunicación, la pérdida de confianza y los malos entendidos.

La capacitación en el autoconocimiento no sólo ayuda a los individuos en su capacidad de entenderse, y por lo tanto, conducirse, sino que también es importante para ayudar a los individuos a comprender las diferencias en los demás. La mayoría de las personas encontrarán regularmente individuos con estilos, conjuntos de valores y perspectivas que difieren de los propios. La mayoría de las fuerzas de trabajo se están volviendo cada vez más diversas, y no al contrario. La capacitación en el autoconocimiento, como se analizó en este capítulo, puede ser una herramienta valiosa para ayudar a los individuos a desarrollar la empatía y el entendimiento para la diversidad en expansión que enfrentarán en los entornos laborales y escolares. El autoconocimiento es un componente fundamental y un prerrequisito del éxito en la administración. (p. 82)

Se puede señalar que el autoconocimiento involucra una serie de aspectos que conforman y se entrelazan para determinar la personalidad de una persona a continuación veremos a más detalle cada uno de esos aspectos.

Áreas importantes del autoconocimiento

Inteligencia emocional.

Goleman (2000) exhibió que: “la inteligencia emocional es la capacidad de manejarse a uno mismo y de manejar las relaciones con los demás como uno de los factores más importantes para el éxito de líderes y directivos” ().

Se puede explicar que solo conociéndonos a nosotros mismo y siendo capaces de manejarnos sin dejarnos llevar por nuestras emociones o impulsos en circunstancias negativas tendremos un autocontrol y seremos capaces de reconocer las emociones de nuestros colaboradores y de las personas de nuestro entorno y así poder reaccionar de manera adecuada a las emociones de ellos en diferentes circunstancias.

Valores Personales.

Yarce (2005) manifestó que los “valores no se aprenden al oírlos o leerlos, sino al vivirlos. Son para todos pero cada uno puede alcanzarlos en una medida diferente. Cuanto más valores tengamos más sólida será nuestra personalidad” (p. 26).

Con respecto a lo que manifestó se puede advertir que son los valores los que nos dan el marco referencial acerca de nuestra conducta estableciéndonos parámetros para poder distinguir entre lo bueno y lo malo , para que cuando se nos presente una circunstancia determinada no nos dejemos llevar por subjetividades o preferencias sino ser objetivos basándonos en los valores que llevamos impregnados en nuestra forma de ser y podemos decir que ellos se traen de casa pues se han ido adquiriendo a medida que hemos ido creciendo en nuestros hogares basados en el ejemplo.

Estilo Cognoscitivo

García (1989) mencionó que:

Los estilos cognitivos van más allá de las diferencias individuales, del nivel cognitivo, ya que buscan más los procesos cognitivos, es decir, los modos generales de cada individuo de procesar la información que

percibe del ambiente y de enfrentarse a situaciones en las cuales deba desarrollar un procedimiento o estrategia de resolución. (p.24)

Se puede hablar que existen diferentes estilos cognoscitivos que nos permiten adquirir información y sobre todo procesarla y aplicarla en la solución de problemas no todos tendremos la misma forma de llegar al conocimiento pues contamos con recursos que nos permiten adquirir ese conocimiento como es la memoria, la percepción el procesamiento y estos recursos los utilizamos de diferente modo y diferentes grados.

Orientación hacia el cambio

Binney y Willians (2001) concluyó que: “las transformaciones implican un cambio radical tanto en el pensamiento como en la conducta, en los modelos mentales que poseen los individuos, los supuestos y marcos que le permiten hacerse una idea del mundo” (p.30).

Se puede exponer que durante toda nuestra historia hemos atravesado cambios en nuestros modelos mentales y más aún con los avances que atraviesan la ciencia, la tecnología y la información; para poder estar acorde a estos cambios debemos estar abiertos a ellos y a realizar modificaciones sobre la marcha de nuestro trabajo.

Autoevaluación esencial

Tejedor y Rodríguez (1996) advirtieron que: “la autoevaluación es una cuestión en el campo de la evaluación y la mejora docente desde hace varias décadas. La autoevaluación consiste en la realización de juicios acerca de la propia enseñanza” (p. 173).

En este caso se puede referir que la autoevaluación nos permite un mejor conocimiento de nosotros de nuestras falencias es como establecer un test que nos permita reconocer a nosotros mismo mediante un autoanálisis.

Segunda habilidad personal: mejora en el manejo del estrés y la administración del tiempo

También Wetten y Cameron (2011) advirtieron en este punto que:

El manejo del tiempo con un método de eficacia implica que: 1. los individuos dediquen su tiempo a los asuntos importantes y no sólo a los asuntos urgentes; 2. las personas sean capaces de distinguir claramente entre lo que consideran importante y lo que consideran urgente; 3. las estrategias de administración del tiempo se enfoquen en los resultados más que en los métodos, y 4. la gente tenga una razón para no sentirse culpable cuando debe decir “no”. (p.121)

Se puede presentar como segunda habilidad personal al manejo de estrés para lo cual es muy importante la capacidad de organización del directivo de tal manera que le permita priorizar los asuntos importantes, es decir, tener un plan a seguir que le permita conseguir los objetivos y metas propuestos sin dejarse distraer por asuntos de mínima importancia que están fuera de esta planificación y así reducir el tiempo desperdiciado también hay que considerar el apoyo de los colaboradores para no sobrecargarse de tareas que nos generen estrés.

A continuación veamos algunas sugerencias de como eliminar los factores estresantes:

Administración eficiente del tiempo

De la misma manera Wetten y Cameron (2011) refirieron que:

Además de estudiar la administración del tiempo desde el punto de vista de la eficacia (es decir, ajustar el uso del tiempo a los principios personales centrales), también es importante adoptar un punto de vista de eficiencia (es decir, lograr más al reducir el tiempo desperdiciado. (p.121)

Colaboración

De igual manera Wetten y Cameron (2011) hablaron en este punto que:

Un factor importante que ayuda a eliminar el estrés de encuentro es la pertenencia a un grupo o una comunidad estable y muy unida.

Cuando la gente se siente parte de un grupo, o aceptada por otras personas, el estrés se reduce. (p.121)

Inteligencia social y emocional

Goleman (2008) explicó que:

La inteligencia emocional determina nuestra capacidad para aprender los rudimentos del autocontrol y similares, la competencia emocional se refiere a nuestro grado de dominio de esas de un modo que se refleje en el ámbito laboral. El dominio de la competencia emocional requiere de algunas habilidades como la conciencia y la gestión de relaciones. (p. 19)

Tercera habilidad personal: Solución de problemas, creatividad e innovación

De la misma manera Wetten y Cameron (2011) refirieron que:

La solución de problemas es una habilidad indispensable en casi todos los aspectos de nuestra vida. Es la aplicación de técnicas eficaces para la solución de problemas, basadas en un enfoque sistemático y lógico, el cual incluye: definición del problema, generación de alternativas, evaluación de alternativas y poner en práctica la solución. En particular, el trabajo de un directivo implica resolver problemas. Si las empresas no tuvieran problemas, no habría necesidad de contratar directivos. Por lo tanto, es difícil pensar que una persona incompetente para resolver problemas tenga éxito como director. (p.174)

Se puede concluir al respecto que una institución educativa al igual que cualquier empresa enfrenta problemas a menudo y en este caso es el director el llamado a encaminar su solución para lo cual en primer lugar deberá realizar una definición de la problemática determinando en si el punto a solucionar luego establecerá alternativas de solución para esto podrá tomar en cuenta algunas sugerencias de sus colaboradores después realizara una evaluación de las alternativas poniendo en práctica la solución más adecuada, un buen directivo conducirá a la solución efectiva y eficaz de la problemática.

Segunda dimensión: Habilidades interpersonales

Wetten y Cameron (2011) declararon que:

Las habilidades interpersonales: establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de los demás y manejo de conflictos. Estas habilidades se centran principalmente en asuntos que surgen al interactuar con otras personas. Desde luego, existe cierta superposición entre ellas, así que, para desempeñar cualquier habilidad eficazmente, usted depende de muchas áreas de habilidad. (p 18)

A continuación se da una explicación de cada una de ellas:

Primera habilidad interpersonal: Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo

Wetten y Cameron (2011) revelaron que:

Es la comunicación interpersonal que sirve para comunicarse de manera precisa y honesta, especialmente en circunstancias difíciles, sin arriesgar las relaciones interpersonales. No es difícil lograr una comunicación de apoyo (expresar confianza y apertura) cuando las cosas marchan bien y cuando las personas hacen lo que uno desea. Sin embargo, cuando uno necesita corregir el comportamiento de otro, cuando tiene que dar una retroalimentación negativa o cuando es necesario señalar los errores de otra persona, es difícil usar una comunicación que fomente y fortalezca las relaciones. Este tipo de comunicación se llama comunicación de apoyo, y busca preservar o fomentar una relación positiva entre los comunicadores en el momento en que intentan resolver algún problema, dan retroalimentación negativa. (p.242)

Se puede decir que esta es una de las habilidades fundamentales en el trabajo directivo pues para lograr el apoyo de los colaboradores debe existir una comunicación precisa que evite dañar las buenas relaciones que existen y que al contrario favorezcan el fortalecimiento del apoyo colaborativo de la institución.

Solo con una adecuada comunicación con los colaboradores se podrá lograr fortalecer las relaciones sobre todo en los momentos en que el directivo debe brindar retroalimentación de puntos por corregir que ha observado en la labor docente logran que el docente acepte la retroalimentación de manera positiva y que lo vea como un aporte para mejorar su trabajo y no como una crítica negativa hacia ello.

Segunda habilidad interpersonal: Ganar poder e influencia

Wetten y Cameron (2011) expresaron que:

Es la capacidad de expresar una idea y de lograr que ésta se acepte en una empresa, no depende de quién tiene la mejor idea, sino de quién tiene habilidades políticas. Uno no nace con habilidades políticas, sino que las aprende. Se trata de un proceso práctico y metodológico en el que se explora el terreno político y se forman coaliciones, las cuales se encauzan para lograr que la idea se acepte.(p.286)

Se puede entender que cuando hablamos de “poder “no estamos refiriéndonos a someter a las personas o infundir temor o hacer pensar a los colaboradores que es una obligación es una cuestión de habilidades políticas, es decir, es el poder de convencimiento y esta habilidad es necesaria para conseguir los objetivos y metas trazados en una institución ya que gracias a ellas formaremos las alianzas necesarias con el grupo de trabajo.

Tercera habilidad interpersonal: Motivación de los demás

Wetten y Cameron (2011) dijeron que:

La motivación representa el deseo y el compromiso de un empleado para desempeñarse, y se manifiesta en un esfuerzo relacionado con el trabajo. La motivación por los demás es un proceso de gran influencia que los directivos tienen sobre sus subalternos para alcanzar un desempeño óptimo, es importante que aprendan a

utilizar las recompensas y los castigos de manera eficaz para producir resultados positivos y deseados de manera consistente.

Algunas personas desean realizar una actividad, pero se distraen o se desaniman con facilidad; es decir, tienen un gran deseo, pero poco compromiso. Otros se esfuerzan trabajando y manifiestan una perseverancia impresionante, pero su trabajo carece de inspiración. Estas personas tienen un gran compromiso, pero poco deseo.

La primera pregunta de diagnóstico que debe hacer el supervisor acerca de un individuo con bajo rendimiento es si las deficiencias en su desempeño se deben a la falta de habilidad o a la falta de motivación. (p.327)

Se puede indicar que esta será una tarea muy importante que estará en las manos del directivo quien debe ser un coach para motivar a los docentes que trabajan con él haciendo surgir en ellos el deseo de trabajar y lograr que mantengan un compromiso con el objetivo o meta a alcanzar generalmente es un aspecto que es requerido pues se observa mucho la desmotivación del docente.

Cuarta habilidad interpersonal :Manejo de conflictos

Memeth (2004) indicó que:

El conflicto interpersonal es parte esencial y omnipresente de la vida organizacional. De hecho, ante las tendencias actuales de los negocios hacia una fuerza laboral diversa, la globalización y la fusión de empresas, la forma como las diferentes organizaciones y culturas manejan los conflictos es un factor de pronóstico del éxito organizacional cada vez más importante.(p.377)

Se puede indicar que los conflictos no son ajenos a cualquier actividad realizada y es más las últimas tendencias de organización reconocen a los conflictos como un factor necesario para que la organización se desenvuelva de manera eficaz y es cierto pues si no habrían conflictos todos seguirían lo que dice

el directivo, así este errado en sus apreciaciones en cambio al haber conflicto salen a la luz los aspectos que puedan tener desatinos para poder ser cambiados o mejorados.

Tercera dimensión: Habilidades grupales.

Wetten y Cameron (2011) mencionaron que:

Las habilidades grupales: facultamiento y delegación, formación de equipos efectivos y trabajo en equipo, y liderar el cambio positivo. Estas habilidades se centran en asuntos fundamentales que surgen cuando usted participa con grupos de personas, ya sea como líder o como miembro del grupo. (p.22)

Se puede concluir que efectivamente el dominio de las habilidades personales e interpersonales servirán de base firme para consolidar las habilidades grupales y permitir de esta manera ser un buen líder de un grupo de trabajo, logrando así encaminar al grupo de trabajo a la consecución de los objetivos y logrando también que los docentes de la institución que él dirige se encuentren satisfechos con la labor que realizan.

Primera habilidad grupal: Facultamiento y Delegación

De la misma manera Wetten y Cameron (2011) nos expusieron que:

El facultamiento se basa en un conjunto de suposiciones que son opuestas a las que normalmente hacen los directivos. Facultamiento significa dar libertad a las personas para realizar con éxito lo que ellas deseen, en vez de obligarlas a hacer lo que uno quiere. Los directivos que facultan al personal les retiran controles, restricciones y límites en vez de motivar, dirigir o estimular su comportamiento. Más que ser una estrategia de “empuje”, en la que los directivos inducen a los empleados a responder en formas deseables mediante incentivos y técnicas de influencia, el facultamiento es una estrategia que implica “atraer”. Se enfoca en las formas en que los directivos podrían diseñar una situación laboral que vigorice y brinde motivación intrínseca a los empleados. En el contexto de dicha estrategia, los empleados realizan

sus actividades porque se sienten intrínsecamente atraídos por ellas, no porque exista un sistema de recompensas extrínseco o porque se aplique una técnica de influencia.

Sin embargo, facultar a otros podría conducirnos a un dilema. Por un lado, las evidencias demuestran que los empleados con facultamiento son más productivos, están más satisfechos y son más innovadores; también generan productos y servicios de mayor calidad que los empleados sin facultamiento.

Facultar significa permitir; ayudar a las personas a desarrollar un sentimiento de confianza personal; ayudar a los demás a superar sentimientos de impotencia o indefensión, y vigorizarlos para que emprendan acciones; significa activar la motivación intrínseca para realizar una actividad. Los individuos que han recibido facultamiento no sólo poseen los medios para lograr algo, sino que también tienen un concepto de sí mismos distinto del que tenían antes de recibir el facultamiento. (p.447)

Se puede mencionar que esta habilidad será de gran importancia para un directivo ya que estará atacando dos aspectos importantes en primer lugar cabe destacar que un directivo no será capaz de realizar todo el trabajo que amerita la institución educativa entonces tiene que delegar funciones entre sus colaboradores sin ello no podría lograr el éxito futuro de sus objetivos y otro aspecto importante será que al delegar funciones en el colaborador en este caso el docente, se despertará en el la motivación intrínseca.

Segunda habilidad grupal: Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo

De la misma forma Wetten y Cameron (2011) mencionaron que:

Los equipos efectivos tienen miembros interdependientes, la productividad y la eficiencia de una unidad entera están determinadas por los esfuerzos coordinados e interactivos de todos sus miembros. Ayudan a que sus miembros sean más eficientes al trabajar juntos que solos, los equipos efectivos se desempeñan

incluso mejor que el miembro más destacado del grupo. Funcionan tan bien que crean su propio magnetismo, los miembros del equipo desean participar en vista de las ventajas que reciben por su adhesión.

Los equipos efectivos no siempre tienen el mismo líder, los miembros del equipo a menudo se alternan en asumir la responsabilidad del liderazgo, de manera que ésta se comparte ampliamente conforme el equipo se desarrolla con el paso del tiempo. Los miembros se cuidan y apoyan entre sí. Ningún miembro es devaluado o poco apreciado. A todos se les trata como parte integral del equipo. Tienen miembros que alientan y animan al líder, y viceversa. Cada miembro da y recibe aliento. Existe una gran confianza entre los integrantes. Los miembros demuestran integridad y se muestran tan interesados en el éxito de los demás como en el propio (p.483).

Se puede señalar que la formación de equipos es una habilidad trascendental en la distribución de tareas, el director deberá tener la capacidad de reconocer las habilidades fortaleza en sus docentes, para realizar un equilibrio en el momento de formar grupos de trabajo, pues no todos tendrán las mismas habilidades por tanto deberá encontrar líderes de grupo que le ayuden a la consecución de las metas.

Tercera habilidad grupal: Liderar el cambio positivo

Quinn (2004) expuso que:

La palabra liderazgo a menudo se utiliza como un término que abarca todo y que describe casi cualquier comportamiento deseable de un directivo. "Buen liderazgo" es a menudo la explicación para el éxito de casi cualquier desempeño organizacional positivo. El liderazgo a menudo se describe como lo que los individuos hacen en condiciones de cambio. Cuando las organizaciones son dinámicas y están pasando por una transformación, las personas muestran liderazgo. El liderazgo se asocia con el dinamismo, la vivacidad y el carisma; la administración se relaciona con lo predecible, el equilibrio y el control.

Por consiguiente, el liderazgo a menudo se define como “hacer lo correcto”. (p.xx)

Podemos decir que el liderazgo ocupará el más alto nivel de las habilidades grupales ya que un directivo que cumpla con las anteriores habilidades estará en la capacidad de ejercer un buen liderazgo en su institución educativa.

Variable 2: Satisfacción Laboral

Teorías relacionadas a la Satisfacción Laboral

Existen varias teorías que fundamentan la satisfacción laboral entre ellas se puede considerar las que son de mayor influencia a la presente investigación.

Teoría de las necesidades de Maslow

Se puede manifestar que esta teoría nos da un marco de referencia para poder analizar esta variable en este caso se puede ver en que nivel de la pirámide se encuentra la satisfacción laboral.

Maslow (1952) fundamenta su teoría en dos postulados: todos tenemos unas necesidades fundamentales perfectamente jerarquizadas, y no se pasa al deseo de satisfacción de un nivel superior sin haber cubierto suficientemente el anterior.

Solo las necesidades insatisfechas generan motivación

El identifica cinco niveles de esas necesidades que son:

Necesidades fisiológicas: se puede decir que Maslow considero a estas necesidades como las primordiales ya que son las que todo ser humano necesita cubrir para poder pasar al siguiente nivel se podría decir que son de orden biológico y de supervivencia.

Necesidades de seguridad: se puede manifestar que para poder satisfacer las necesidades de este nivel primero se debe haber satisfecho el anterior ya que es el siguiente eslabon de la cadena y están referidas a las necesidades de seguridad física como por ejemplo como la salud y los recursos con los que

contamos así como tener un empleo que nos de seguridad acerca de los ingresos con los que se cuentan.

Necesidades de relación social: se puede mencionar que si ya se han satisfecho las anteriores necesidades se pasará a este nivel en las cuales se satisface la necesidad de pertenecer primero será a una familia donde encontraremos amor y protección luego se tendrá la necesidad de pertenecer a una comunidad, grupo social, etc

Necesidades de auto-afirmación: se puede manifestar que ya habiendo cumplido las anteriores necesidades permitirá afianzar la autoestima en la persona así como el reconocimiento por los demás y por uno mismo.

Necesidades de auto-realización: se puede decir que este será el nivel más alto de alcanzar ya que después de haber alcanzado las anteriores se podrá satisfacer estas necesidades que se puede considerar que aquí encontramos por ejemplo a la necesidad de ayudar de manera desinteresada a nuestro prójimo desarrollando nuestra espiritualidad y nuestra moral (citado en Villar, 2009, p.58)

Al respecto se puede indicar que la satisfacción laboral podríamos ubicarla en varios niveles ya que irá evolucionando a medida que se adquiere satisfacer un nivel anterior ; se podría decir que podría manifestarse en primer lugar como una necesidad de relación social ya que al pertenecer al grupo de trabajo habremos satisfecho este nivel también podría considerarse como una necesidad de auto-afirmación ya que al desenvolvernos de manera satisfactoria en nuestro trabajo lograremos el reconocimiento de los demás así como el de nosotros mismos e inclusive se puede manifestar que podría ser considerado como una necesidad de auto-realización en algunos casos como por ejemplo un docente que pueda realizar su trabajo tan solo por el gozo de ayudar a los demás.

Modelo de satisfacción de facetas Lawler

Lawler (1973) manifestó que en esta teoría se dan dos tipos de procesos uno intrapersonal en la que se podrían considerar los procesos internos del propio yo de la persona que le producen satisfacción y otro interpersonal en este caso la

satisfacción se verá influenciada por las relaciones con los demás. Para esto parte de las facetas o aspectos a considerar en el trabajo.

Se puede indicar que la satisfacción será obtenida a medida que se logre obtener la recompensa que la persona espera a cambio si la recompensa es menor a lo que se esperaba no habrá satisfacción además se puede decir también que a medida que haya satisfacción existirá también rendimiento en el trabajo cabe mencionar que se consideraran como recompensas a todos los reconocimientos que puedan darse en el trabajo.(citado por Chiang, Martín,Nuñez, 2010, p.181)

Bases Teóricas de la Satisfacción laboral

De la misma manera que se realizó en el punto anterior también en la satisfacción laboral se puede observar algunas definiciones de los términos de manera independiente para tener pautas base para la definición del término en conjunto:

Definición de satisfacción

Molina (2016) manifestó que: “la satisfacción resulta de la seguridad racional de haberse hecho lo posible dentro del alcance de nuestro poder, con cierto grado de éxito. Esta dinámica contribuye a un estado armonioso dentro del funcionamiento mental” (p.23)

Se puede indicar que la satisfacción es un sensación que se puede producir como consecuencia de haber alcanzado un objetivo y haber tenido éxito en la tarea realizada; en el trabajo docente se puede encontrar objetivos a corto, mediano y largo plazo y llegar a conseguirlos propiciara en el docente un estado de satisfacción.

Definición de Laboral

Al referirnos al término laboral podemos decir que se refiere a condiciones o elementos que están relacionados a una actividad que tiene como fin una relación de trabajo, es decir, es una actividad que tiene como recompensa un salario o un sueldo.

Definición de satisfacción laboral

Robbins (2013) indicó que:

La satisfacción laboral es el conjunto de las actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. Las variables en el trabajo que determinan la satisfacción laboral son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores. (p.36)

Se puede decir que la satisfacción laboral es la actitud que el docente muestra ante su trabajo al haber alcanzado un objetivo a corto, mediano o largo plazo pero alcanzando el éxito, además habrán dentro de la actividad laboral una serie de variables que produzcan satisfacción en el docente y es el directivo con sus habilidades el que encamine a los docentes a alcanzar esta satisfacción.

Marín (1992) mencionó que:

La satisfacción laboral se ha convertido un tema de moda que en la actualidad está tomando mucha relevancia en el ámbito de la organización, el cual guarda relación con las condiciones en las que el empleado trabaja, así como con el clima organizacional. (p. 73)

Se puede advertir que la satisfacción laboral esta tomándose muy en cuenta más aun en esta época ya que se está dando prioridad a la satisfacción de los trabajadores para mejorar la rentabilidad de una empresa de la misma manera una institución educativa también es una empresa educativa y si se quiere mejorar su rentabilidad se deberá invertir en la satisfacción de los docentes pues de esta manera se estará invirtiendo en un mejor educación.

Alles (2011) definió a la satisfacción laboral como:

El grado de satisfacción de los colaboradores en relación con el trabajo; el cual se mide sobre ciertos ítems pre establecido. Menciona además, que la satisfacción con el trabajo deviene de

muchas circunstancias, desde las personales hasta otras que pueden tener relación con la tarea, los jefes, los compañeros, el lugar donde se realizan las tareas, entre otros factores.(p.56)

Se puede concluir que la satisfacción laboral estará determinada por diversas variables que van a influenciar en la consecución de la satisfacción laboral propiciado que se dé gracias a las relaciones con los colegas, los directivos, las tareas y otros factores que van a influir en lograr la satisfacción en el trabajo.

Garrido (2006) concluyó que:

La Satisfacción laboral es la respuesta efectiva que se deriva de una evaluación positiva o negativa del trabajo que se desempeña; esto es consecuencia de las condiciones objetivas del trabajo el cual actúa como antecedente del comportamiento de las personas en la organización. Debiendo precisar que diferentes personas muestran o expresan diferentes grados de satisfacción debida que la naturaleza subjetiva de la satisfacción no dependerá únicamente de las condiciones objetivas sino de la evaluación que la persona realiza a dichas condiciones dependiendo de las características personales, necesidades, características sociodemográficas, etc. (p.121)

Se puede indicar que la satisfacción laboral será resultado de conseguir una valoración positiva en el trabajo, es decir, al lograr un sobresaliente resultado en la actividad laboral habrá un grado de satisfacción en el docente.

Jiménez (2003) indicó que:

La satisfacción laboral es la valoración que la persona hace de su situación en un entorno organizacional concreto, es decir, el modo en que una persona valora lo que está obteniendo a cambio de lo que da dentro de un contexto. (p.30)

Se puede mencionar que la satisfacción laboral es la valoración que brindara el docente al trabajo que realiza tomando en cuenta las recompensas que obtiene a cambio.

Bravo, Peiró y Rodríguez (1996 citado por Chiang, Salazar, Huerta y Núñez 2011) definieron la satisfacción laboral como: “Una actitud o un conjunto de actitudes desarrolladas por una persona hacia su situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo” (p. 07).

Se puede concluir que la mayoría de autores concuerda en que la satisfacción laboral será resultado de la influencia de diferentes factores siendo uno de ellos la relación del directivo. Pero para esto el directivo deberá utilizar todas sus habilidades directivas para influenciar positivamente en aportar positivamente al alcance de la satisfacción laboral de los docentes.

Dimensiones de la satisfacción laboral

Primera dimensión: Trabajo intelectualmente estimulante

Robbins (2013) indicó que:

Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción (p.36).

Consideraremos los siguientes aspectos:

Oportunidades de aplicar habilidades y capacidades en variedad de tareas.

Cano y Céspedes (2001) manifestaron que “Es combinar tareas para incrementar la variedad de conocimientos, esto incrementa el sentimiento del empleado de la propiedad del trabajo de manera que lo percibe con un mayor significado y más importante” (p.127).

Retroalimentación.

Jauli y Reig (2010) declaro que: “ser retroalimentado ocurre cuando el aspirante primero es capaz de darle elementos al retroalimentado y segundo es capaz de integrar las observaciones que se le ofrecen” (p.25).

Segunda dimensión: Recompensas equitativas

Robbins (2013) dijo que:

Los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario le s parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo. (p.36)

Tendremos en cuenta los siguientes criterios:

Políticas remunerativas.

Gil (2010) indicó que: “Las políticas remunerativas son las variables diversas que determinan la valoración de los puestos diversos en base a aptitudes y resultados, siendo parte de la planificación integrada de la organización” (p.30).

Políticas de ascensos.

Pérez (2009) expresó: “Son principios en los que se poyan la promoción de los empleados siendo las modalidades; la promoción económica, profesional y jerárquica” (p.425).

Reconocimientos

Frías (2001) manifestó que: “El reconocimiento se basa en un sistema de premiación mediante incentivos, compensaciones y beneficios generalmente para

recompensar la calidad del trabajador considerando los méritos demostrados” (p.125).

Tercera dimensión: Condiciones favorables de trabajo.

Robbins (2013) mencionó que:” Los empleados se preocupan 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. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones” (p.36).

En este punto consideraremos lo siguiente:

Condiciones de trabajo.

Centro de Investigación y Documentación educativa (2013) señaló que: “Las condiciones laborales están determinadas por las condiciones en que se encuentran los centros educativos “(p.93).

Capacitaciones.

Correa et al (2010) indicaron que: “Son consideradas como escenarios formativos, con intencionalidades definidas, que resultan de la unión de intereses por cualificar los procesos de cuidado y de desarrollo de los agentes educativos” (p.21).

Cuarta dimensión: Colegas cooperadores.

Robbins (1998) explicó que “La gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral” (p.36).

Al respecto consideraremos lo siguiente:

Relaciones interpersonales.

Wetten y Cameron (2010) indicaron que: “Es el establecimiento de relaciones mediante la comunicación de apoyo. Estas habilidades se centran principalmente en asuntos que surgen al interactuar con otras personas” (p.13).

Relación con la autoridad.

Gil (2007) mencionó que: “es la relación que la persona ejerce en virtud a su cargo, a la posición que ocupa o también puede ser derivada de la situación con carácter temporal y contingente” (p.301).

Ética y Valores.

García (2010) indicó que: “son competencias para fortalecer la disposición de actuar de manera constructiva en una sociedad democrática, desarrollando la capacidad de contribuir activamente en la convivencia pacífica, comprendiendo la pluralidad (p.xiv).

1.4. Formulación del problema

Problema General

¿Cómo influyen las habilidades directivas en la satisfacción laboral del personal docente de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017?

Problemas específicos

¿Cómo influyen las habilidades directivas personales en la satisfacción laboral del personal docente de educación básica regular del centro poblado de Chocope – La Libertad 2017?

¿Cómo influyen las habilidades directivas interpersonales en la satisfacción laboral del personal docente de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017?

¿Cómo influyen las habilidades directivas grupales en la satisfacción laboral del personal docente de educación básica regular del centro poblado de Chocope – La Libertad 2017?

1.5. Justificación del estudio

El presente estudio es importante ya que permitirá una serie de aportes tanto teóricos, prácticos y metodológicos permitiendo conocer en la realidad la influencia de la variable habilidades directivas en la satisfacción laboral esto permitirá que los directivos analicen la situación en que se encuentran con respecto a sus habilidades directivas y tomar consciencia de que un mejoramiento en ellas permitirá un aumento de la satisfacción laboral de los docentes a su cargo.

Teórica

Se puede mencionar que la presente investigación permitirá un conocimiento más amplio de la influencia existente en la satisfacción laboral por parte de las habilidades directivas estableciéndose una relación causa efecto entre ellas; siendo las habilidades directivas la variable independiente y la satisfacción laboral la variable dependiente y de esta manera poder establecer conclusiones al respecto, pues existen pocas investigaciones que evalúen esta influencia.

Además podremos conocer más a fondo la variable habilidades directivas así como la variable satisfacción laboral independientemente si bien es cierto existen varios estudios de habilidades directivas pero en el ámbito administrativo en este caso se está enfocando al ámbito pedagógico ya que se ha elaborado un instrumento de medición de las mencionadas variables basándose en estudios generales pero se han adecuado con un análisis minucioso al área pedagógica cabe resaltar también que el instrumento elaborado podrá servir a investigaciones futuras para evaluar ambas variables y realizar una comparación con los resultados obtenidos en nuestra investigación .

También se ha evaluado de manera fructífera a la población docente del centro poblado de Chocope aportándose información que servirá como una fuente con respecto a esta problemática.

Práctica

Esta investigación se está llevando a cabo para solucionar una problemática real que se presenta en el la población docente del centro poblado de Chocope-La Libertad 2017 el cual es la poca o moderada satisfacción laboral existente en los docentes en mención ; se puede manifestar que los factores que propician la

satisfacción laboral docente serán diversos pero uno de ellos será la influencia de las habilidades directivas es por esto que se quiere establecer el porcentaje de influencia de estas en la satisfacción laboral y aportar con las conclusiones y recomendaciones que permitirán lograr maximizar ese porcentaje de satisfacción laboral encontrada en los docentes en mención.

Social

Estos resultados serán de gran trascendencia para la sociedad y en particular para el sector educativo del centro poblado que tiene muchos problemas relacionados al tema de investigación ya que el mismo contará con información detallada y actualizada de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017. Se beneficiarán en primer lugar los docentes pero indirectamente toda la población educativa de Chocope

1.6. Hipótesis

Hipótesis General.

Las habilidades directivas se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017.

Hipótesis específicas.

- Las habilidades directivas personales se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017.
- Las habilidades directivas interpersonales se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017.

- Las habilidades directivas grupales se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017.

1.7. Objetivos

General

Determinar cómo influyen las habilidades directivas en la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017.

Específicos

- Determinar cómo influyen las habilidades personales en la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017.
- Determinar cómo influyen las habilidades interpersonales en la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017.
- Determinar cómo influyen las habilidades grupales en la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017.

II. Método

2.1 Diseño de investigación

La presente investigación es una investigación de diseño no experimental de corte transversal el tipo de la investigación es básica; el enfoque cuantitativo y el método hipotético deductivo.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) nos indicaron que:

En un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

Se puede contrastar que lo mencionado se refleja en el estudio realizado pues se tomaron datos mediante una encuesta y no se ha manipulado absolutamente las variables para poder obtener las respuestas, simplemente será un análisis de los datos tal como se encontraron en un determinado momento la relación causal entre las variables tal como las encontramos en un determinado momento sin hacer que las variables cambien deliberadamente. Es de corte transversal correlacional causal porque los datos se recolectaron en un solo momento y describen relaciones entre dos variables como son las habilidades directivas y la satisfacción laboral; la causalidad implica correlación .

El enfoque es cuantitativo ya que es secuencial y probatorio; surgió con la idea de como lograr que los docentes estén satisfechos con la labor que realizan gracias a la influencia del director y se fue delimitando los factores que influenciaban dicha problemática ,se plantearon los objetivos y preguntas de la investigación y en base a la literatura revisada se construyo el marco teórico se establecieron hipótesis y variables y se construyeron los instrumentos para la toma de datos que se representan mediante números; luego se analizaron los datos obtenidos mediante métodos estadísticos para finalmente emitir conclusiones .

También se puede mencionar que el método utilizado es el hipotético deductivo ya que partiendo de una idea en este caso hipótesis se llega a conclusiones gracias a un procedimiento.

La investigación es básica porque el fin de esta investigación será el de incrementar los conocimientos científicos o filosóficos en este caso incrementar los conocimientos acerca de las causas de la satisfacción laboral docente este conocimiento se está buscando a través de la recolección de datos.

2.2. Variables, operacionalización

Variables.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) nos indicaron que “una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p.105).

De la misma manera manifiestan que “las variables adquieren valor para la investigación científica cuando llegan a relacionarse con otras variables, es decir, si forman parte de una hipótesis o una teoría” (p.105).

Al respecto podemos mencionar que una variable es un factor que es capaz de medirse en este caso tenemos las variables habilidades directivas y satisfacción laboral que se medirán utilizando los respectivos instrumentos de medición como es la encuesta y más aun adquieren mayor valor para ser medidos porque estamos estableciendo la relación entre ambas variables una relación causal de una en otra a continuación definiremos cada una de ellas.

Variable 1: Habilidades Directivas

Whetten y Cameron (2011) manifestó que:

Las habilidades directivas son un conjunto de habilidades personales, interpersonales y grupales que conforman los fundamentos de una práctica eficaz siendo las habilidades personales: Desarrollo del autoconocimiento, manejo de estrés personal, solución analítica y creativa a los problemas; habilidades interpersonales : Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo

,ganar poder e influencia ,motivación de los demás, manejo de conflictos ;habilidades grupales :Facultamiento y delegación, formación de equipos efectivos ,trabajo en equipo .(p. xviii)

Esta variable vendría a constituir la variable independiente ya que las habilidades directivas no van a obedecer a los cambios que pudieran darse en la satisfacción laboral. Estas habilidades que tenga el director de la institución educativa van a influir en cierta manera a la satisfacción laboral de los docentes de dicha institución.

Variable 2: Satisfacción Laboral

Robbins (2013) nos indica que:

La satisfacción laboral es el conjunto de las actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. Las variables en el trabajo que determinan la satisfacción laboral son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores. (p.36)

Se puede manifestar al referirnos a esta variable que estamos hablando de una variable dependiente, ya que su grado estará determinado por otros factores si bien es cierto la satisfacción laboral estará influenciada por diferentes elementos que harán que esta varíe, un factor muy significativo será el dominio de las habilidades directivas ya que estas van a favorecer a que la satisfacción laboral sea positiva.

Operacionalización de variables

Cuando establecemos las variables producto del planteamiento del problema para poder abordarlas realizamos una desagregación de dichas variables; primero en dimensiones, luego estas se disgregan en indicadores para finalmente poder formular los ítems que formaran parte de nuestro instrumento de medición; todo este procedimiento es llamado la operacionalización de las variables ya que al principio las variables las teníamos de manera teórica y al realizar la

operacionalización se ha logrado transformarlas a ítems que si serán susceptibles de ser medidos.

Arias (2012) manifestó que:

La operacionalización de una variable consta de tres etapas; en primer lugar la definición nominal o conceptual que consiste en establecer la definición de las variables, luego está la definición real de la variable que consiste es establecer las dimensiones de la variable y finalmente la definición operacional de la variable que se fundamenta en determinar los indicadores, instrumentos y procedimientos de medición.

Se puede decir entonces que el objetivo de la operacionalización es lograr medir las variables para de esta manera probar las hipótesis planteadas utilizando herramientas y maneras para poder medirlas. Se puede manifestar también que en esta investigación se van a medir actitudes es decir la tendencia aprendida para responder de manera optimista o desfavorable ante un elemento .Con respecto a la primera variable se medirá cual es la actitud del director ante su trabajo y de la misma manera en la segunda variable cual es la actitud de los docentes ante la labor que realizan.

Tabla 1

Matriz de operacionalización de la variable habilidades directivas

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y Valores	Niveles Rangos y
Habilidades Personales	Desarrollo del autoconocimiento	p1, p2,p3		
	Manejo del estrés personal y la administración del tiempo.	p4,p5,p6		muy efectivo 126-150
	Solución analítica y creativa de los problemas.	p7,p8,p9	Nunca	
Habilidades Interpersonales	Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo.	p10,p11,p12	(1) Pocas veces	Efectivo 102-125
	Ganar poder e influencia,	P13,p14,p15	(2) Algunas veces	medianamente efectivo 78-101
	Motivación de los demás.	P16,p17,p18	(3) Muchas veces	poco efectivo 54-77
	Manejo de conflictos.	P19,p20,p21	(4) Siempre	
Habilidades Grupales	Facultamiento y delegación.	P22,p23,p24	(5)	Inefectivo 30-53
	Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo.	P25,p26,p27		
	Liderar el cambio positivo.	P28,p29,p30		

La tabla 1 muestra la operacionalización de la variable habilidades directivas, se puede observar que la variable está constituida en 3 dimensiones, 10 indicadores y 30 ítems; en este caso las variables son actitudes por lo cual se ha elegido la escala ordinal de Likert con índices de: nunca, pocas veces, algunas veces, muchas veces y siempre. Se puede mencionar también que la formulación de los ítems tiene una dirección favorable o positiva es decir la puntuación será mayor si

el docente califica favorablemente a la labor del directivo. Además por la naturaleza de la escala las puntuaciones se obtendrán sumando los resultados obtenidos por ser una escala aditiva.

Seguidamente de la sumatoria de acuerdo al nivel y rango de los resultados finales de las habilidades directivas se va establecer dentro de que rango se encuentran considerando los siguientes niveles: muy efectivo medianamente efectivo, poco efectivo, inefectivo.

Tabla 2

Matriz de operación de la variable satisfacción laboral

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y Valores	Niveles y Rangos
Trabajo intelectualmente estimulante	Oportunidades de aplicar habilidades y capacidades en variedad de tareas.	p1,p2,p3	Nunca	muy satisfecho, 126-150
	Retroalimentación.	p4,p5,p6	(1) Pocas veces	satisfecho, 102-125
Recompensas equitativas	Políticas remunerativas.	p7,p8,p9	(2)	102-125
	Políticas de ascensos.	p10,p11,p12	Algunas veces	medianamente satisfecho,
	Reconocimientos.	p13,p14,p15	(3)	78-101
Condiciones favorables de trabajo.	Condiciones de trabajo.	p16,p17,p18	Muchas veces	poco satisfecho,
	Capacitaciones.	p19,p20,p21	(4)	54-77
Colegas cooperadores.	Relaciones interpersonales.	p22,p23,p24	Siempre	Insatisfecho
	Relación con la autoridad.	p25,p26,p27	(5)	30-53
	Ética y Valores.	p28,p29,p30		

La tabla 2 muestra la operacionalización de la variable satisfacción laboral, se puede observar que la variable está constituida en 4 dimensiones, 10 indicadores y 30 ítems; en este caso también la variable es actitudes por lo cual se ha elegido la escala ordinal de Likert con índices de: nunca, pocas veces, algunas veces, muchas veces y siempre. De la misma manera la formulación de los ítems tiene una dirección favorable o positiva, es decir, la puntuación será mayor si el docente califica favorablemente la satisfacción laboral obtenida. También por la naturaleza

de la escala las puntuaciones se obtendrán sumando los resultados obtenidos por ser una escala aditiva.

La sumatoria de acuerdo al nivel y rango de los resultados finales de la satisfacción laboral se va establecer dentro de que rango se encuentran considerando los siguientes niveles: muy satisfecho, satisfecho, medianamente satisfecho, poco satisfecho, insatisfecho.

2.3. Población y muestra

Población

Hernández (2014, cita a Lepkowski, 2008), al respecto menciona: “La población es un conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 174).

Se puede manifestar que la población es nuestro grupo de estudio un conjunto de unidades de análisis que tienen una serie de características comunes.

Se puede decir que la población es el conjunto de todos los sujetos de estudio en este caso estamos considerando una población de los noventa y dos docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope La libertad 2017.

Tabla 3

Distribución de la Población

Nom. IIEE	Nivel	Dirección	Docentes
254	Inicial - Jardín	Calle bolivar 385	5
81019 JOSEFINA GUTIERREZ FERNANDEZ	Primaria	Avenida escobar 104	22
81019 JOSEFINA GUTIERREZ FERNANDEZ	Inicial - Jardín	Avenida escobar 104	4
JESUS NAZARENO	Secundaria	Avenida juan gildemester 170	40
SAN JUAN DE LA CRUZ	Primaria	Calle san martin 194	5
SAN JUAN DE LA CRUZ	Secundaria	Calle san martin 194	8
SAN JUAN DE LA CRUZ	Inicial - Jardín	Calle san martin 194	2
SANTA TERESITA DEL NIÑO JESUS	Inicial - Jardín	Eleazar pereda	3
TRAVESURAS Y GARABATOS	Inicial - Jardín	Pasaje Vigil 2 MZ 12 Lote 10	3
TOTAL			92

Muestra

Según Hernández et al. (2014) nos indicaron que:

Para el proceso cuantitativo, la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre la cual se recolectarán datos y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población. El investigador pretende que los resultados encontrados en la muestra se generalicen o extrapolen a la población. (p.173).

Se puede decir que la muestra será un grupo muy representativo de la población pues a partir de la muestra se podrán generalizar los resultados a toda la población. Para poder determinar el tamaño de la muestra se ha considerado la fórmula de Arkin y Colton y se ha establecido a setenta y cinco docentes como el tamaño de una muestra representativa del presente estudio.

Para poder seleccionar a quienes se consideraran como parte de la muestra se puede establecer lo siguiente:

Existen muestras probabilísticas y no probabilísticas en nuestro caso consideraremos una muestra no probabilística intencional por conveniencia de acuerdo a Hernández et al. (2014) nos indicaron que: Las muestras no probabilísticas, también llamadas muestras dirigidas, supone un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización. (p.189)

Además se están considerando en la muestra a los docentes a los cuales estamos en la capacidad de entrevistar por circunstancias de acceso y se puede decir que además son muy representativos por pertenecer a las tres principales instituciones con mayor número y diversidad de docentes siendo las siguientes instituciones:

Tabla 4

Distribución de la muestra

Nom. IIEE	Nivel	Dirección	Docentes
81019 JOSEFINA GUTIERREZ FERNANDEZ	Primaria	AVENIDA ESCOBAR 104	22
81019 JOSEFINA GUTIERREZ FERNANDEZ	Inicial - Jardín	AVENIDA ESCOBAR 104	4
JESUS NAZARENO	Secundaria	AVENIDA JUAN GILDEMESTER 170	34
SAN JUAN DE LA CRUZ	Primaria	CALLE SAN MARTIN 194	5
SAN JUAN DE LA CRUZ	Secundaria	CALLE SAN MARTIN 194	8
SAN JUAN DE LA CRUZ	Inicial - Jardín	CALLE SAN MARTIN 194	2
TOTAL			75

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

En el proceso de investigación se utilizan una serie de métodos y técnicas para encaminar y buscar la solución a las problemáticas planteadas de acuerdo a eso Ibañez (2013) dijo que:

Método. Es el proceso objetivo a través del cual se encuentran soluciones a los problemas planteados de diferentes campos científicos o tecnológicos. Trata de explicar las complejidades de la naturaleza de una forma replicable (repetible), y utiliza estas explicaciones para adelantar predicciones útiles.

Técnica. Es el conjunto de habilidades y conocimientos que sirven para resolver problemas prácticos. (p.90)

Se puede indicar que el método es la manera, a través, de la cual se hallan soluciones a la problemática para generalizarlas y la técnica son las destrezas y sapiencias para resolver el problema.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Se utilizará la técnica de la encuesta que de acuerdo a Alvira (2011) dijo que:

La encuesta es una técnica de recogida de información en la cual se distinguen dos aspectos representativos la utilización de cuestionarios estructurados como instrumento básico de captura de información y la utilización de muestras que pretenden representar a la población objeto de estudio.

Se puede manifestar que es lo que se a realizado en la presente investigación en primer lugar en base a la teoria seleccionada se creo y formularon dos cuestionarios los cuales respondían a las dimensiones de las variables planteadas y estos cuestionarios que constituyen los instrumentos de investigación fueron respectivamente validados para su aplicación y en base a ellos se realizo la respectiva encuesta a la muestra de la población objeto de estudio.

Al respecto Hernández et al. (2014) manifestó que:

En fenómenos sociales, tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir y se utilizan en encuestas de todo tipo y en los cuestionarios existen dos tipos de preguntas las preguntas cerradas que contienen opciones de respuesta y las preguntas abiertas no delimitan las alternativas puede haber una infinidad de respuestas y pueden variar de acuerdo a la población

Se puede manifestar que en la presente investigación se ha manejado dos cuestionarios de 30 preguntas cerradas con varias opciones de respuesta, utilizando la escala de Likert; los docentes emitirán sus juicios de manera personal de acuerdo a la apreciación que tengan del directivo y de su labor docente; además las respuestas serán anónimas y confidenciales. En relación a ello Hernández et al. (2014) manifestó del escalamiento de Likert que:

Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala a cada punto se le asigna un valor numérico .Así cada participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones. (p. 238)

Estas son las cinco categorías presentadas en nuestros instrumentos:

Tabla 5

Escala de medición de las Encuestas.

1	2	3	4	5
Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Siempre

Instrumento para medir las habilidades directivas

Ficha técnica:

Nombre : Cuestionario de evaluación de las habilidades directivas por el personal docente.

Autora : Br. Evelyn Sonia Rodríguez Muñoz.

Año : 2017.

Lugar : Lima.

Objetivo : Determinar el nivel de dominio de las habilidades directivas por parte del gerente de la institución educativa.

Administración : Colectiva.

Tiempo de duración: 45 a 50 minutos

Contenido:

Se ha hecho un cuestionario tipo escala de Likert con un total de 30 agregados, que contiene tres dimensiones, que valoran las habilidades directivas de los directores de las instituciones educativas de educación básica regular del centro poblado de Chocope en el año 2017 considerándose las dimensiones de: habilidades personales con nueve preguntas, habilidades interpersonales con doce preguntas y habilidades grupales con nueve preguntas.

Instrumento para medir la satisfacción laboral

Ficha técnica:

Nombre : Cuestionario de evaluación de la satisfacción laboral del personal docente.

Autora : Br. Evelyn Sonia Rodríguez Muñoz.

Año : 2017.

Lugar : Lima.
Objetivo : Determinar el nivel satisfacción laboral del personal docente de la institución educativa.
Administración : Colectiva
Tiempo de duración: 45 a 50 minutos

Contenido:

Se ha hecho un cuestionario prototipo escala de Likert con un total de 30 preguntas, que contiene cuatro dimensiones, que evalúan la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope en el año 2017 considerándose las dimensiones siguientes: Trabajo intestinalmente estimulante con seis preguntas; recompensas equitativas con nueve preguntas; condiciones favorables para el trabajo con seis preguntas y colegas cooperadores con nueve preguntas.

Validación y confiabilidad del instrumento

Validez

En primer lugar mencionaremos a la validez y se puede aludir a Hernández et al. (2014) indicaron que la validez en conocimientos habituales, se refiere al grado en que un instrumento verdaderamente evalúa la variable que pretende evaluar. Existen tipos de evidencia para determinar la validez de un instrumento entre ellos tenemos:

Validez de contenido nos muestra el grado en que el instrumento de medición muestra un dominio del contenido de lo que se mide, es decir, la teoría y trabajos antecedentes que respaldan la investigación en si se refiere a que si el instrumento guarda relación directa con las teorías utilizadas de base para la investigación.

Validez de criterio se obtiene correlacionando las puntuaciones resultantes de aplicar el instrumento en los diferentes criterios que presenta el instrumento; esto se podría determinar en la muestra piloto analizando si los resultados obtenidos en una pregunta están relacionados con los resultados de preguntas del mismo criterio, es decir, si tienen la misma tendencia en sus respuestas.

Se puede exteriorizar que nuestros instrumentos han sido validados siguiendo estas evidencias y mediante juicio de expertos en ambos instrumentos se considero a los mismos expertos quienes coincidieron en sus respuestas y establecieron como aplicable los presentes cuestionarios:

Tabla 6

Resultados de la validez del instrumento

Validador	Resultado
Dra. Gliria Susana Méndez Ilizarbe	Aplicable
Mg. Segundo Pérez Saavedra	Aplicable
Mg. Dennis Fernando Jaramillo Ostos	Aplicable

Confiabilidad

Como siguiente punto vamos a establecer la confiabilidad de nuestros instrumentos de acuerdo a Hernández et al. (2014) declaró que :” la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales “(p.200).

Se puede indicar que los instrumentos de la investigación son confiables pues arrojaron resultados similares al ser aplicados a distintas personas ya que no variaron significativamente esto se pudo establecer mediante el coeficiente de confiabilidad. El coeficiente de confiabilidad excelente es 1, y los que oscilan entre 0,66 y 0,71 son aceptables, siendo el mínimo 0,66. Tomandose una muestra piloto de 20 encuestados se ha determinado el Alfa de Cronbach a partir de los datos obtenidos, que a continuación se detalla.

Tabla 7

Nivel de confiabilidad de la variable habilidades directivas

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,820	30

Tabla 8

Nivel de satisfaccion laboral

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,807	30

Entonces la confiabilidad del instrumento habilidades directivas es de (0,820) y del otro instrumento su nivel de satisfacción laboral (0,807) siendo ambos instrumentos adecuados, cuentan con conexión y consistencia interna. Encontrándose en ambos casos en un nivel muy alto.

Tabla N° 9

Tabla referencial de valores del coeficiente de alfa Cronbach

Muy alto	Alto	Moderado	Bajo	Muy bajo	Negativo
0.80 hasta 1	0.60 hasta 0.79	0.40 hasta 0.59	0.20 hasta 0.39	0.00 hasta 0.19	Reactivos independientes

2.5. Métodos de análisis de datos

Para realizar el análisis de los datos consideraremos los baremos de cada variable para poder realizar un adecuado análisis son como siguen para cada variable descrita.

Tabla N° 10

Rangos y niveles de las habilidades directivas

BAREMO ESPECÍFICO.	
(Para el análisis de la Encuesta)	
LITERAL	NUMERAL
Inefectivo	30 - 53
Poco efectivo	54 - 77
Medianamente efectivo	78 - 101
Efectivo	102 -125
Muy efectivo	126 -150

Tabla N° 11

Rangos y niveles de la satisfacción laboral docente.

BAREMO GENERAL (Para el análisis de la Encuesta)	
LITERAL	NUMERAL
Insatisfecho	30 - 53
Poco satisfecho	54 - 77
Medianamente satisfecho	78 - 101
Satisfecho	102 -125
Muy satisfecho	126 -150

Se realizará un análisis de los datos cuantitativos obtenidos para poder llegar a los resultados en ese sentido Hernández et al. (2014) indico que:

Una vez que los datos se han codificado , transferido a una matriz, guardado en un archivo y limpiado los errores , el investigador precede a analizarlos para lo cual se seguirán una serie de pasos; en primer lugar se deberá seleccionar el software apropiado para analizar los datos, se puede indicar que en la presente investigación de utilizara el programa SPSS 22 ;luego se ejecutara el programa de acuerdo a los análisis que necesitemos realizar; como siguiente paso se analizaran descriptivamente los datos por variable; se preparan las tablas y graficas para su representación y finalmente se realizara el análisis inferencial de los datos para poder probar nuestras hipótesis; para la cual existen análisis paramétricos y no

paramétricos en este caso se puede decir que se ajusta el análisis paramétrico de la regresión lineal simple ya que el objetivo fue establecer la relación entre las dos variables habilidades directivas y satisfacción laboral docente para ello se considerara un nivel de confianza de 95 % y un margen de error del 5%.

2.6. Aspectos éticos

El actual trabajo de diseño de investigación se ha ejecutado consumando con las disposiciones perfiladas por la universidad César Vallejo para el proceso de investigación, en ella se está respetando la autoría de la indagación bibliográfica cuando se describe al escritor o a los escritores de las diferentes obras citadas, con los datos concernientes en las referencias bibliográficas, los comentarios que conciernen al autor del diseño de investigación a la que se es menester para el recojo de información dentro de la investigación, así la validez y confiabilidad tienen sustento para que la información recabada sea confiable e imparcial.

Se cuenta con la participación voluntaria de los profesores de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad -2017 para ser informadores para esta indagación. Así mismo, se testificará el resguardo de la identidad de todos los colaboradores, ya que la recogida de datos es secreta y los resultados también son de carácter privado, los cuales serán rigurosamente con desenlaces para la ejecución de la presente investigación.

III. Resultados

3.1 Descripción de resultados de la variable habilidades directivas

Tabla 12

Distribución de los niveles de habilidades directivas.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Nada efectivo	0	0%
Poco efectivo	1	1.3%
Medianamente efectivo	39	52.1%
Efectivo	19	25.3%
Muy efectivo	16	21.3%
Total	75	100%

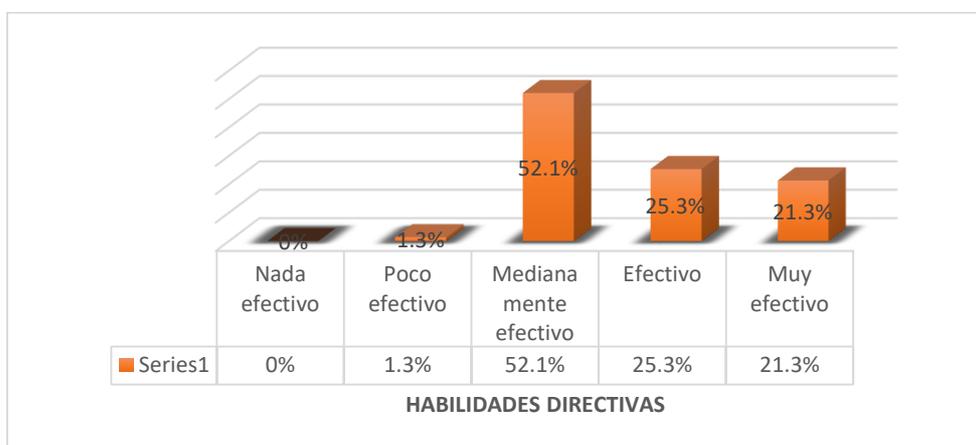


Figura 1. Distribución de los niveles de la variable habilidades directivas.

Descripción

En la tabla 12 y figura 1 se observa la descripción referente a la variable habilidades directivas, donde se observa que del 100% de los docentes a quienes se les aplicó el cuestionario de evaluación de las habilidades directivas por el personal docente el 52.1 % considera que el directivo tiene un dominio medianamente efectivo de las habilidades directivas en su labor en la institución educativa mientras que el 1.3% considera que el directivo posee un dominio poco efectivo de las habilidades directivas. .

Descripción de la primera dimensión de habilidades directivas: habilidades personales.

Tabla 13

Distribución de los niveles de las habilidades personales.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Nada efectivo	0	0%
Poco efectivo	1	1.4%
Medianamente efectivo	37	49.3%
Efectivo	19	25.3%
Muy efectivo	18	24.0%
Total	75	100%

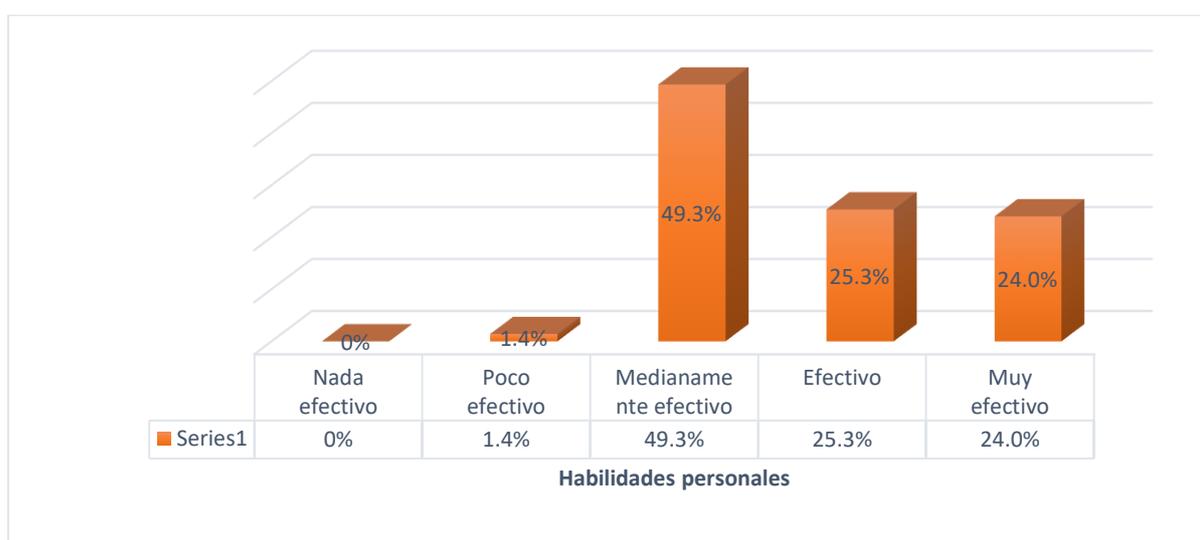


Figura 2. Distribución de los niveles de la dimensión habilidades personales

Descripción

En la tabla 13 y figura 2 se observa la descripción referente a la dimensión habilidades personales, donde se observa que del 100% de los docentes que a quienes se les aplicó el cuestionario de evaluación de las habilidades directivas por el personal docente el 49.3% considera que el directivo tiene un dominio medianamente efectivo de las habilidades directivas personales en su labor en la institución educativa mientras que el 1.4% considera que el directivo muestra un dominio poco efectivo de las habilidades directivas personales.

Descripción de la segunda dimensión de habilidades directivas: habilidades interpersonales

Tabla 14

Distribución de los niveles de las habilidades interpersonales.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Nada efectivo	0	0%
Poco efectivo	5	6.7%
Medianamente efectivo	35	46.7%
Efectivo	23	30.6%
Muy Efectivo	12	16.0%
Total	75	100%

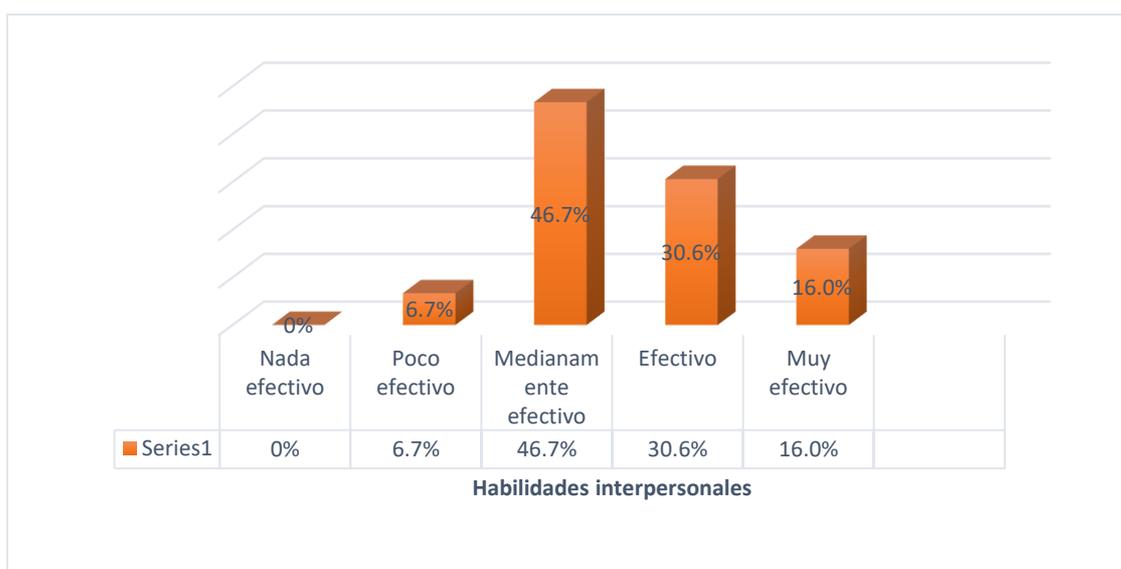


Figura 3. Distribución de los niveles de la variable habilidades interpersonales.

Descripción

En la tabla 14 y figura 3 se observa la descripción referente a la dimensión habilidades interpersonales, donde se observa que del 100% de los docentes a quienes se les aplicó el cuestionario de evaluación de las habilidades directivas por el personal docente el 46.7 % considera que el directivo posee un dominio medianamente efectivo de las habilidades directivas interpersonales en su labor en la institución educativa mientras que el 6.7% considera que el directivo presenta un dominio poco efectivo de las habilidades directivas interpersonales. .

Descripción de la tercera dimensión de habilidades directivas: habilidades grupales

Tabla 15

Distribución de los niveles de las habilidades grupales

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Nada efectivo	0	0%
Poco efectivo	3	4%
Medianamente efectivo	39	52.2%
Efectivo	17	22.7 %
Muy efectivo	16	21.3 %
Total	75	100%

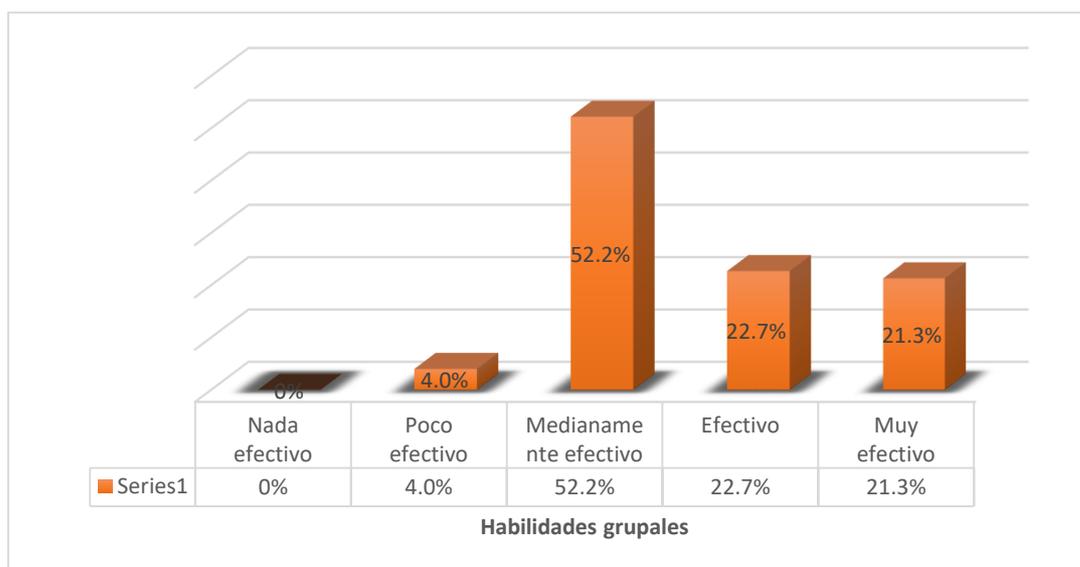


Figura 4. Distribución de los niveles de la variable habilidades grupales.

Descripción

En la tabla 15 y figura 4 se observa la descripción referente a la dimensión habilidades grupales, donde se observa que del 100% de los docentes a quienes se les aplicó el cuestionario de evaluación de las habilidades directivas por el personal docente el 52.2 % considera que el directivo posee un dominio medianamente efectivo de las habilidades directivas grupales en su labor en la institución educativa mientras que el 4% considera que el directivo presenta un dominio poco efectivo de las habilidades directivas grupales.

Descripción de resultados de la variable satisfacción laboral

Tabla 16

Distribución de los niveles de la satisfacción laboral

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Nada satisfecho	0	0%
Poco satisfecho	2	2.7%
Medianamente satisfecho	41	54.6%
Satisfecho	17	22.7%
Muy satisfecho	15	20 %
Total	75	100%

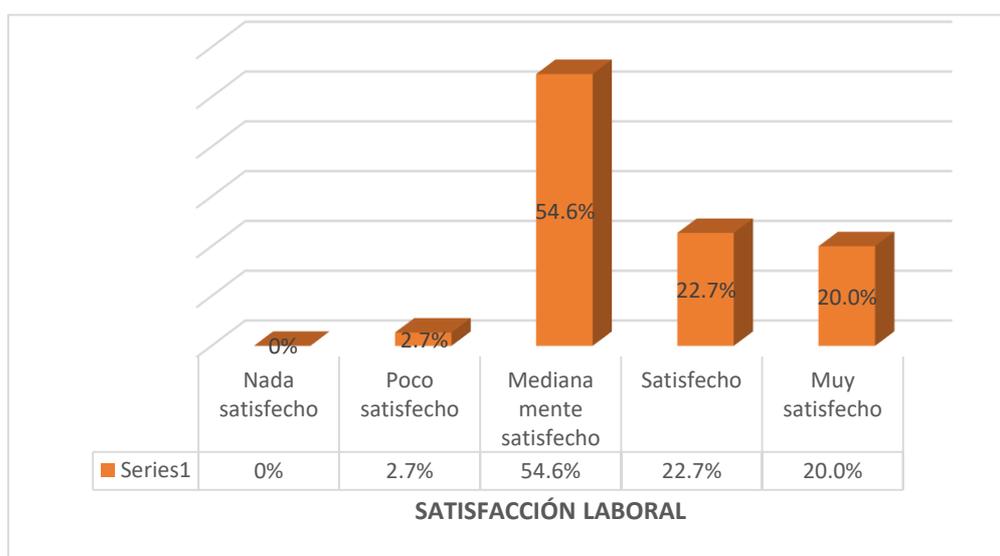


Figura 5. Distribución de los niveles de la variable satisfacción laboral

Descripción

En la tabla 16 y figura 5 se observa la descripción referente a la variable satisfacción laboral, donde se puede observar que del 100% de los docentes a quienes se les aplicó el cuestionario de evaluación de la satisfacción laboral del personal docente el 54.6% presenta un nivel medianamente satisfecho siendo este porcentaje más del 50% de los docentes encuestados mientras que el 2.7% presenta un nivel poco satisfecho de satisfacción laboral.

Descripción de las dimensiones de la variable satisfacción laboral

Se realizara una descripción específica de cada una de las dimensiones analizadas tal como sigue a continuación:

Descripción de la primera dimensión de la satisfacción laboral: trabajo intelectualmente estimulante.

Tabla 17

Distribución de los niveles de satisfacción laboral gracias al trabajo intelectualmente estimulante.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Nada satisfecho	0	0%
Poco satisfecho	4	5.3%
Medianamente satisfecho	27	36 %
Satisfecho	29	38.7%
Muy satisfecho	15	20 %
Total	75	100%

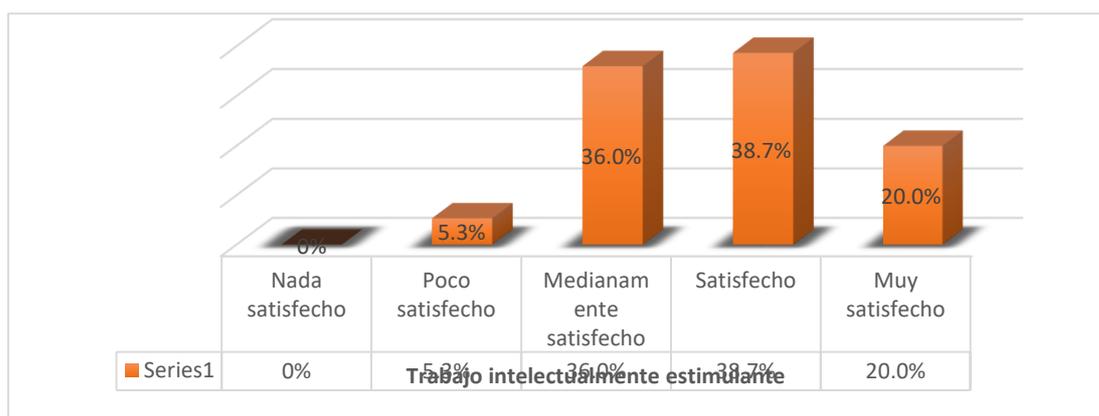


Figura 6. Distribución de los niveles del trabajo intelectualmente estimulante

Descripción

En la tabla 17 y figura 6 se observa la descripción referente a la dimensión, trabajo intelectualmente estimulante se puede observar que del 100% de los docentes a quienes se les aplicó el cuestionario de evaluación de la satisfacción laboral del personal docente solo el 38.7% presenta un nivel satisfecho siendo este porcentaje menos del 50% de los docentes encuestados mientras que el 5.3% presenta un nivel poco satisfecho de satisfacción laboral se puede resaltar también que solo un 20 % de los encuestados se encuentra en un nivel muy satisfecho en su labor docente.

Descripción de la segunda dimensión de la satisfacción laboral: recompensas equitativas

Tabla 18

Distribución de los niveles de la satisfacción laboral gracias a las recompensas equitativas

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Nada satisfecho	4	5.3%
Poco satisfecho	10	13.3%
Medianamente satisfecho	38	50.7%
Satisfecho	12	16 %
Muy satisfecho	11	14.7 %
Total	75	100%

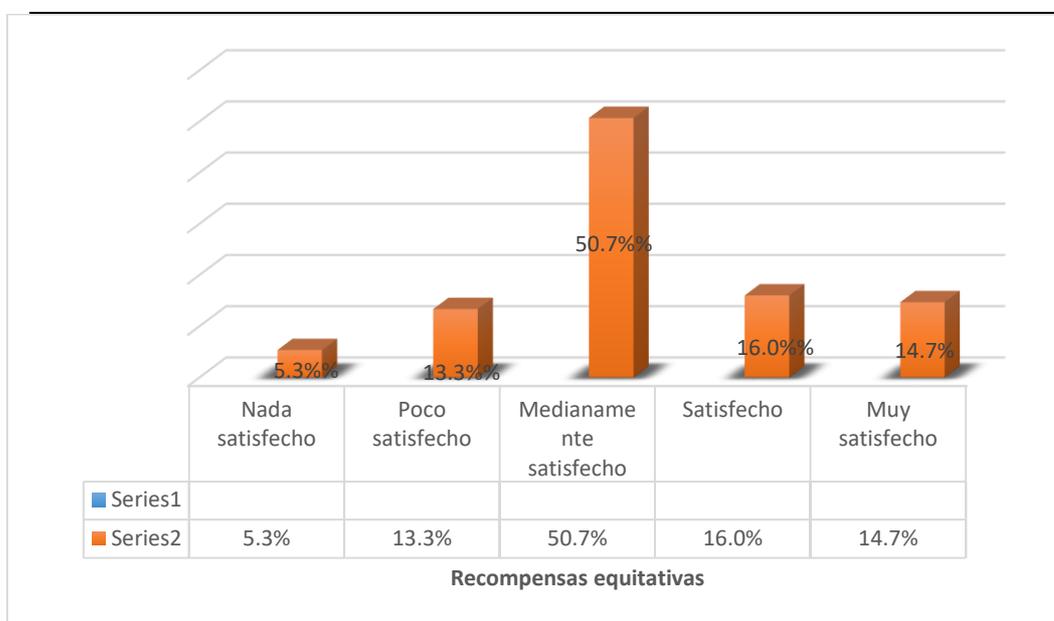


Figura 7. Distribución de los niveles de la dimensión recompensas equitativas

Descripción

En la tabla 18 y figura 7 se observa la descripción referente a la dimensión, recompensas equitativas se puede observar que del 100% de los docentes a quienes se les aplicó el cuestionario de evaluación de la satisfacción laboral del personal docente el 50.7 % presenta un nivel medianamente satisfecho mientras que el 5.3% presenta un nivel nada satisfecho de satisfacción laboral en su labor docente.

Descripción de la tercera dimensión de la satisfacción laboral: condiciones favorables del trabajo

Tabla 19

Distribución de los niveles de la satisfacción laboral gracias a las condiciones favorables del trabajo

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Nada satisfecho	0	0%
Poco satisfecho	7	9.4%
Medianamente satisfecho	37	49.3%
Satisfecho	16	21.3%
Muy satisfecho	15	20.0%
Total	75	100%

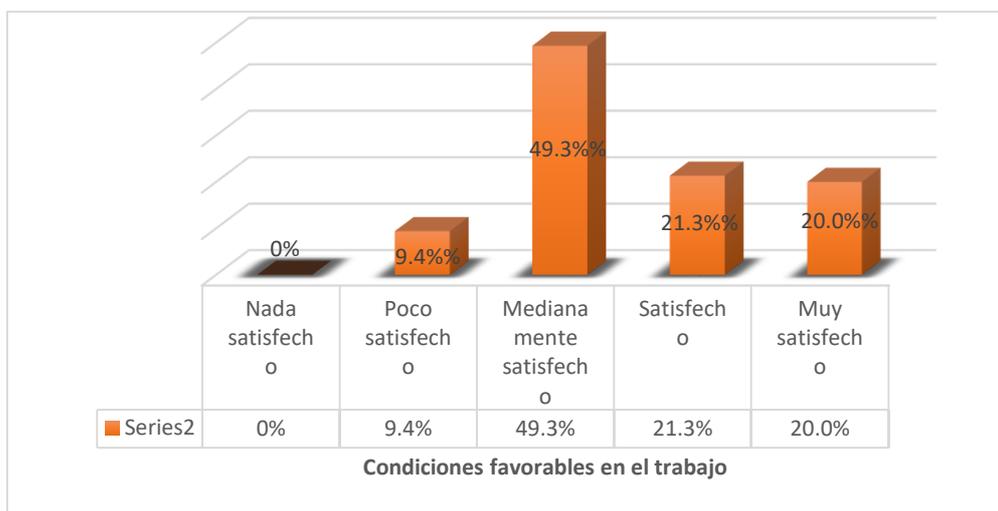


Figura 8. Distribución de los niveles de la dimensión condiciones favorables en el trabajo

Descripción

En la tabla 19 y figura 8 se observa la descripción referente a la dimensión, condiciones favorables en el trabajo se puede observar que del 100% de los docentes a quienes se les aplicó el cuestionario de evaluación de la satisfacción laboral del personal docente el 49.3% presenta un nivel medianamente satisfecho siendo este porcentaje menos del 50% de los docentes encuestados mientras que el 9.4% presenta un nivel poco satisfecho de satisfacción laboral en su labor docente.

Descripción de la cuarta dimensión de la satisfacción laboral: colegas cooperadores

Tabla 20

Distribución de los niveles de la satisfacción laboral gracias a los colegas cooperadores

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Nada satisfecho	1	1.3%
Poco satisfecho	1	1.3%
Medianamente satisfecho	37	49.4%
Satisfecho	20	26.7%
Muy satisfecho	16	21.3%
Total	75	100%

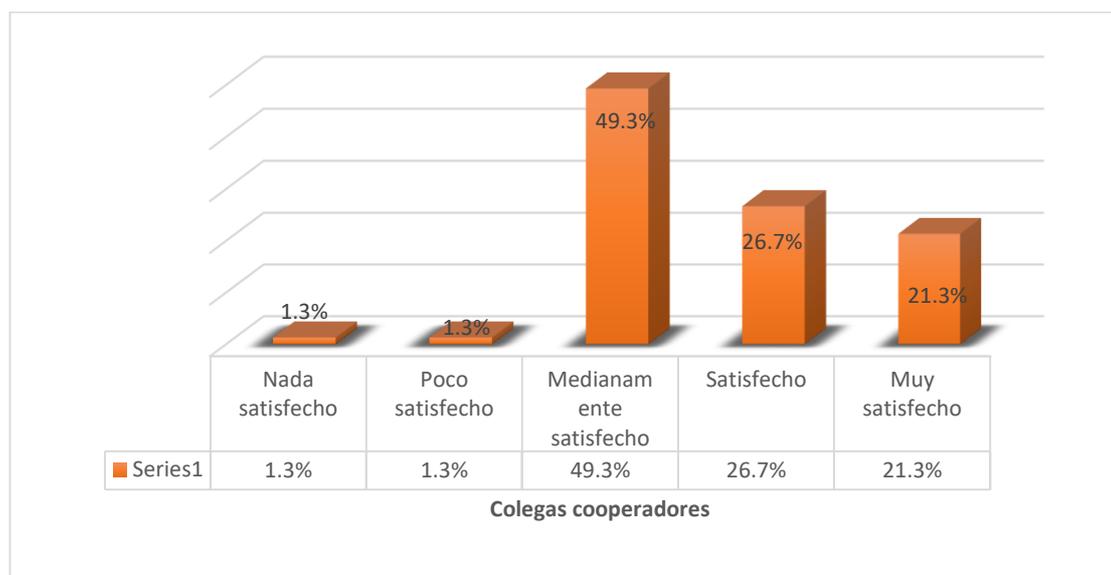


Figura 9. Distribución de los niveles de la dimensión colegas cooperadores

Descripción

En la tabla 20 y figura 9 se observa la descripción referente a la dimensión, colegas cooperadores se puede observar que del 100% de los docentes a quienes se les aplicó el cuestionario de evaluación de la satisfacción laboral del personal docente el 49.3% presenta un nivel medianamente satisfecho siendo este porcentaje menos del 50% de los docentes encuestados mientras que el 1.3% presenta un nivel nada satisfecho así como poco satisfecho de satisfacción laboral en su labor docente.

3.2 Prueba de hipótesis

Las habilidades directivas se relacionan positivamente con la satisfacción laboral

Ho: Las habilidades directivas no se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017.

Hi: Las habilidades directivas se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017.

Tabla 21

Prueba de regresión lineal para la hipótesis general

Modelo	R	R cuadrado	Cambio de cuadrado de R	Sig. Cambio en F
1	0,837 ^a	0,701	0,701	0,000

a. Variable dependiente: Satisfacción laboral

Interpretación:

En la tabla 21 se observa que mediante la prueba de regresión simple se determinó que la relación $r = 0,837$ entre habilidades directivas y satisfacción laboral es alta y el valor de $p = 0.000$ menor que $\alpha = 0.05$ prueba que es significativa. Es decir que las habilidades directivas se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017.

Y el valor de $R^2 = 0,701$, indica que las habilidades directivas influyeron en un 70,1% sobre la satisfacción laboral. Por lo tanto, se acepta la hipótesis de investigación que dice: Las habilidades directivas se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017.

Las habilidades directivas personales se relacionan positivamente con la satisfacción laboral.

Ho: Las habilidades directivas personales no se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017.

Hi: Las habilidades directivas personales se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017.

Tabla 22

Prueba de regresión lineal para la hipótesis específica 1

Modelo	R	R cuadrado	Cambio de	
			cuadrado de R	Sig. Cambio en F
1	0,793 ^a	0,629	0,629	0,000

a. Variable dependiente: Satisfacción laboral

Interpretación:

En la tabla 21 se observa que mediante la prueba de regresión simple se determinó que la relación $r = 0,793$ entre habilidades directivas y satisfacción laboral es alta es alta y el valor de $p = 0.000$ menor que $\alpha = 0.05$ prueba que es significativa. Es decir que las habilidades directivas se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017.

Y el valor de $R^2 = 0,629$, indica que las habilidades directivas influyeron en un 62,9% sobre la satisfacción laboral. Por lo tanto, se acepta la hipótesis de investigación que dice: Las habilidades directivas se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017.

Las habilidades directivas interpersonales se relacionan positivamente con la satisfacción laboral.

Ho: Las habilidades directivas interpersonales no se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017.

Hi: Las habilidades directivas interpersonales se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017.

Tabla 23

Prueba de regresión lineal para la hipótesis específica 2

Modelo	R	R cuadrado	Cambio de	
			cuadrado de R	Sig. Cambio en F
1	0,823 ^a	0,678	0,678	0,000

a. Variable dependiente: Satisfacción laboral

Interpretación:

En la tabla 21 se observa que mediante la prueba de regresión simple se determinó que la relación $r = 0,823$ entre habilidades directivas y satisfacción laboral es alta es alta y el valor de $p = 0.000$ menor que $\alpha = 0.05$ prueba que es significativa. Es decir que las habilidades directivas se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017.

Y el valor de $R^2 = 0,678$, indica que las habilidades directivas influyeron en un 67,8% sobre la satisfacción laboral. Por lo tanto, se acepta la hipótesis de investigación que dice: Las habilidades directivas se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017.

Las habilidades directivas grupales se relacionan positivamente con la satisfacción laboral.

Ho: Las habilidades directivas grupales no se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017.

Hi: Las habilidades directivas grupales se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017.

Tabla 24

Prueba de regresión lineal para la hipótesis específica 3

Modelo	R	R cuadrado	Cambio de cuadrado de R	Sig. Cambio en F
1	0,780 ^a	0,608	0,608	0,000

a. Variable dependiente: Satisfacción laboral

Interpretación:

En la tabla 21 se observa que mediante la prueba de regresión simple se determinó que la relación $r = 0,780$ entre habilidades directivas grupales y satisfacción laboral es alta es alta y el valor de $p = 0.000$ menor que $\alpha = 0.05$ prueba que es significativa. Es decir que las habilidades directivas grupales se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017.

Y el valor de $R^2 = 0,608$, indica que las habilidades directivas grupales influyeron en un 60,8% sobre la satisfacción laboral. Por lo tanto, se acepta la hipótesis de investigación que dice: Las habilidades directivas grupales se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017

IV. Discusión

Los resultados obtenidos en el análisis de datos nos dieron a conocer lo siguiente, las habilidades directivas influyen positivamente en la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017, en un 70,1% ($R^2 = 0,701$) Además, existe relación positiva y significativa entre las variables con un grado de correlación muy alta ($r = 0,837$, $p = 0.000 < 0,05$).

Los resultados obtenidos producto del análisis coinciden con el trabajo desarrollado por Aguilar y Guerrero (2014) quien manifiesta que los resultados obtenidos permitieron conocer que existe un 80.6 % de docentes encuestados que son influenciados positivamente por las habilidades del directivo.

De la misma manera también se coincide con Pérez y Rivera (2015) quienes manifestaron que se percibe que los trabajadores se implican con su labor como responsabilidad, la fiscalización se halla en un nivel conveniente el cual beneficia los efectos deseados acorde a los planes principales; los directivos encomiendan ocupaciones; tienen paso a la expresión de sus insuficiencias y a la retroalimentación de sus competitividades manifestando así que existe un nivel mediano o ponderado de clima organizacional así como de satisfacción laboral de los colaboradores.

Así mismo Alcon (2014) indico que hay escasa comunicación con los docentes y en la elección de las decisiones no se toma en cuenta al grupo ya que no existe trabajo en equipo dentro de la institución, el gerente no tiene manejo de estrategias para solucionar los problemas también con este estudio se coincide con respecto a la hipótesis ya que en este estudio se comprobó que no hay buen manejo de habilidades directivas como consecuencia la satisfacción laboral se ve afectada considerablemente.

Tambien Guell (2014) indico que los efectos de los diferentes análisis de datos nos demuestran que el nivel de satisfacción general del grupo muestra de docentes de Infantil y Primaria de Cataluña es mediano. El análisis descriptivo lo especifica en un 57.7 % del total de la muestra, subrayando que este agrupado esta regularmente satisfecho con la mayoría de asuntos que se han estudiado entre ellos las habilidades del directivo.

Con respecto a la primera dimensión de la variable independiente , habilidades directivas personales se puede manifestar que las habilidades personales del directivo son muy importantes e influyen positivamente en la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017, observándose un 62,9% de influencia ($R^2 = 0,629$) Además, existe relación positiva y significativa entre las variables con un grado de correlación muy alta ($r = 0,793$, $p = 0.000 < 0,05$) estos resultados coinciden con los del estudio realizado por Valencia (2014) quien llegó a la conclusión de que el estilo gerencial consultivo participativo de un director va a constituir uno de los componentes motivadores e higiénicos de la satisfacción laboral en los trabajadores se puede descifrar que un individuo está motivado cuando su labor le ofrece la ocasión de autorrealización , entonces su trabajo se cambia en un motivo de satisfacción.

Con referencia a la segunda dimensión de la variable independiente habilidades directivas interpersonales aquí se toma en cuenta en sí la relación director –docente de persona a persona también se puede observar que influyen positivamente en la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017, en un 67,8% ($R^2 = 0,678$) Además, existe relación positiva y significativa entre las variables con un grado de correlación muy alta ($r = 0,823$, $p = 0.000 < 0,05$) Al respecto Subaldo 2012 manifiesta que las prácticas efectivas de los docentes causan satisfacción y llevan al progreso y a la realización personal y profesional ,que evidentemente median en la eficacia de la enseñanza se puede manifestar que la relación interpersonal será un aspecto trascendental en la practica docente.

En cuanto a la tercera dimensión de la variable independiente ,habilidades directivas grupales son habilidades que permiten desarrollar el trabajo en equipo propiciando de esta manera la satisfacción se puede apreciar que estas habilidades del director influyen positivamente en la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017, en un 60,8% ($R^2 = 0,608$) Además, existe relación positiva y significativa entre las variables con un grado de correlación muy alta ($r = 0,780$, $p = 0.000 < 0,05$) también se puede observar a Tavera (2015) quien concuerda que en que el trabajo

en equipo manifiesta un mayor grado de satisfacción y el nivel de participación le brindaba al directivo un 84 % de satisfacción laboral también Chanducas (2014) manifiesta que el liderazgo transformacional de los directivos que podría considerarse como una habilidad grupal, presenta una correspondencia positiva fuerte con la satisfacción laboral de los profesores con un grado de significación del 5%, y se puede llegar a la conclusión que existe correlación significativa entre ambas variables.

V. Conclusiones

- Primera: Las habilidades directivas influyen positivamente en la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017, en un 70,1% ($R^2 = 0,701$) Además, existe relación positiva y significativa entre las variables con un grado de correlación muy alta ($r = 0,837$, $p = 0.000 < 0,05$).
- Segunda: Las habilidades directivas personales influyen positivamente en la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017, observándose un 62,9% de influencia ($R^2 = 0,629$) Además, existe relación positiva y significativa entre las variables con un grado de correlación muy alta ($r = 0,793$, $p = 0.000 < 0,05$)
- Tercera: Las habilidades directivas interpersonales influyen positivamente en la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017, en un 67,8% ($R^2 = 0,678$) Además, existe relación positiva y significativa entre las variables con un grado de correlación muy alta ($r = 0,823$, $p = 0.000 < 0,05$)
- Cuarta: Las habilidades directivas grupales influyen positivamente en la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017, en un 60,8% ($R^2 = 0,608$) Además, existe relación positiva y significativa entre las variables con un grado de correlación muy alta ($r = 0,780$, $p = 0.000 < 0,05$).

VI. Recomendaciones

- Primera: A los directivos de las instituciones educativas de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad ,se les recomienda tener presente que el fortalecimiento de sus habilidades directivas, tanto personales, interpersonales y grupales traerán consigo el aumento de la satisfacción laboral de los docentes a su cargo, por tanto un docente satisfecho con la labor que realiza lo realizara de la mejor manera trayendo como consecuencia un mejoramiento de los logros de aprendizaje en nuestros estudiantes.
- Segundo: También se recomienda a los directivos realizar un autoanálisis para determinar con que habilidades cuenta y cuales están débiles y necesitan un fortalecimiento, comenzando por la habilidades personales para poder auto conocerse luego las interpersonales que le permitirán un mejor desenvolvimiento en sus relaciones director-docente y finalmente alcanzando las habilidades grupales donde se priorizara el trabajo en equipo.
- Tercero: Realizar alianzas estratégicas entre algunas instituciones para solicitar capacitaciones en temas de autoconocimiento, liderazgo y trabajo en equipo no solo para los directivos sino también para la plana docente de las instituciones del lugar.
- Cuarto: A los docentes encuestados también se les recomienda estar predispuestos positivamente a los cambios que traen consigo estas nuevas políticas y considerar al director como un agente más dentro del equipo pues el objetivo que nos dirige es el mismo lograr cada vez mejores resultados.

VI. Referencias

- Alvira, F. (2011) *La encuesta una perspectiva general metodológica*. España. Caslon, SL.
- Arias, F. (2012) *El proyecto de investigación, Introducción a la metodología científica* 6° Edición. Venezuela. Episteme.
- Alles, M. (2011). *Desempeño por competencias: Evaluación de 3600*. España: Ed. Arón, A. Milicic N.1992. *Vivir con Otros Programa de Desarrollo de Habilidades Sociales*. Santiago de Chile. Editorial Universitaria, S.A.
- Binney G. y Willians C.2001. *Orientación hacia el futuro cambiar el modo de cambiar las organizaciones*. Madrid. Algaba Ediciones S.A.
- Cano, C. y Céspedes J. (2001). *Gestión estratégica y Recursos humanos en las Cooperativas Andaluzas* .España. Cajamar Almería.
- Centro de Investigación y Documentación Educativa .(2013) *.Panorámica del sistema Educativo Español*. España. Ministerio de Educación.
- Correa, M., Pineda P., Arnar J., Madariaga C. ,Tirado D., Llanos M., Méndez L. (2010). *Apuesta por la Infancia en Colombia*. Colombia. Uninorte.
- Costumero, I. (2007) *Relaciones en el entorno del trabajo*.Madrid- España.Graficas Rogar.
- Druker, P. (2007) *Druker para todos los días*. Bogota: Norma.
- Frias, P. (2001) *Desafíos de la modernización de las relaciones laborales*. Chile. Lom Ediciones.
- Garcés, M. (2007). *Diccionario histórico: nuevas perspectivas lingüísticas*.
- García, A.(2010). *Ética y Valores II*. México. Cengage Learning
- García, J. 1989.*Los estilos cognitivos y su medida: estudios sobre la dimensión dependencia-independencia de campo*. Madrid. Edita Centro de Publicaciones del Ministerio de Educación y Ciencia.
- Garrido, A. (2006). *Sociopsicología del Trabajo*. Bogotá: UDC
- Garrido, S. (2006). *Dirección Estratégica*. (2da. Ed.). España: Mcgraw-Hill / Interamericana de España, S.A.
- Gil, M. y Giner F. (2010). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa* .ESIC. Octava edición.
- Goleman, D. 2008.*Inteligencia Emocional*. Barcelona. Kairós S.A.

- Gould, G. (1997) *Vinculación Universidad –Sector Productivo una reflexión sobre la planeación y operación de programas de vinculación*. E.U.A. Servicios editoriales Tenayuca 200.Granica.
- Huerta, J. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Iberico Europea de Ediciones.
- Hofstadt, C. y Gómez J. (2013).*Competencias y Habilidades Profesionales para Universitarios*. Madrid- España. Díaz de Santos, S.A
- Ibañez, J. (2013).*Métodos, técnicas e instrumentos de la investigación criminológica*.Madrid. Dykinson,S.L.
- Jauli, I. Reig E. (2010).*Retroalimentación positiva*. Madrid.LID Editorial.
- Jiménez, A. (2003). *Satisfacción familiar y laboral de mujeres con distintas jornadas laborales en una empresa chilena de servicios financieros*. Colombia: Actcolombiana de Psicología.
- Koontz, y O'Donnell (1982). *Curso de administración moderna: un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas*. 6° ed. México: McGraw-Hill.
- Madrigal, B. (2006) *Habilidades Directivas*. México: Mc Graw Hill.
- Marín, A. (1992). *Sociología de la empresa*. 5ta. Edición ampliada, Madrid: Edit.
- Molina, L. (2016). *Síndrome del Dr. House*. Berlin. GD Publishing Ltd. y Co KG
- Parras, A., Madrigal A., Redondo S., Vale P., Navarro E. (2008).*Orientación educativa, fundamentos teóricos, modelos institucionales y nuevas perspectivas*. España. Secretaria General Técnica.Sub dirección General de Información y Publicaciones. Ministerio de Educación.
- Pereda, F. Guzmán T. y Gonzales F. (2014). *Las Habilidades Directivas como ventaja competitiva*. España.Omnia Science.
- Pérez, J. (2009) .*Políticas orientadas a la dirección de personas*. Bilbao.Universidad de Deusto Apartado 1.Prentice Hall.
- Puchol, L. (2016). *Competencias* 4° Edición. México. Díaz de Santos.
- Puga, J. Martinez L. (2008). *Competencias Directivas en Escenarios Globales*. México.
- Robbins, S. Decenzo D.(2002). *Fundamentos de Administración* 3° Edición México. Person Educación

- Robbins, S. (2013) *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México. Prentice Hall .Quinta Edición.
- Serafino, P. (2002). *Health Psychology, Biopschosocial interactions*. U.S.A.: University Of United States of America.
- Tahull, J. y Montero Y. (2014). *Malestar en la escuela. Conflicto entre profesores*. España .Educar Volumen 5.
- Tejedor, F. y Rodríguez J. (1996).*Evaluación Educativa II, Evaluación Institucional, Fundamentos Teóricos y aplicaciones prácticas*. España. Impreso en Universidad de Salamanca.
- Villar, J. (2009). *Estados de comunicación una aproximación a la posible comunicología*. Edición: A de Lamo. Primera edición.
- Whetten, D. y Cameron, K. (2005) *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación. Octava Edición
- Yarce, J. (2005).*El poder de los valores en las organizaciones*. México. Ediciones Ruz.
- Ministerio de educación. *Compromiso de Gestión escolar y plan anual de trabajo de la IE 2017*. Ed. MINEDU. Lima (2017)

Anexos

ARTICULO CIENTIFICO

Habilidades directivas en la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017

Br. Evelyn Sonia Rodríguez Muñoz

Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo

Resumen

El problema de la investigación fue ¿Cómo influyen las habilidades directivas en la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017? cuyo objetivo fue determinar cómo influyen las habilidades directivas en la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular de las instituciones educativas del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017.

Metodológicamente, el tipo de investigación fue básica de diseño no experimental porque no hubo manipulación de variables, transversal, correlacional causal y de nivel explicativo. La muestra fue no probabilística y estuvo representada por 75 docentes participantes del centro poblado de Chocope –La libertad 2017 de instituciones de educación básica regular, para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta, cuyo instrumento fue un cuestionario para medir las variables de habilidades directivas y satisfacción laboral.

El resultado más importante encontrado en este trabajo de investigación fue que existe una relación directa alta y significativa entre las variables y que las habilidades directivas influyen en un 72,1% sobre la satisfacción laboral las instituciones del centro poblado de Chocope –la libertad 2017 con un grado de correlación muy alta.

Palabras claves: habilidad, habilidades directivas, satisfacción, satisfacción laboral

Abstract

The research problem was how do managerial skills influence the job satisfaction of teachers of regular basic education in the town center of Chocope -La Libertad 2017? whose objective was to determine how managerial skills influence the job satisfaction of teachers of regular basic education at educational institutions in the town center Chocope - La Libertad 2017.

Methodologically, the type of research was basic non-experimental design because there was no manipulation of variables, transverse, causal correlational and explanatory level. The sample was non - probabilistic and was represented by 65 teachers participating in the Chocope - Freedom 2017 library of regular basic education institutions. Data collection was done using the survey technique, whose instrument was a questionnaire to measure the variables of management skills and job satisfaction.

The most important result found in this research was that there is a high and significant direct relationship between the variables and that the managerial skills influence 72.1% on the workplace satisfaction of the institutions in the center of Chocope - the freedom 2017 with a very high degree of correlation.

Keywords: ability, management skills, satisfaction, satisfaction lab

Introducción

El presente trabajo de investigación se realizó en el del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017.

Antecedentes del problema

A nivel nacional refiere a Aguilar y Guerrero (2014) en su 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° 4 Lima“*, el objetivo primordial de la indagación realizada fue conocer la dependencia que existe en las habilidades del director las cuales pueden ser habilidades personales ,interpersonales y grupales perfeccionadas en la labor que desempeñan y establecer la correlación con la satisfacción profesional de los profesores siendo realizado el estudio en una muestra 172 encuestados entre directivos y docentes ; los resultados obtenidos permitieron conocer que existe un 80.6 % de docentes encuestados que son influenciados positivamente por las habilidades del directivo.

Pérez y Rivera (2015) en su tesis *“Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la Amazonia peruana ,periodo 2013* tuvo como objetivo establecer la correspondencia entre el clima organizacional y la satisfacción laboral se tomó una población muestra de 107 trabajadores ,se obtuvieron los siguientes resultados , se percibe que los trabajadores se implican con su labor como responsabilidad para despuntar las dificultades con unas correspondencias interpersonales propicios y descansando en los métodos de labor , la fiscalización se halla en un nivel conveniente el cual beneficia los efectos deseados acorde a los planes principales ceden a sus recursos humanos y encomiendan ocupaciones; tienen paso a la

expresión de sus insuficiencias y a la retroalimentación de sus competitividades manifestando así que existe un nivel mediano o ponderado de clima organizacional así como de satisfacción laboral de los colaboradores.

A nivel internacional manifiesta Sánchez (2015) en su tesis *“La satisfacción laboral y las habilidades directivas de las mujeres ejecutivas mexicanas como determinantes de la productividad organizacional”* tiene como objetivo principal examinar el nivel de importancia que la satisfacción laboral y las habilidades directivas tienen en el rendimiento en instituciones que se encuentran siendo manejadas por mujeres mexicanas con una muestra de censo de 50 mujeres obteniéndose los siguientes resultados en conclusión se puede manifestar que el 83 % de las mujeres encuestadas dicen estar muy a gusto laboralmente siendo una de las fuentes principales de satisfacción el reconocimiento por parte de la institución donde laboran y una adecuada dirección acompañada con buenos efectos asiente poseer una muy adecuada relación con los seguidores y con los dirigentes siendo estos aspectos las circunstancias que generan satisfacción laboral.

Alcon (2014) en su tesis *“Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las Escuelas Básicas del sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo, estado Cojedes”* en Venezuela se presento como objetivo narrar las habilidades gerenciales y su importancia en la satisfacción laboral y se cimentó en las proposiciones de la gerencia educativa, para recolectar la muestra se consideró el a toda la población ya que esta es muy pequeña, considerando a los 19 docentes de la institución. Para mostrar los resultados que se obtuvieron se manejaron cuadros estadísticos, considerando la frecuencia y el porcentaje. Se llego a las conclusiones de que hay escasa comunicación con los docentes y en la elección de las decisiones no se toma en cuenta al grupo ya que no existe trabajo en equipo dentro de la institución, el gerente no tiene manejo de estrategias para solucionar los problemas.

Para la variable Habilidades directivas

Después de tener una clara definición de los términos que conforman nuestra primera variable ahora vamos a pasar a determinar en si las habilidades directivas para lo cual hemos tomado a Whetten y Cameron (2011) revelaron que:

Las habilidades directivas son un conjunto de habilidades personales, interpersonales y grupales que conforman los fundamentos de una práctica

eficaz siendo las habilidades personales: desarrollo del autoconocimiento, manejo de estrés personal, solución analítica y creativa a los problemas; habilidades interpersonales : establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo ,ganar poder e influencia ,motivación de los demás, manejo de conflictos ;habilidades grupales: facultamiento y delegación ,formación de equipos efectivos ,trabajo en equipo.

Primera dimensión: Habilidades personales

Segunda dimensión: Habilidades interpersonales

Tercera dimensión: Habilidades grupales

Variable: Satisfacción laboral

Robbins (2013) indicó que:

La satisfacción laboral es el conjunto de las actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. Las variables en el trabajo que determinan la satisfacción laboral son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores. (p.36)

Primera dimensión: Recompensas equitativas

Segunda dimensión: Recompensas equitativas

Tercera dimensión: Condiciones favorables de trabajo.

Cuarta dimensión: Colegas cooperadores.

Problema General

¿Cómo influyen las habilidades directivas en la satisfacción laboral del personal docente de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017?

Objetivo General

Determinar cómo influyen las habilidades directivas en la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017.

Hipótesis General.

Las habilidades directivas se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017.

Método

La presente investigación según Hernández (2010) es Hipotética – deductiva por que establece teorías y preguntas iniciales de investigación, de las cuales se derivan hipótesis. Estas se someten a prueba utilizando diseños de investigación apropiada. Mide las variables en un contexto determinado, analiza las mediciones y establece conclusiones.

Tipo de Estudio

Esta investigación es de tipo aplicada y tiene como finalidad llevar a la exploración de nuevos conocimientos y campo de investigaciones, no tiene objetivo práctico específico. El tipo de investigación es de enfoque cuantitativo y de nivel descriptivo correlacional, utilizando para la recolección de datos el uso de las encuestas de las dos variables.

Los estudios correlacionales “miden las dos o más variables que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación” (Hernández et al., 2006).

Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es de tipo no experimental de corte transversal y es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables, lo que se hace en este diseño de investigación es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para luego analizarlos. Según Hernández et al. (2010, p.149).

Es transversal, ya que su propósito es “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández et al., 2010, p.151).

Población, muestra y muestreo

Población

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), “La población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerden con determinadas especificaciones”.

La población de la presente investigación estuvo conformada por 92 docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope La libertad 2017.

Muestra

La muestra según Sampieri se define de la siguiente manera: “La muestra es un sub grupo de la población, un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”.

Dentro de la selección de las muestras existen dos ramas en las que se categoriza a estas que son: las muestras probabilísticas y las muestras no probabilísticas. (Capítulo III, Metodología/diseño de la investigación, pag.207). La muestra de estudio fue de 75 docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope La libertad 2017.

Análisis de Confiabilidad

Tabla 6

De confiabilidad del instrumento de la variable habilidades directivos

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,820	30

Se observa en la tabla 6 que el valor del Alfa de Cronbach $\alpha = 0,820$ muestra que el instrumento es confiable.

Tabla 7

De confiabilidad del instrumento de la variable satisfacción labora

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,807	30

Se observa en la tabla 7 que el valor del Alfa de Cronbach $\alpha = 0,807$ muestra que el instrumento es confiable.

Resultados

Los resultados del análisis estadístico se observa que mediante la prueba de regresión simple se determinó que la relación $r = 0,837$ entre habilidades directivas y satisfacción laboral es alta y el valor de $p = 0.000$ menor que $\alpha = 0.05$ prueba que es significativa. Es decir que

las habilidades directivas se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017.

Y el valor de $R^2 = 0,701$, indica que las habilidades directivas influyeron en un 70,1% sobre la satisfacción laboral. Por lo tanto, se acepta la hipótesis de investigación que dice: Las habilidades directivas se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017.

Tabla 1

Prueba de regresión lineal para la hipótesis general

Modelo	R	R cuadrado	Cambio de cuadrado de R	Sig. Cambio en F
1	0,837 ^a	0,701	0,701	0,000

a. Variable dependiente: Satisfacción laboral

Discusión

Los resultados obtenidos en el análisis de datos nos dieron a conocer lo siguiente, las habilidades directivas influyen positivamente en la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017, en un 70,1% ($R^2 = 0,701$) Además, existe relación positiva y significativa entre las variables con un grado de correlación muy alta ($r = 0,837$, $p = 0.000 < 0,05$).

Los resultados obtenidos producto del análisis coinciden con el trabajo desarrollado por Aguilar y Guerrero (2014) quien manifiesta que los resultados obtenidos permitieron conocer que existe un 80.6 % de docentes encuestados que son influenciados positivamente por las habilidades del directivo.

De la misma manera también se coincide con Pérez y Rivera (2015) quienes manifestaron que se percibe que los trabajadores se implican con su labor como responsabilidad, la fiscalización se halla en un nivel conveniente el cual beneficia los efectos deseados acorde a los planes principales; los directivos encomiendan ocupaciones; tienen paso a la expresión de sus insuficiencias y a la retroalimentación de sus competitividades

manifestando así que existe un nivel mediano o ponderado de clima organizacional así como de satisfacción laboral de los colaboradores.

Así mismo Alcon (2014) indico que hay escasa comunicación con los docentes y en la elección de las decisiones no se toma en cuenta al grupo ya que no existe trabajo en equipo dentro de la institución, el gerente no tiene manejo de estrategias para solucionar los problemas también con este estudio se coincide con respecto a la hipótesis ya que en este estudio se comprobó que no hay buen manejo de habilidades directivas como consecuencia la satisfacción laboral se ve afectada considerablemente.

Tambien Guell (2014) indico que los efectos de los diferentes análisis de datos nos demuestran que el nivel de satisfacción general del grupo muestra de docentes de Infantil y Primaria de Cataluña es mediano. El análisis descriptivo lo especifica en un 57.7 % del total de la muestra, subrayando que este agrupado esta regularmente satisfecho con la mayoría de asuntos que se han estudiado entre ellos las habilidades del directivo.

Con respecto a la primera dimensión de la variable independiente , habilidades directivas personales se puede manifestar que las habilidades personales del directivo son muy importantes e influyen positivamente en la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017, observandose un 62,9% de influencia ($R^2 = 0,629$) Además, existe relación positiva y significativa entre las variables con un grado de correlación muy alta ($r = 0,793$, $p = 0.000 < 0,05$) estos resultados coinciden con los del estudio realizado por Valencia (2014) quien llego a la conclusión de que el estilo gerencial consultivo participativo de un director va a constituir uno de los componentes motivadores e higiénicos de la satisfacción laboral en los trabajadores se puede descifrar que un individuo está motivado cuando su labor le ofrece la ocasión de autorrealización , entonces su trabajo se cambia en un motivo de satisfacción.

Con referencia a la segunda dimensión de la variable independiente habilidades directivas interpersonales aquí se toma en cuenta en sí la relación director –docente de persona a persona también se puede observar que influyen positivamente en la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017, en un 67,8% ($R^2 = 0,678$) Además, existe relación positiva y significativa entre las variables con un grado de correlación muy alta ($r = 0,823$, $p = 0.000 < 0,05$) Al respecto Subaldo 2012 manifiesta que las prácticas efectivas de los docentes causan

satisfacción y llevan al progreso y a la realización personal y profesional ,que evidentemente median en la eficacia de la enseñanza se puede manifestar que la relación interpersonal será un aspecto trascendental en la practica docente.

En cuanto a la tercera dimensión de la variable independiente ,habilidades directivas grupales son habilidades que permiten desarrollar el trabajo en equipo propiciando de esta manera la satisfacción se puede apreciar que estas habilidades del director influyen positivamente en la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017, en un 60,8% ($R^2 = 0,608$) Además, existe relación positiva y significativa entre las variables con un grado de correlación muy alta ($r = 0,780$, $p = 0.000 < 0,05$) también se puede observar a Tavera (2015) quien concuerda que en que el trabajo en equipo manifiesta un mayor grado de satisfacción y el nivel de participación le brindaba al directivo un 84 % de satisfacción laboral tambien Chanducas (2014) manifiesta que el liderazgo transformacional de los directivos que podría considerarse como una habilidad grupal , presenta una correspondencia positiva fuerte con la satisfacción laboral de los profesores con un grado de significación del 5%,y se puede llegar a la conclusión que existe correlación significativa entre ambas variables.

Conclusiones

La presente investigación ha permitido llegar a las siguientes conclusiones

- Primera: Las habilidades directivas influyen positivamente en la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope – La Libertad 2017, en un 70,1% ($R^2 = 0,701$) Además, existe relación positiva y significativa entre las variables con un grado de correlación muy alta ($r = 0,837$, $p = 0.000 < 0,05$).
- Segunda: Las habilidades directivas personales influyen positivamente en la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017, observándose un 62,9% de influencia ($R^2 = 0,629$) Además, existe relación positiva y significativa entre las variables con un grado de correlación muy alta ($r = 0,793$, $p = 0.000 < 0,05$)
- Tercera: Las habilidades directivas interpersonales influyen positivamente en la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro

poblado de Chocope –La Libertad 2017, en un 67,8% ($R^2 = 0,678$) Además, existe relación positiva y significativa entre las variables con un grado de correlación muy alta ($r = 0,823$, $p = 0.000 < 0,05$)

Cuarta: as habilidades directivas grupales influyen positivamente en la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017, en un 60,8% ($R^2 = 0,608$) Además, existe relación positiva y significativa entre las variables con un grado de correlación muy alta ($r = 0,780$, $p = 0.000 < 0,05$).

Recomendaciones

Primera: A los directivos de las instituciones educativas de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad ,se les recomienda tener presente que el fortalecimiento de sus habilidades directivas, tanto personales, interpersonales y grupales traerán consigo el aumento de la satisfacción laboral de los docentes a su cargo, por tanto un docente satisfecho con la labor que realiza lo realizara de la mejor manera trayendo como consecuencia un mejoramiento de los logros de aprendizaje en nuestros estudiantes.

Segundo: También se recomienda a los directivos realizar un autoanálisis para determinar con que habilidades cuenta y cuales están débiles y necesitan un fortalecimiento, comenzando por la habilidades personales para poder auto conocerse luego las interpersonales que le permitirán un mejor desenvolvimiento en sus relaciones director-docente y finalmente alcanzando las habilidades grupales donde se priorizara el trabajo en equipo.

Tercero: Realizar alianzas estratégicas entre algunas instituciones para solicitar capacitaciones en temas de autoconocimiento, liderazgo y trabajo en equipo no solo para los directivos sino también para la plana docente de las instituciones del lugar.

Cuarto: A los docentes encuestados también se les recomienda estar predispuestos positivamente a los cambios que traen consigo estas nuevas políticas y

considerar al director como un agente más dentro del equipo pues el objetivo que nos dirige es el mismo lograr cada vez mejores resultados.

Referencias bibliográficas

- Aguilar y Guerrero (2014) en su 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° 4 Lima”*
- Alcon (2014) en su tesis *“Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las Escuelas Básicas del sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo, estado Cojedes”* en Venezuela
- Hernández R. ; *et al.* (2006) *Metodología de la Investigación*. 2ª. ed. McGraw-Hill. México, D.F., 2006.
- Pérez y Rivera (2015) en su tesis *“Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la Amazonia peruana ,periodo 2013*
- Robbins, S. (2013) *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México. Prentice Hall .Quinta Edición.
- Sánchez (2015) en su tesis *“La satisfacción laboral y las habilidades directivas de las mujeres ejecutivas mexicanas como determinantes de la productividad organizacional”*
- Whetten, D. y Cameron, K. (2005) *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación. Octava Edición

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: Habilidades directivas en la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La libertad 2017

Autor: Br. Evelyn Sonia Rodríguez Muñoz

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
<p>Problema principal: ¿Cómo influyen las habilidades directivas en la satisfacción laboral del personal docente de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>¿Cómo influyen las habilidades directivas personales en la satisfacción laboral del personal docente de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017?</p> <p>¿Cómo influyen las habilidades directivas interpersonales en la satisfacción laboral del personal docente de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017?</p> <p>¿Cómo influyen las habilidades directivas grupales en la satisfacción laboral del personal docente de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017?</p>	<p>Objetivo general: Determinar cómo influyen las habilidades directivas en la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Determinar cómo influyen las habilidades personales en la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017. Determinar cómo influyen las habilidades interpersonales en la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017. Determinar cómo influyen las habilidades grupales en la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017. 	<p>Hipótesis general: Las habilidades directivas se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017.</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Las habilidades directivas personales se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017. Las habilidades directivas interpersonales se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017. Las habilidades directivas grupales se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017. 	Variable Dependiente: Satisfacción Laboral			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala
			Trabajo intelectualmente estimulante	Oportunidades de aplicar habilidades y capacidades en variedad de tareas	1,2,3, 4,5,6, 7,8,9, 10,11,12, 13,14,15, 16,17,18, 19,20,21, 22,23,24, 25,26,27, 28,29,30	Nada satisfecho
			Recompensas equitativas	Retroalimentación		Poco Satisfecho
			Condiciones favorables de trabajo	Políticas remunerativas		Medianamente Satisfecho
			Colegas cooperadores	Políticas de ascensos Reconocimientos		Satisfecho
				Condiciones de trabajo		Muy satisfecho
				Capacitaciones		
				Relaciones interpersonales		
				Relación con la autoridad		
	Etica y Valores					
Variable Independiente: habilidades directivas						
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala			
Habilidades personales	Desarrollo del autoconocimiento	1,2,3, 4,5,6, 7,8,9, 10,11,12, 13,14,15, 16,17,18, 19,20,21, 22,23,24, 25,26,27, 28,29,30	Nada efectivo			
Habilidades interpersonales	Manejo del estrés personal y la administración del tiempo		Poco efectivo			
Habilidades grupales	Solución analítica y creativa de los problemas		Medianamente efectivo			
	Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo		Efectivo			
	Ganar poder e influencia		Muy efectivo			
	Motivación de los demás					
	Manejo de conflictos					
	Facultamiento y delegación					
	Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo					
	Liderar el cambio positivo					

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR
<p>TIPO: Básica, descriptiva, explicativa, cuantitativa</p> <p>DISEÑO: Transeccional,</p> <p>MÉTODO: No experimental</p>	<p>POBLACIÓN: 92</p> <p>TIPO DE MUESTRA:</p> <p>Probabilística</p> <p>TAMAÑO DE MUESTRA: 75</p>	<p>Variable 1: Habilidades directivas Técnicas: Encuesta Instrumentos: Cuestionario Autor: Br. Evelyn Sonia Rodríguez Muñoz Ámbito de Aplicación: Región La Libertad-Centro Poblado Chocope Forma de Administración: Individual</p> <hr/> <p>Variable 2: Satisfacción Laboral Técnicas: Encuesta Instrumentos: Cuestionario Autor: Br. Evelyn Sonia Rodríguez Muñoz Ámbito de Aplicación: Región La Libertad-Centro Poblado Chocope Forma de Administración: Individual.</p>	<p>DESCRIPTIVA: Organización de datos, representación de datos y medidas de resumen.</p> <p>INFERENCIAL: Para resumir los datos, construir diagramas estadísticos, estimar medidas de descripción y contrastar las hipótesis postuladas se utilizará el programa estadístico SPSS versión 22 y el Microsof Excel.</p>

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS POR EL PERSONAL DOCENTE

El cuestionario es de carácter confidencial, lea cuidadosamente cada una de las afirmaciones y marque con un aspa (x) la alternativa que usted crea conveniente.

Datos generales:

- A. Género:** Masculino () Femenino ()
- B. Edad:** a) 18 a 25 años () b) 26 a 30 años () c) 31 a 45 años () d) Mayor de 45 años ()
- C. Grado de Instrucción:** a) Posgrado () b) Superior universitario () c) Superior no universitario ()
- D. Cargo que ocupa:** a) Inicial () b) Primaria () c) Secundaria ()

A continuación se desglosa una serie de preguntas con 05 alternativas, para efecto del cual deberá marcar la que mejor se acople a su respuesta

1.Nunca	2.Pocas Veces	3.Algunas veces	4. Muchas veces	5.Siempre
----------------	----------------------	------------------------	------------------------	------------------

ITEMS	1	2	3	4	5
El directivo muestra capacidad de manejarse el mismo y manejar sus relaciones con los demás					
El directivo muestra actitudes maduras en la toma de decisiones					
El directivo muestra una actitud orientada al cambio y a la mejora de su personalidad					
El directivo administra bien su tiempo dando prioridad a asuntos importantes					
El directivo maneja adecuadamente el estrés aun teniendo responsabilidades					
El directivo soluciona en tiempos oportunos los problemas propios de su cargo					
El directivo define con certeza un problema encontrado					
El directivo genera alternativas de solución creativas e innovadoras al problema definido					
El directivo pone en practica soluciones viables					
El directivo trata de manera personal los problemas de los miembros de la institución					
Cuando el directivo comunica acciones correctivas se fortalece la relación con él					
El directivo es realista en sus apreciaciones					
Las nuevas ideas que propone el directivo para mejorar el trabajo docente son aceptadas					
El directivo es persuasivo y logra que los demás se acepten sus planteamientos					
El directivo genera acuerdos y consensos para ejecutar planes institucionales					

El directivo diseña y asigna tareas que impliquen retos					
El directivo felicita en el momento propicio					
El directivo recompensa para reforzar los desempeños excepcionales					
El directivo aprovecha los conflictos para fortalecer las relaciones interpersonales					
El directivo aplica diversas estrategias para evitar conflictos					
El directivo interviene en el conflicto procurando soluciones justas					
El directivo delega funciones a sus colaboradores					
El directivo manifiesta su confianza a quienes delega funciones					
El directivo hace seguimiento de las tareas asignadas					
El directivo establece formas de coordinación eficaces entre los equipos de trabajo					
El directivo aprovecha las capacidades de sus colaboradores para lograr objetivos institucionales					
El directivo pone metas claras a los equipos de trabajo					
El directivo sabe cómo hacer que los trabajadores se comprometan					
El directivo estimula los cambios positivos					
El directivo genera diversos tipos de liderazgo entre sus colaboradores					

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL
DEL PERSONAL DOCENTE

El cuestionario es de carácter confidencial, lea cuidadosamente cada una de las afirmaciones y marque con una aspa (x) la alternativa que usted crea conveniente.

A continuación se desglosa una serie de preguntas con 05 alternativas, para efecto del cual deberá marcar la que mejor se acople a su respuesta.

1.Nunca	2.Pocas Veces	3.Algunas veces	4. Muchas veces	5.Siempre
----------------	----------------------	------------------------	------------------------	------------------

ITEMS	1	2	3	4	5
Considera que existen oportunidades para poner en practica sus habilidades y capacidades laborales					
Las tareas laborales le permiten incrementar conocimientos					
Considera usted que las labores de los docentes son significativas					
El director entrega resultados de la supervisión de las actividades a los docentes					
El director brinda retroalimentación para superar los obstáculos que se presentan					
La retroalimentación le permite mejoras en su labor docente					
Las remuneraciones son abonadas en la fecha establecida					
Cuándo se realiza un trabajo extra se recibe alguna comapesación en su remuneración					
En la remuneración se incluyen bonos de desempeño					
Si es ascendido tiene un aumento económico					
Los ascensos profesionales se dan por méritos propios					
Se puede ascender jerarquicamente					
Recibe algún tipo de incentivo cuando realiza alguna actividad sobresaliente					
Son reconocidos sus esfuerzos por mejorar su desempeño					
Se valora los altos niveles de desempeño					
La institución educativa brinda las condiciones para cada sesión de aprendizaje					
El ambiente laboral le permite realizar un buen trabajo					
Se dispone de tecnología que facilita el desarrollo de la sesión					
El director promueve capacitaciones a los docentes					
Las capacitaciones se programan en función a las necesidades e intereses de los docentes					
Las capacitaciones les permiten mejorar el trabajo					

Se realizan actividades integradoras de los docentes					
Se cultivan las relaciones interpersonales de apoyo en la organización					
La plana jerárquica participa de actividades de integración					
Existe una relación abierta con los directivos					
Los docentes tienen la posibilidad de exponer sus problemas o reclamos al directivo					
Existen canales y niveles claros para comunicarse con los directivos					
La filosofía de trabajo en la organización está basada en la ética					
Se fomenta el cultivo de los valores entre docentes y directivos					
Las decisiones institucionales tienen un carácter democrático					

FIABILIDAD DE LA VARIABLE HABILIDADES DIRECTIVAS

Advertencias

El determinante de la matriz de covarianzas es cero o aproximadamente cero. Las estadísticas basadas en una matriz inversa no se ueden calcular y se visualizan como valores perdidos por el sistema

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Casos Válido	30	100.0
Excluido	0	0
Total	30	100.0

a.Laeliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0.820	0.820	30

FIABILIDAD DE LA VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL

Advertencias

El determinante de la matriz de covarianzas es cero o aproximadamente cero. Las estadísticas basadas en una matriz inversa no se ueden calcular y se visualizan como valores perdidos por el sistema

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Casos Válido	30	100.0
Excluido	0	0
Total	30	100.0

a.Laeliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0.807	0.807	30

VALIDACION DE EXPERTOS



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE HABILIDADES DIRECTIVAS

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: HABILIDADES PERSONALES								
1	El directivo muestra capacidad de manejarse el mismo y manejar sus relaciones con los demás	✓		✓		✓		
2	El directivo muestra actitudes maduras en la toma de decisiones	✓		✓		✓		
3	El directivo muestra una actitud orientada al cambio y a la mejora de su personalidad	✓		✓		✓		
4	El directivo administra bien su tiempo dando prioridad a asuntos importantes	✓		✓		✓		
5	El directivo maneja adecuadamente el estrés aun teniendo responsabilidades	✓		✓		✓		
6	El directivo soluciona en tiempos oportunos los problemas propios de su cargo	✓		✓		✓		
7	El directivo define con certeza un problema encontrado	✓		✓		✓		
8	El directivo genera alternativas de solución creativas e innovadoras al problema definido	✓		✓		✓		
9	El directivo pone en práctica soluciones viables	✓		✓		✓		

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE HABILIDADES DIRECTIVAS

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: HABILIDADES PERSONALES								
1	El directivo muestra capacidad de manejarse el mismo y manejar sus relaciones con los demás	✓		✓		✓		
2	El directivo muestra actitudes maduras en la toma de decisiones	✓		✓		✓		
3	El directivo muestra una actitud orientada al cambio y a la mejora de su personalidad	✓		✓		✓		
4	El directivo administra bien su tiempo dando prioridad a asuntos importantes	✓		✓		✓		
5	El directivo maneja adecuadamente el estrés aun teniendo responsabilidades	✓		✓		✓		
6	El directivo soluciona en tiempos oportunos los problemas propios de su cargo	✓		✓		✓		
7	El directivo define con certeza un problema encontrado	✓		✓		✓		
8	El directivo genera alternativas de solución creativas e innovadoras al problema definido	✓		✓		✓		
9	El directivo pone en práctica soluciones viables	✓		✓		✓		

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE HABILIDADES DIRECTIVAS

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: HABILIDADES PERSONALES							
1	El directivo muestra capacidad de manejarse el mismo y manejar sus relaciones con los demás	✓		✓		✓		
2	El directivo muestra actitudes maduras en la toma de decisiones	✓		✓		✓		
3	El directivo muestra una actitud orientada al cambio y a la mejora de su personalidad	✓		✓		✓		
4	El directivo administra bien su tiempo dando prioridad a asuntos importantes	✓		✓		✓		
5	El directivo maneja adecuadamente el estrés aun teniendo responsabilidades	✓		✓		✓		
6	El directivo soluciona en tiempos oportunos los problemas propios de su cargo	✓		✓		✓		
7	El directivo define con certeza un problema encontrado	✓		✓		✓		
8	El directivo genera alternativas de solución creativas e innovadoras al problema definido	✓		✓		✓		
9	El directivo pone en práctica soluciones viables	✓		✓		✓		

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE HABILIDADES DIRECTIVAS

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: HABILIDADES PERSONALES							
1	El directivo muestra capacidad de manejarse el mismo y manejar sus relaciones con los demás	✓		✓		✓		
2	El directivo muestra actitudes maduras en la toma de decisiones	✓		✓		✓		
3	El directivo muestra una actitud orientada al cambio y a la mejora de su personalidad	✓		✓		✓		
4	El directivo administra bien su tiempo dando prioridad a asuntos importantes	✓		✓		✓		
5	El directivo maneja adecuadamente el estrés aun teniendo responsabilidades	✓		✓		✓		
6	El directivo soluciona en tiempos oportunos los problemas propios de su cargo	✓		✓		✓		
7	El directivo define con certeza un problema encontrado	✓		✓		✓		
8	El directivo genera alternativas de solución creativas e innovadoras al problema definido	✓		✓		✓		
9	El directivo pone en práctica soluciones viables	✓		✓		✓		

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE HABILIDADES DIRECTIVAS

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: HABILIDADES PERSONALES							
1	El directivo muestra capacidad de manejarse el mismo y manejar sus relaciones con los demás	✓		✓		✓		
2	El directivo muestra actitudes maduras en la toma de decisiones	✓		✓		✓		
3	El directivo muestra una actitud orientada al cambio y a la mejora de su personalidad	✓		✓		✓		
4	El directivo administra bien su tiempo dando prioridad a asuntos importantes	✓		✓		✓		
5	El directivo maneja adecuadamente el estrés aun teniendo responsabilidades	✓		✓		✓		
6	El directivo soluciona en tiempos oportunos los problemas propios de su cargo	✓		✓		✓		
7	El directivo define con certeza un problema encontrado	✓		✓		✓		
8	El directivo genera alternativas de solución creativas e innovadoras al problema definido	✓		✓		✓		
9	El directivo pone en práctica soluciones viables	✓		✓		✓		

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE HABILIDADES DIRECTIVAS

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: HABILIDADES PERSONALES							
1	El directivo muestra capacidad de manejarse el mismo y manejar sus relaciones con los demás	✓		✓		✓		
2	El directivo muestra actitudes maduras en la toma de decisiones	✓		✓		✓		
3	El directivo muestra una actitud orientada al cambio y a la mejora de su personalidad	✓		✓		✓		
4	El directivo administra bien su tiempo dando prioridad a asuntos importantes	✓		✓		✓		
5	El directivo maneja adecuadamente el estrés aun teniendo responsabilidades	✓		✓		✓		
6	El directivo soluciona en tiempos oportunos los problemas propios de su cargo	✓		✓		✓		
7	El directivo define con certeza un problema encontrado	✓		✓		✓		
8	El directivo genera alternativas de solución creativas e innovadoras al problema definido	✓		✓		✓		
9	El directivo pone en práctica soluciones viables	✓		✓		✓		

DIMENSIÓN 3: HABILIDADES GRUPALES		Si	No	Si	No	Si	No
22	El directivo delega funciones a sus colaboradores	/		/		/	
23	El directivo manifiesta su confianza a quienes delega funciones	/		/		/	
24	El directivo hace seguimiento de las tareas asignadas	/		/		/	
25	El directivo establece formas de coordinación eficaces entre los equipos de trabajo	/		/		/	
26	El directivo aprovecha las capacidades de sus colaboradores para lograr objetivos institucionales	/		/		/	
27	El directivo pone metas claras a los equipos de trabajo	/		/		/	
28	El directivo sabe cómo hacer que los trabajadores se comprometan	/		/		/	
29	El directivo estimula los cambios positivos	/		/		/	
30	El directivo genera diversos tipos de liderazgo entre sus colaboradores	/		/		/	

DIMENSIÓN 3: HABILIDADES GRUPALES		Si	No	Si	No	Si	No
22	El directivo delega funciones a sus colaboradores	✓		✓		✓	
23	El directivo manifiesta su confianza a quienes delega funciones	✓		✓		✓	
24	El directivo hace seguimiento de las tareas asignadas	✓		✓		✓	
25	El directivo establece formas de coordinación eficaces entre los equipos de trabajo	✓		✓		✓	
26	El directivo aprovecha las capacidades de sus colaboradores para lograr objetivos institucionales	✓		✓		✓	
27	El directivo pone metas claras a los equipos de trabajo	✓		✓		✓	
28	El directivo sabe cómo hacer que los trabajadores se comprometan	✓		✓		✓	
29	El directivo estimula los cambios positivos	✓		✓		✓	
30	El directivo genera diversos tipos de liderazgo entre sus colaboradores	✓		✓		✓	

	DIMENSIÓN 3: HABILIDADES GRUPALES	Si	No	Si	No	Si	No	
22	El directivo delega funciones a sus colaboradores	✓		✓		✓		
23	El directivo manifiesta su confianza a quienes delega funciones	✓		✓		✓		
24	El directivo hace seguimiento de las tareas asignadas	✓		✓		✓		
25	El directivo establece formas de coordinación eficaces entre los equipos de trabajo	✓		✓		✓		
26	El directivo aprovecha las capacidades de sus colaboradores para lograr objetivos institucionales	✓		✓		✓		
27	El directivo pone metas claras a los equipos de trabajo	✓		✓		✓		
28	El directivo sabe cómo hacer que los trabajadores se comprometan	✓		✓		✓		
29	El directivo estimula los cambios positivos	✓		✓		✓		
30	El directivo genera diversos tipos de liderazgo entre sus colaboradores	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Mg. Segundo Pérez Saavedra DNI: 25601051

Especialidad del validador: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

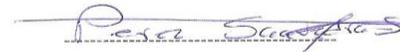
¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

03 de junio del 2016



Firma del Experto Informante.

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Mg. Dennis Fernando Jaramillo Ostos DNI: 10754317.

Especialidad del validador: Metodólogo

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

03 de junio del 2016


Mg. Dennis Jaramillo Ostos
Firma del Experto Informante.

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Aplica criterios de validez

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: **Dra. Gloria Susana Méndez Ilizarbe** DNI: 07059554

Especialidad del validador: Metodóloga, Mg. en Gerencia Educativa; Dra. en Educación

***Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
***Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
***Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

03 de junio del 2016



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE SATISFACCIÓN LABORAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: TRABAJO INTELECTUALMENTE ESTIMULANTE							
1	Considera que existen oportunidades para poner en práctica sus habilidades y capacidades laborales	✓		✓		✓		
2	Las tareas le permiten incrementar conocimientos	✓		✓		✓		
3	Considera usted que las labores de los docentes son significativas	✓		✓		✓		
4	El director entrega resultados de la supervisión de las actividades a los docentes	✓		✓		✓		
5	El director brinda retroalimentación para superar los obstáculos que se presentan	✓		✓		✓		
6	La retroalimentación le permite mejoras en su labor docente	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: RECOMPENSAS EQUITATIVAS							
7	Las remuneraciones son abonadas en la fecha establecida	✓		✓		✓		
8	Cuando se realiza un trabajo extra se recibe alguna compensación en su remuneración	✓		✓		✓		
9	En la remuneración se incluyen bonos de desempeño	✓		✓		✓		

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE SATISFACIÓN LABORAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: TRABAJO INTELECTUALMENTE ESTIMULANTE	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Considera que existen oportunidades para poner en práctica sus habilidades y capacidades laborales	✓		✓		✓		
2	Las tareas le permiten incrementar conocimientos	✓		✓		✓		
3	Considera usted que las labores de los docentes son significativas	✓		✓		✓		
4	El director entrega resultados de la supervisión de las actividades a los docentes	✓		✓		✓		
5	El director brinda retroalimentación para superar los obstáculos que se presentan	✓		✓		✓		
6	La retroalimentación le permite mejoras en su labor docente	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: RECOMPENSAS EQUITATIVAS	Si	No	Si	No	Si	No	
7	Las remuneraciones son abonadas en la fecha establecida	✓		✓		✓		
8	Cuando se realiza un trabajo extra se recibe alguna compensación en su remuneración	✓		✓		✓		
9	En la remuneración se incluyen bonos de desempeño	✓		✓		✓		

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE SATISFACCIÓN LABORAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: TRABAJO INTELLECTUALMENTE ESTIMULANTE							
1	Considera que existen oportunidades para poner en práctica sus habilidades y capacidades laborales	✓		✓		✓		
2	Las tareas le permiten incrementar conocimientos	✓		✓		✓		
3	Considera usted que las labores de los docentes son significativas	✓		✓		✓		
4	El director entrega resultados de la supervisión de las actividades a los docentes	✓		✓		✓		
5	El director brinda retroalimentación para superar los obstáculos que se presentan	✓		✓		✓		
6	La retroalimentación le permite mejoras en su labor docente	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: RECOMPENSAS EQUITATIVAS							
7	Las remuneraciones son abonadas en la fecha establecida	✓		✓		✓		
8	Cuando se realiza un trabajo extra se recibe alguna compensación en su remuneración	✓		✓		✓		
9	En la remuneración se incluyen bonos de desempeño	✓		✓		✓		

10	Si es ascendido tiene un aumento económico	✓		✓		✓		
11	Los ascensos profesionales se dan por méritos propios	✓		✓		✓		
12	Se puede ascender jerárquicamente	✓		✓		✓		
13	Recibe algún tipo de incentivo cuando realiza alguna actividad sobresaliente	✓		✓		✓		
14	Son reconocidos sus esfuerzos por mejorar su desempeño	✓		✓		✓		
15	Se valora los altos niveles de desempeño	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3: CONDICIONES FAVORABLES DE TRABAJO	Si	No	Si	No	Si	No	
16	La institución educativa brinda las condiciones para cada sesión de aprendizaje	✓		✓		✓		
17	El ambiente laboral le permite realizar un buen trabajo	✓		✓		✓		
18	Se dispone de tecnología que facilita el desarrollo de la sesión	✓		✓		✓		
19	El director promueve capacitaciones a los docentes	✓		✓		✓		
20	Las capacitaciones se programan en función a las necesidades e intereses de los docentes	✓		✓		✓		
21	Las capacitaciones les permiten mejorar el trabajo	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 4: COLEGAS COOPERADORES	Si	No	Si	No	Si	No	
22	Se realizan actividades integradoras de los docentes	✓		✓		✓		

10	Si es ascendido tiene un aumento económico	/		/		/	
11	Los ascensos profesionales se dan por méritos propios	/		/		/	
12	Se puede ascender jerárquicamente	/		/		/	
13	Recibe algún tipo de incentivo cuando realiza alguna actividad sobresaliente	/		/		/	
14	Son reconocidos sus esfuerzos por mejorar su desempeño	/		/		/	
15	Se valora los altos niveles de desempeño	/		/		/	
	DIMENSIÓN 3: CONDICIONES FAVORABLES DE TRABAJO	Si	No	Si	No	Si	No
16	La institución educativa brinda las condiciones para cada sesión de aprendizaje	/		/		/	
17	El ambiente laboral le permite realizar un buen trabajo	/		/		/	
18	Se dispone de tecnología que facilita el desarrollo de la sesión	/		/		/	
19	El director promueve capacitaciones a los docentes	/		/		/	
20	Las capacitaciones se programan en función a las necesidades e intereses de los docentes	/		/		/	
21	Las capacitaciones les permiten mejorar el trabajo	/		/		/	
	DIMENSIÓN 4: COLEGAS COOPERADORES	Si	No	Si	No	Si	No
22	Se realizan actividades integradoras de los docentes	/		/		/	

10	Si es ascendido tiene un aumento económico	✓		✓		✓	
11	Los ascensos profesionales se dan por méritos propios	✓		✓		✓	
12	Se puede ascender jerárquicamente	✓		✓		✓	
13	Recibe algún tipo de incentivo cuando realiza alguna actividad sobresaliente	✓		✓		✓	
14	Son reconocidos sus esfuerzos por mejorar su desempeño	✓		✓		✓	
15	Se valora los altos niveles de desempeño	✓		✓		✓	
	DIMENSIÓN 3: CONDICIONES FAVORABLES DE TRABAJO	Si	No	Si	No	Si	No
16	La institución educativa brinda las condiciones para cada sesión de aprendizaje	✓		✓		✓	
17	El ambiente laboral le permite realizar un buen trabajo	✓		✓		✓	
18	Se dispone de tecnología que facilita el desarrollo de la sesión	✓		✓		✓	
19	El director promueve capacitaciones a los docentes	✓		✓		✓	
20	Las capacitaciones se programan en función a las necesidades e intereses de los docentes	✓		✓		✓	
21	Las capacitaciones les permiten mejorar el trabajo	✓		✓		✓	
	DIMENSIÓN 4: COLEGAS COOPERADORES	Si	No	Si	No	Si	No
22	Se realizan actividades integradoras de los docentes	✓		✓		✓	

23	Se cultivan las relaciones interpersonales de apoyo en la organización	✓		✓		✓	
24	La plana jerárquica participa de actividades de integración	✓		✓		✓	
25	Existe una relación abierta con los directivos	✓		✓		✓	
26	Los docentes tienen la posibilidad de exponer sus problemas o reclamos al directivo	✓		✓		✓	
27	Existen canales y niveles claros para comunicarse con los directivos	✓		✓		✓	
28	La filosofía de trabajo en la organización está basada en la ética	✓		✓		✓	
29	Se fomenta el cultivo de los valores entre docentes y directivos	✓		✓		✓	
30	Las decisiones institucionales tienen un carácter democrático	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Mg. Dennis Fernando Jaramillo Ostos DNI: 10754317

Especialidad del validador: Metodólogo

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

03 de junio del 2016


Mg. Dennis Fernando Jaramillo Ostos
Especialista Universitario

Firma del Experto Informante.

23	Se cultivan las relaciones interpersonales de apoyo en la organización	✓		✓		✓	
24	La plana jerárquica participa de actividades de integración	✓		✓		✓	
25	Existe una relación abierta con los directivos	✓		✓		✓	
26	Los docentes tienen la posibilidad de exponer sus problemas o reclamos al directivo	✓		✓		✓	
27	Existen canales y niveles claros para comunicarse con los directivos	✓		✓		✓	
28	La filosofía de trabajo en la organización está basada en la ética	✓		✓		✓	
29	Se fomenta el cultivo de los valores entre docentes y directivos	✓		✓		✓	
30	Las decisiones institucionales tienen un carácter democrático	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Aplica criterios de validez

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Dra. Gliria Susana Méndez Ilizarbe DNI: 07059554

Especialidad del validador: Metodóloga, Mg. en Gerencia Educativa; Dra. En Educación

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

03 de junio del 2016


Firma del Experto Informante.

23	Se cultivan las relaciones interpersonales de apoyo en la organización	✓		✓		✓	
24	La plana jerárquica participa de actividades de integración	✓		✓		✓	
25	Existe una relación abierta con los directivos	✓		✓		✓	
26	Los docentes tienen la posibilidad de exponer sus problemas o reclamos al directivo	✓		✓		✓	
27	Existen canales y niveles claros para comunicarse con los directivos	✓		✓		✓	
28	La filosofía de trabajo en la organización está basada en la ética	✓		✓		✓	
29	Se fomenta el cultivo de los valores entre docentes y directivos	✓		✓		✓	
30	Las decisiones institucionales tienen un carácter democrático	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Mg. Segundo Pérez Saavedra DNI: 25621051

Especialidad del validador: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

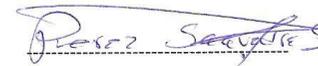
¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

03 de junio del 2016



Firma del Experto Informante.



LE. N° 81019 / A1 - P - EPM
"JOSEFINA GUTIERREZ FERNANDEZ"

R.N. N° 1113 de 31 - 03 - 71

Av. Escolar N° 104 - Telf. 542372
CHOCOPE

"AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO"

Chocope, 26 de setiembre, 2017

Señorita
 Evelyn Sonia Rodriguez Muñoz
CHOCOPE.-

ASUNTO : DA RESPUESTA A DOCUMENTO

REF. : Exp. N° 679-2017-I.E. N° 81019 "JGF"-CH.

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. para expresarle mi cordial saludo y al mismo tiempo dar respuesta al documento de la referencia, que habiendo **aceptado** su solicitud para realizar una encuesta al personal docente con los instrumentos de cuestionario de evaluación de las habilidades directivas y el cuestionario de evaluación de la satisfacción laboral del personal.

Es propicia la oportunidad para reiterar a Ud. mi especial consideración y estima personal.

Atentamente,



Margot Brangona Albeni
 Margot Brangona Albeni
 DIRECTORA

AMBA/DIE
 cc. : Archivo



INSTITUCIÓN EDUCATIVA
"JESÚS NAZARENO"
R.D. Nº 057-1972



CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE ENCUESTA

EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "JESÚS NAZARENO" DEL DISTRITO DE CHOCOPE, PROVINCIA ASCOPE, REGIÓN LA LIBERTAD, QUE SUSCRIBE:

HACE CONSTAR:

Que la señorita: **EVELYÑ SONIA RODRÍGUEZ MUÑOZ** ha aplicado una encuesta al personal docente sobre **HABILIDADES DIRECTIVAS Y EL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL** al personal docente que labora en esta Institución Educativa.

Se expide el presente a solicitud de la parte interesada, para los fines pertinentes.

Chocope, 02 de octubre del 2017




Carlos E. Sánchez Solar
DIRECTOR

Institución Educativa Particular
“SAN JUAN DE LA CRUZ”

R.D. - 00041 - USE-A
E-mail: sanjuandelacruz3@hotmail.com

CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE ENCUESTA

EL DIRECTOR DE LA INSTITUCION EDUCATIVA PRIVADA “SAN JUAN DE LA CRUZ” DEL DISTRITO DE CHOCOPE - PROVINCIA DE ASCOPE- REGIÓN LA LIBERTAD, QUE SUSCRIBE:

HACE CONSTAR:

Que la señorita: **EVELYN SONIA RODRIGUEZ MUÑOZ** ha aplicado una encuesta al personal docente **sobre HABILIDADES DIRECTIVAS Y EL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL** al personal docente que labora en esta Institución Educativa.

Se expide la presente a solicitud de la interesada, para los fines convenientes.

Chocope, 10 de Octubre del 2017.


Segundo Ahuro Yep Marín
DIRECTOR

Base de datos de habilidades directivas

PER S_1	PER S_2	PER S_3	PER S_4	PER S_5	PER S_6	PER S_7	PER S_8	PER S_9	INTE R_1	INTE R_2	INTE R_3	INTE R_4	INTE R_5	INTE R_6	INTE R_7	INTE R_8	INTE R_9	INTE R_10	INTE R_11	INTE R_12	GRU P_1	GRU P_2	GRU P_3	GRU P_4	GRU P_5	GRU P_6	GRU P_7	GRU P_8	GRU P_9	
3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	
4	4	5	4	4	3	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	
5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	
5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4
4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4
3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4
3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4
3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4
3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4
3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4
3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4
3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4
3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4
3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2

3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4			
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4		
3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4		
4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4		
3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4		
2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	1	2	2	3	4	4	3	3	3	3	3		
4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	2	2	2	2	2	4	3	4	4	3	3	4	4	4	
4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	3	4	4	4	3	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	4	2	4	2	2	2	1	3	3	
3	2	3	2	5	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	3	2	2	2	1	2	2	1	5	2	2	2	1	1	2	1	2	
5	5	5	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	2	4	4	4	3	3	3	4	2	2	3	3	
5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	3	4	3	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	
5	4	4	5	4	4	3	3	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	
5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	
5	4	4	4	4	3	4	2	3	3	4	4	2	3	3	4	2	3	4	3	4	4	3	4	2	4	3	4	2	4	
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	
3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	5	4	3	4	2	3	4	
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	
5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	4	3	3	2	2	
4	5	5	5	5	4	3	2	3	3	5	2	2	3	3	4	3	2	3	4	5	3	3	5	4	3	3	4	3	2	
4	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	
5	5	3	4	4	4	4	3	3	3	5	3	4	3	4	3	3	2	2	4	4	5	5	5	4	4	4	4	2	2	
4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	
3	3	3	4	5	4	3	3	2	2	3	3	4	3	2	3	2	1	2	3	3	4	4	4	4	4	5	3	4	2	3
3	4	3	5	5	2	4	4	4	2	3	3	4	3	4	4	2	2	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	2	3	2
2	2	3	3	3	4	4	3	3	4	4	2	5	3	3	3	2	2	3	3	2	4	3	3	4	4	4	4	2	2	
3	3	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	5	3	4	4	3	3	3	4	4	5	3	4	4	5	
5	3	4	5	4	5	4	4	3	2	3	3	4	3	4	3	5	5	4	4	4	4	3	2	2	3	4	4	3	3	

Base de datos de satisfacción laboral

TE_1	TE_2	TE_3	TE_4	TE_5	TE_6	RE_1	RE_2	RE_3	RE_4	RE_5	RE_6	RE_7	RE_8	RE_9	CONFA_1	CONFA_2	CONFA_3	CONFA_4	CONFA_5	CONFA_6	COLCOO_1	COLCOO_2	COLCOO_3	COLCOO_4	COLCOO_5	COLCOO_6	COLCOO_7	COLCOO_8	COLCOO_9
4	5	5	1	1	3	5	1	1	1	1	1	2	2	2	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4
3	5	5	4	3	5	5	1	1	1	5	1	2	2	2	2	4	5	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3
5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	5	5	1	1	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	3	4	5	5	1	1	5	4	4	1	2	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	5	4	1	1	5	5	2	4	4	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	1	1	2	2	3	2	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
5	5	4	5	3	3	4	1	1	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5	1	1	5	5	3	1	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5
3	3	3	3	1	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	4	3	3	3	1	2	1	3	3	3	3	3	3	3	5	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4
3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3
3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	4	3	3	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	2
3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3
3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3
3	4	3	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3
3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3

3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3			
3	4	3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	
3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3		
3	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3		
3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3		
3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	
3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	
4	4	4	3	3	3	4	2	2	5	4	4	2	3	3	4	4	4	2	4	5	2	2	4	2	4	4	4	4	4	
3	4	4	3	3	3	4	2	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4	5	4	5	
3	3	5	1	1	1	5	1	1	4	4	5	1	2	2	5	3	5	1	2	5	2	1	3	4	4	5	5	5	5	
3	2	4	1	2	2	1	3	3	2	2	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	4	5	1	1	1	1	1	1	3	3	2	1	1	1	3	4	4	1	2	4	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2
4	5	5	5	5	5	5	1	3	5	5	5	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	5	4	2	2	5	4	1	1	5	4	3	2	1	1	4	2	1	1	2	4	1	1	1	1	2	2	3	4	3	
5	5	5	4	4	5	5	3	2	5	5	5	4	3	3	4	5	4	3	5	5	3	5	4	5	5	5	5	4	5	
4	4	5	4	4	5	5	3	3	4	5	5	4	3	3	4	5	5	3	5	5	3	5	4	5	5	5	5	4	5	
4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	5	3	3	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	5	5	5
4	3	5	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
4	3	4	3	4	2	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4
4	3	5	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
3	4	4	3	3	4	3	1	1	3	1	2	2	5	2	2	3	2	3	3	4	2	4	3	4	3	3	3	3	4	2
5	5	5	2	2	4	5	1	1	4	5	1	1	1	2	4	5	1	1	2	5	3	3	3	4	2	2	4	4	4	
3	4	4	2	2	2	4	1	2	4	4	2	1	1	4	4	2	5	2	1	4	1	4	2	2	2	3	4	3	4	
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	2	2	5	1	1	1	5	5	5	1	2	3	2	3	4	2	5	5	3	4	3	4	5	3	5	5	5	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	2	3	3	5	1	1	1	1	1	1	1	1	2	5	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	3	4	5	5	5	5	4	5	3	4	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	5	2	2	3	4	1	1	2	3	3	1	2	2	1	2	3	2	2	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	2	3	4	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4

3	4	3	4	3	2	5	4	2	3	5	4	3	3	5	3	4	2	2	3	3	2	4	4	4	3	4	3	4	3		
2	4	5	3	2	2	5	2	2	5	5	5	4	4	4	3	5	2	4	2	5	4	1	1	2	2	4	4	3	5		
4	5	4	2	2	5	1	1	1	4	5	5	1	1	1	3	4	3	1	1	1	4	3	2	4	4	4	4	2	1		
4	4	5	4	5	4	5	1	1	4	4	4	1	2	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4		
4	4	5	3	3	3	5	1	1	5	5	3	2	2	3	5	5	4	2	2	2	2	1	3	1	5	5	5	4	4	4	
4	4	4	3	2	2	4	2	3	3	4	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
4	4	5	4	4	4	3	2	1	4	5	3	2	2	2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	
4	4	5	5	5	5	5	1	3	5	5	4	2	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	5	5		
4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	
4	4	4	3	2	2	4	2	3	3	4	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
4	3	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5		
5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1	5	5	
5	5	5	2	2	4	5	1	1	4	5	1	1	1	2	4	5	1	1	2	5	3	3	3	4	2	2	4	4	4		
3	4	4	2	2	2	4	1	2	4	4	2	1	1	4	4	2	5	2	1	4	1	4	1	4	2	2	2	3	4	3	4