



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal
docente de un I.S.T. en Lima Norte, 2016

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Docencia Universitaria

AUTORA:

Br. Silvia Rosario Olivo Valenzuela

ASESOR:

Dra. Yrene Cecilia Uribe Hernández

SECCIÓN

Docencia Universitaria

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Docencia Universitaria

PERÚ - 2018

Página del Jurado

Dra. Luzmila Garro Aburto
Presidente

Dra. Irene Cecilia Uribe Hernández
Secretario

Mg. Ángel Salvatierra Melgar
Vocal

Dedicatoria

Dedico esta tesis a Dios por su amor incondicional, a su sabiduría y por estar a mi lado siempre.

A mi familia Alcalde Olivo, que siempre me mostraron su apoyo.

.

Silvia Rosario Olivo Valenzuela

Agradecimiento

A la Universidad César Vallejo, Alma Mater de mi formación profesional y a su plana docente por los conocimientos impartidos.

Declaración de Autenticidad

De, Silvia Rosario Olivo Valenzuela, con DNI: 08519255 estudiante de la Escuela de Postgrado, Maestría en Docencia Universitaria, de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo Sede Lima; declaro el trabajo académico titulado “Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal docente de un I.S.T. en Lima Norte, 2016” para la obtención del grado académico de Maestra en Docencia Universitaria, es de mi autoría.

- 1) Por tanto, declaro lo siguiente:
- 2) He mencionado todas las fuentes en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- 3) No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresiones señaladas en este trabajo.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

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, 26 de enero del 2018

Olivo Valenzuela Silvia Rosario

08519255

Presentación

Señores miembros del jurado:

Pongo a vuestra consideración la tesis titulada “Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal docente de un I.S.T. en Lima Norte, 2016”, con la finalidad de determinar cómo influyen Las habilidades gerenciales y el desempeño laboral.

Por lo cual cumplo con lo exigido por las normas y reglamentos de la Universidad para optar el grado de Maestra en Docencia Universitaria.

Este presente trabajo constituye una contribución a las instituciones y se propone este estudio para diseñar el nuevo cambio en habilidades gerenciales, que permitan influir directamente en el desempeño laboral, la calidad de servicio que se brinda, en este esfuerzo se irá alcanzando la calidad deseada para el logro de los objetivos institucionales.

El estudio está compuesto o estructurado en el conocimiento científico, compuesto por siete capítulos, el primero denominado Introducción en la segunda sección desarrolla el Marco metodológico, en la tercera sección desarrolla los resultados de la investigación , en la cuarta sección presenta la discusión de estudio , en la quinta y sexta sección presenta las conclusiones y recomendaciones y sexta y última sección se presenta las referencias bibliográficas y demás anexos que se considere necesarios.

Señores miembros del jurado espero que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

La autora

Índice

	Pág.
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de Autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Lista de tablas	ix
Lista de figuras	x
Resumen	xi
Summary	xii
I. Introducción	
1.1. Antecedentes	16
1.2 Marco teórico	29
1.3. Justificación	57
1.4. Problema	60
1.5. Hipótesis	61
1.6. Objetivos	61
II. Marco Metodológico	
2.1. Variables	64
2.2. Operacionalización de Variables	65
2.3. Metodología	67
2.4. Diseño de investigación	67
2.5. Tipo de estudio:	68
2.6 Población, Muestra y Muestreo	69
2.7 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos, Validez y Confiabilidad.	71
2.8. Métodos de Análisis de Datos	78
2.9. Aspectos Éticos	82
III. Resultados	84
IV. Discusión	94

V. Conclusiones	103
VI. Recomendaciones	106
VII. Referencias	108
Anexos	
Anexo 1. Cronograma de ejecución	115
Anexo 2. Operacionalización de la variable	131
Anexo 3. Documento de validez	133
Anexo 4. Certificados de validación	139
Anexo 5. Matriz de Consistencia	152
Anexo 6. Artículo científico	155

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Variable: Habilidades Gerenciales	65
Tabla 2. Variable: Desempeño Laboral.	66
Tabla 3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	71
Tabla 4. Confiabilidad del instrumento de la variable.	74
Tabla 5. Confiabilidad del instrumento de la variable.	74
Tabla 6. Visación de expertos.	76
Tabla 7. Desempeño Laboral	77
Tabla 8. Distribución de frecuencias y porcentajes de trabajadores según nivel de habilidades gerenciales.	85
Tabla 9. Distribución de frecuencias y porcentajes de trabajadores según nivel de desempeño laboral.	86
Tabla 10. Distribución de frecuencias y porcentajes de trabajadores según nivel de establecimiento de metas.	87
Tabla 11. Distribución de frecuencias y porcentajes de trabajadores según nivel de clima organizacional	88
Tabla 12. Distribución de frecuencias y porcentajes de trabajadores según nivel de satisfacción laboral	89
Tabla 13. Correlación de Spearman de la variable habilidades gerenciales y la variable desempeño laboral.	90
Tabla 14. Correlación de Spearman de la variable habilidades gerenciales y la dimensión establecimiento de metas.	91
Tabla 15. Correlación de Spearman de la variable habilidades gerenciales y la dimensión clima organizacional.	92
Tabla 16. Correlación de Spearman de la variable habilidades gerenciales y la dimensión satisfacción laboral.	93

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Distribución porcentual por niveles del personal según las habilidades gerenciales.	85
Figura 2. Distribución porcentual por niveles del personal según desempeño laboral.	86
Figura 3. Distribución porcentual por niveles del personal según establecimiento de metas.	87
Figura 4. Distribución porcentual por niveles del personal según clima organizacional.	88
Figura 5. Distribución porcentual por niveles del personal según satisfacción laboral.	89

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general el determinar la relación entre la “Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal docente de un I.S.T. en Lima Norte, 2016”, la población constituida por 106 trabajadores docentes, la muestra no probabilística consideró toda la población, en los cuales se ha empleado las variables habilidades gerenciales y desempeño laboral.

El método empleado en la investigación utilizó para su propósito el diseño no experimental de nivel correlacional, de tipo básico que recogió la información en un periodo específico, que se desarrolló al aplicar los instrumentos cuestionarios de: habilidades gerenciales y desempeño laboral en la escala de Likert, cuyas graficas se presentan gráfica y textualmente.

El resultado más importante obtenidos con la prueba estadística de Rho de Sperman; se halló un nivel de correlación y un valor resultado que indican claramente que si existe relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral. La investigación concluye que existe evidencia para afirmar que las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con el desempeño laboral en el personal docente de un I.S.T. en Lima Norte, 2016”

Palabras clave: Habilidades gerenciales, Desempeño laboral.

Summary

The general objective of this research was to determine the relationship between the "Management skills and work performance of the teaching staff of an I.S.T. in North Lima, 2016 ", the population constituted by 106 teachers, the non-probabilistic sample considered the entire population, in which the variable management skills and work performance have been used.

The method used in the research used for its purpose the non-experimental design of a correlation level, of a basic type that collected the information in a specific period, which was developed by applying the questionnaire tools of: managerial skills and labor performance on the Likert scale, whose graphs are presented graphically and textually.

The most important result obtained with the statistical test of Rho de Sperman; We found a level of correlation and a result value that clearly indicate that there is a relationship between management skills and work performance. The research concludes that there is evidence to affirm that management skills are significantly related to job performance in the teaching staff of an I.S.T. in North Lima, 2016 "

Keywords: Management skills, Labor Performance.

I. Introducción

La aplicación de la Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal docente de un I.S.T. en Lima Norte, 2016, es el título de la investigación que se presenta para su análisis respectivo. Las instituciones educativas superiores se han caracterizado por una mayor autonomía para administrar su institución, su estructura financiera, su estructura administrativa. Llega a ser punto neurálgico debido a que los principales objetivos de estas instituciones son la producción y difusión del conocimiento dado que sus más importantes inversiones están en la investigación y en el talento humano. Para ello que a lo largo de la historia y del desarrollo de la humanidad se han distinguido varias etapas en donde a la par se evoluciona el pensamiento y se identifican las acciones claves que dinamizan la economía, el desarrollo, uno de ellos siempre ha estado presente y es el hombre con sus aspectos cognitivo, talentos, saberes y emociones. Por tanto, el paradigma ha evolucionado y se identifica que dentro del ser humano están las verdaderas competencias diferenciadores o esenciales que hacen que las instituciones dejen de analizar las ventajas comparativas y se centren en las ventajas competitivas o diferenciadoras.

Para eso con el presente trabajo se pretende recoger los antecedentes teóricos que sirvan de referencia y las habilidades gerenciales de una nueva practica de gestión a partir del análisis de un estudio de caso y que sirva de aliento para que las Instituciones Educativas Superiores centren sus esfuerzos en dar mayor relevancia al aporte que da el personal docente.

Los procesos y prácticas de las habilidades gerenciales se deben adelantar de manera articulada con la utilización del planeamiento estratégico desde la misión, visión, principios, propósitos, lineamientos y demás procesos de gestión de una institución privada, y con mucho mayor si hablamos de una institución educativa, de tal forma que su planeación y desarrollo contribuyan excelencia en la calidad educativa, lo que significa para las universidades del país un camino de mejoramiento integrado y holístico que nunca termina, esta travesía de altos propósitos con valores sólidos y la capacidad de gestión de su comunidad educativa para alcanzar la excelencia. Existen principios fundamentales que norman, regulan, amparan y protegen el crecimiento y el desarrollo del trabajador

en el desempeño de sus funciones, propiciando su capacitación, el respeto a sus derechos, el cumplimiento de sus obligaciones en términos de eficacia, eficiencia, y que, junto a la selección del personal adecuado, la formación específica del mismo, la capacitación, la evaluación, la remuneración justa y la promoción, serán los pilares fundamentales para la conformación de una institución con visión de futuro y dispuesta a enfrentar los desafíos del nuevo milenio. El compromiso organizacional es importante para el éxito de las organizaciones, ya que es uno de sus pilares fundamentales, porque refleja las creencias de los talentos en la misión y metas de la empresa; por ello debe ser el núcleo de las estrategias corporativas, las cuales influyen en los trabajadores para que dediquen un mayor esfuerzo en el logro de los objetivos organizacionales.

Las instituciones Superiores del sector privado experimentan serias dificultades y limitaciones que restringen su desarrollo y su aporte al crecimiento económico, social, cultural, tecnológico del país donde operan, que las sitúa con desventajas en un escenario en el que deben enfrentar con mayores fortalezas los cambios cada vez más acelerados del entorno. Esta situación se agrava cuando en la gestión no se aplican herramientas y estrategias modernas que le permitan monitorear, analizar y reforzar la estructura interna de la organización a través de la calidad total y así dar respuesta a un mercado globalizado cada vez más competitivo; para mejorar los procesos en una institución dependerá principalmente de su capital o talento humano.

Esta hipótesis planteada en la presente investigación que da respuesta al problema de estudio es que la aplicación de las habilidades gerenciales se relaciona directamente con la del desempeño laboral en la población seleccionada.

La investigación se ha desarrollado en cuatro capítulos cuyo contenido se describe a continuación:

El primer capítulo se presenta el planteamiento del problema, la justificación;

El capítulo II comprende las bases teóricas y la terminología básica de la investigación;

El capítulo III desarrolla el marco metodológico donde se plantea la hipótesis y se utilizan técnicas con resultados estadísticos.

El capítulo IV. Finalmente, se presentan las conclusiones y sugerencias, luego las referencias bibliográficas y los anexos.

En este presente estudio, se lograron alcanzar las expectativas de lo planeado y se espera que sea de manera positiva para la institución para tomar decisiones pertinentes, para mejorar las habilidades gerenciales como factor trascendental en el éxito de una institución educativa.

1.1. Antecedentes

1.1.1 Antecedentes internacionales

Menciona Arismendi, Pereira, Poveda y Sarmiento (2010) en su investigación, *Prácticas de gestión directiva que pone en acción las políticas de calidad educativa en los colegios públicos de Bogotá* (tesis de maestría), muestra como un problema general el autor plantea ¿Cuáles son las prácticas de Gestión Directiva, que pone en acción las políticas de calidad de educativa en los colegios Bosanova y Débora Arango Pérez del distrito capital de Bogotá? su objetivo es identificar las prácticas de gestión directiva que se ponen en acción para lograr avances en la política de calidad en los colegios Bosanova y Débora Arango Pérez del distrito capital de Bogotá. Como resultado el autor indica lo siguiente : en las instituciones A y B se concluye que el verdadero valor de calidad educativa , radica en la calidad de las personas que se forman en los colegios , seres humanos que realmente se pueden desenvolver en una sociedad, pues conlleva que a las instituciones educativas ofrezcan oportunidades para desarrollar sus proyectos de vida, la política de calidad institucional centra su esfuerzo en la construcción colectivas de los procesos de gestión de calidad , fomenta el compromiso de todas las personas , la inclusión y el trabajo en equipo.

También Frías y Brito (2009) en su estudio *Habilidades gerenciales* menciona que el objetivo de la investigación fue determinar las habilidades gerenciales en los directivos universitarios. En el desarrollo de la misma, se realizó un estudio descriptivo no experimental, para ello se seleccionó una

muestra no pro balístico intencional formado por un total de 27 sujetos. Los resultados mostraron que los directivos universitarios, poseen habilidades gerenciales asociados con la autoestima, la comunicación asertiva, la participación de todos, el desempeño dentro de las instituciones y el liderazgo. Tales destrezas son muy favorables, en relación con las habilidades técnicas, conceptuales y humanas, demostrándose de esta forma su validez en la toma de decisiones a nivel gerencial. La información correspondiente se recopiló a través de dos cuestionarios. A partir de ello se hizo evidente que los aspectos gerenciales vinculados necesariamente, con las habilidades gerenciales relacionadas en el enfoque de las relaciones humanas, es decir, desde una perspectiva de interacción entre los trabajadores de los niveles superior e inferior, como un aspecto relevante de la administración.

Menciona Cetina, Ortega y Aguilar (2010) en su investigación *Habilidades directivas desde la persecución de los subordinados : un enfoque racional para el estudio de liderazgo*, menciona que varios autores han señalado la necesidad de buscar nuevos paradigmas para estudiar el liderazgo, una de ellas es reconocer el carácter social de este proceso, propuesta en la cual se enmarca este trabajo que se propuso considerar la percepción que tienen los miembros del grupo sobre las habilidades de los jefes como elemento que influye en la construcción de la legitimidad del poder conferido por el cargo que se ocupa. Así mismo la Escala de Habilidades Directivas a 171 trabajadores que formaban parte de uno de los siete grupos que integraron la muestra. Los participantes evaluaron a su respectivo directivo y con los datos obtenidos se realizó un análisis de regresión ordinal a través del cual se determinó que las habilidades humanas y de visión compartida son buenos predictores de la percepción que tienen los subordinados sobre qué tan adecuado es su jefe para el puesto de trabajo, la gestión de la calidad en su desempeño como jefe y el respeto que se han ganado, siendo estos algunos de los indicadores de legitimidad propuestos en la literatura.

En tal forma Robalino y Carrillo (2012), en su tesis “Estrategias de Dirección para el fortalecimiento organizacional, operacional y administrativo de la empresa Diseños Rivelino King, C.A” Universidad Nueva Esparta, República Bolivariana de Venezuela, señala en su resumen que la investigación se basa en

la proposición de estrategias de gestión para el fortalecimiento organizacional, operativo y administrativo de la empresa “Diseños Rivelino King, C.A”, con el propósito de conseguir una mejor estructuración de la empresa y así lograr el objetivo de expansión y crecimiento en todo el país. Las estrategias de gestión incluyen las áreas que conforman la organización, y eso significa describir la funcionalidad real de la empresa, identificar los factores que requieren cambios y formular acciones estratégicas para fortalecer todas sus áreas. Por tal motivo es una investigación de campo, ya que este estudio permite la participación del investigador en la escena, para determinar las causas y consecuencias del fenómeno que ocurre, teniendo en cuenta la percepción de la gente involucrada en la solución, para encontrar una posible solución a las limitaciones institucionales y financieras que afectan a la organización ,obteniendo resultados positivos en vista que ha permitido a la organización visualizar alternativas contemporáneas para fortalecer sus componentes de negocio, actualizar su registro y los métodos de control y adquisición de técnicas administrativas esenciales para el funcionamiento adecuado y eficaz de la empresa. En las conclusiones se establece que Diseños Rivelino King, C.A, cuenta con la calidad del servicio y la atención al cliente que ofrece como su mayor fortaleza para mantenerse en el mercado donde se encuentra y conservar la fidelidad de su clientela; sin embargo, las instituciones también poseen una variedad de debilidades a nivel organizacional, administrativo y operacional que no le permite alcanzar su objetivo de expansión y crecimiento alrededor del territorio nacional. Por tanto, en las recomendaciones se dice que para que la empresa fortalezca sus procesos organizacional, administrativo y operacional, debe llevar a cabo las estrategias propuestas en la investigación, ya que con ellas podrá alcanzar los niveles de excelencia deseados por la institución Todo lo que se puede añadir como la generación de valor.

Del mismo modo Peraza (2012), su estudio de investigación sobre “La dirección y su aplicación en la gestión de los gobiernos locales” Universidad de Carabobo, Venezuela. Tenía como objetivo mostrar la importancia de la aplicación de la estrategia de habilidades gerenciales en los gobiernos locales. Para ello se estudiaron las alcaldías de San Diego, Naguanagua y Valencia, Venezuela. Como

resultado, se observa que es posible la aplicación de herramientas estratégicas para mejorar la gestión de los gobiernos locales para lograr mayor eficiencia y control de su gestión en la inclusión de indicadores no financieros. Posteriormente se llega a una reflexión sobre la posibilidad de que otras Alcaldías de Venezuela puedan emular las ya mencionadas para continuar avanzando en la gestión de los gobiernos locales. En los resultados, manifiesta que “Con el advenimiento de la aplicación de habilidades gerenciales en el sector privado, el éxito alcanzado por éstas, la profesionalización de cargos en la administración, que han apartado el favoritismo político y los cambios hacia nuevos paradigmas en el clima organizacional de las instituciones, se han sentado las bases para incorporar en los gobiernos locales las herramientas estratégicas necesarias para mejorar la gestión en el sector, tal como se ha mencionado en el texto de este artículo, con relación a la Alcaldías mencionadas, donde destaca la Alcaldía de San Diego, el cual ha puesto en práctica la matriz FORD para poder mejorar la toma de decisiones gerenciales.” Esta aplicación de la gerencia estratégica resolverá nuevas incertidumbres que como institución podrá obtener resultados competitivos de acuerdo a las exigencias del mercado.

Desempeño laboral

Fernández (2006) investigó que el clima organizacional y supervisión del desempeño docente en Instituciones de Educación Básica. Tesis para optar el grado de maestría en educación en la Universidad Rafael Urdaneta. Venezuela. Obtuvo como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y la supervisión del desempeño docente en las instituciones de Educación Básica del Circuito N° 1 del Municipio Maracaibo. Como resultado: se determinó que existe mucha debilidad, la relación entre el clima organizacional y la supervisión del desempeño docente en instituciones de Educación Básica del Circuito N° 1 del Municipio Maracaibo, siendo ello indicativo de que las fluctuaciones de una de las variables de estudio, no causan fluctuaciones sustanciales en la otra, no estando vinculados sus comportamientos. Al identificar los factores del clima institucional de la Educación Básica del Circuito N° 1 del Municipio Macaraibo, se obtuvo que el mismo a nivel global presenta tendencias similares entre los docentes que tienen una percepción favorable y desfavorable del ambiente organizacional, lo

cual como resultado de considerar más positiva las relaciones interpersonales y de mayor participación, el liderazgo y la comunicación; mientras que mantuvieron una opinión desfavorable en cuanto a la toma de decisiones y la supervisión; ubicándose como divididas en cuando a las remuneraciones.

Así mismo Choque (2001) en su tesis de Maestría “Rupturas y Conexiones entre gestión pedagógica y gestión administrativa en el núcleo educativo de Machacamarca” para optar el grado de Maestro en Educación, Universidad de Cochabamba, Cochabamba, Bolivia. Señala como conclusión: “En este contexto de gestión del cambio, la actual gestión educativa está definida por el paso de un sistema “de antes” centralizado y jerárquico a un sistema “de ahora” con la Reforma Educativa atraviesa por cambios gigantescos y buscar la descentralización a nivel distrital...”

Haider (2002) en su tesis de Maestría “CONTROLLER: Sistema de Control de gestión estratégica” para optar el grado de Master en Gestión de Información, Universidad de la Habana, Cuba. Señala como conclusiones “los nuevos sistemas de control de gestión deben ser diseñados sobre la base del uso de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones. No se deben de rediseñar partiendo de los viejos procedimientos escritos, ni siguiendo la rutina burocrática inevitablemente necesaria... La alta dirección puede actuar de forma reactiva o preactiva frente a los cambios que se le presentan a la organización; pero de cualquier manera debería contar con algún sistema de control que periódicamente cense el cambio recorrido y le permita tomar acciones correctivas en las áreas correspondientes, en resumen, un mecanismo de auto reconocimiento que permita la toma de acciones correctivas y preventivas.

García (2010) sustentò en la Universidad de Carabobo la tesis titulada: “Estrategias de Gestión dirigidas al director educativo para el impulso del modelo educativo de los Liceos Bolivarianos en el Municipio Escolar N° 10.2 Naguanagua, del Estado Carabobo” para optar el título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación. Señala en su resumen proponer estrategias gerenciales dirigidas al Director Educativo para el impulso del Modelo Educativo de los Liceos Bolivarianos en el Municipio Escolar 10.2 Naguanagua del Estado Carabobo.

Manifiesta en sus conclusiones que, en su investigación, requiere de estrategias gerenciales que le permitan cumplir eficaz y eficientemente las funciones que le son inherentes al cargo, como son: la utilización de los procesos administrativos, planificación, organización, dirección y control para impulsar el modelo educativo del liceo bolivariano. Es por ello, que el objetivo de la presente investigación fue proponer estrategias gerenciales dirigidas al Director Educativo para el impulso del Modelo Educativo de los Liceos Bolivarianos en el Municipio Escolar N° 10.2 Naguanagua, del Estado Carabobo. A través de esta investigación se logró demostrar en primer lugar: la necesidad de diseñar estrategias gerenciales; en segundo lugar: conocer el Modelo Educativo de Liceo Bolivariano en sus bases filosóficas, sociológicas y metodológicas para que se pueda implementar exitosamente y crear en el director, un compromiso con la institución y con la Política Educativa del Estado.

Para Garza (2010), en su estudio sobre el clima organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en Tamaulipas, llegó a la conclusión de que el Clima Organizacional o ambiente de trabajo que se experimenta en la unidad de análisis en términos generales es nivel medio que se podría calificar como intermedia, ya que el 62,5% de la media percibida en las dimensiones.

También Pérez y Huamán (2010) en su estudio relación entre el clima institucional y desempeño docente en Instituciones Educativas de la red N° 1 Pachacutec Ventanilla. Se encontró correlación media entre el clima institucional y desempeño docente, encontrándose además correlación media en todas las dimensiones del clima institucional con el desempeño docente. El estudio concluye en que existe correlación positiva entre el clima institucional y el 77.

Desempeño docente en las instituciones educativas de la red 1 de Ventanilla. Además, con el planteamiento teórico propuestos por el MINSA (2011), que define al Clima Organizacional como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo. Por ello decimos que existe una relación significativa entre las variables clima organizacional y

satisfacción laboral, que indica si el clima organizacional de la institución es bueno o malo afecta en la mismo sentido a la satisfacción laboral

1.1.2 Antecedentes nacionales

Manifestó Aguilar y Guerrero (2014) en su estudio *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, 2013* (tesis de maestría), Realizan una investigación de tipo descriptivo correlacional causal, la muestra estudiada fue por 320 personas dedicados a docentes de los Centro Básicos Administrativos, para conocer si las Habilidades Directivas desarrolladas en la función que desempeñan los directores se relacionan positivamente con la Satisfacción Laboral del personal docente, para ello se utilizó la técnica de muestreo probabilístico aleatorio simple, porque la población se encontraba en un solo lugar y todas las unidades de investigación tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionadas para la aplicación de la encuesta. Se aplicó el cuestionario para la recolección de la información, el cual consto de 12 preguntas cerradas referentes a las habilidades directivas y 12 preguntas con respecto a la satisfacción laboral. Se concluyó de acuerdo a los resultados obtenidos que existen relación directa entre las Habilidades directivas y la Satisfacción de los Docentes, es decir que los directores no realizan una comunicación adecuada a las necesidades que deben ser fortalecidas para una adecuada funcionalidad del colegio; existiendo desmotivación, falta de interés en sus responsabilidades, no se cuenta con estrategia de motivación y muestran ineficacia en la solución de conflictos de los docentes.

Parraga y Bartolo (2014) en su investigación *Liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas publicas según docentes de la red 18 – Ate 2014* (tesis de maestría), formuló como problema general ¿Existe relación entre el liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas publicas según docentes de la red 18 – Ate 2014? , el estudio se realizó bajo el diseño no experimental de tipo transversal- correlacional por lo que se determinó la relación de las variables de estudio, apoyándose en el

método hipotético deductivo; la población de estudio estuvo conformado por 165 docentes que laboran en la red 18 de la Ugel 06 durante el año 2014, se trabajó con el total de población por ser pequeña, por ello la muestra fue de tipo censal. La técnica que se utilizó para la recolección de datos fue la encuesta y el instrumento el cuestionario con la finalidad de recopilar información sobre las variables liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio. Para el procesamiento de los datos se utilizó el programa SPSS, Microsoft Excel. El análisis de datos se realizó de manera descriptivo e inferencial con lo cual se utilizó tablas de frecuencias, figuras de barra y la prueba de coeficiente de correlación de Spearman. Después del procesamiento de datos podemos determinar que existe una correlación positiva muy fuerte significativa (0,959) y el p -valor = $0.001 < 0.05$ entre el liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas públicas según docentes de la red 18 – Ate 2014, de esta manera rechazando la hipótesis nula (H_0) y aceptando la hipótesis alterna (H_1).

También se menciona en la investigación de Ortega (2015) *en Las competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las universidades tecnológicas privadas de Lima*, mencionó que tiene por objetivo estudiar la influencia que existe entre las competencias laborales y el clima organizacional en las universidades tecnológicas privadas de Lima y la relación entre el clima y las diferentes dimensiones del desempeño laboral. Mediante un tipo de investigación correlacional y diseño no experimental se aplicó a una muestra de 161 trabajadores administrativos, seleccionados mediante el muestreo aleatorio. Se aplicaron dos instrumentos: la escala de clima organizacional de Sonia Palma Castillo y una escala de desempeño laboral. Ambas pruebas fueron sometidas a la validez y confiabilidad, así como el análisis factorial confirmatoria con importantes niveles de covarianza. Los datos fueron procesados mediante estadísticos descriptivos e inferenciales. Se llegó a la siguiente conclusión; existe correlación directa, positiva y significativa entre las competencias laborales y el clima organizacional, así como todas y cada una de las dimensiones de las competencias laborales con el clima organizacional (p -valor < 0.001).

Para Cobali (2009) la nueva gestión y su evaluación de desempeño en las Instituciones Educativas de Huamanga. Universidad de Huamanga de Ayacucho - Perú, demostró con evidencias significativas estadísticamente que los desempeños laborales en las instituciones de Huamanga definitivamente son influidos por acciones de motivación y los diferentes programas de incentivos; por ejemplo los reconocimientos individuales, la imparcialidad y transparencia en los ascensos y las promociones de los empleados y fundamentalmente los incentivos por productividad, de esta manera la validez de la hipótesis principal. La nueva práctica de gestión ofrece mejora continua. Es posible afirmar que, el dominio de competencias, destrezas y habilidades, el buen nivel de conocimientos actualizados, los comportamientos y conductas adecuadas que generan un clima organizacional para el óptimo rendimiento laboral tienen una importante y decisiva influencia de un conjunto de acciones de motivación, de estímulos, incentivos, de reconocimientos, todas estas, características de la nueva gestión de personas, con la cual se refuerza la validez de la hipótesis principal. Finalmente, el incremento de los niveles de producción y productividad laboral, el logro de los objetivos y metas concretas, así como el mejoramiento continuo en la prestación de los servicios derivan de la implementación de un conjunto de estímulos organizacionales y el otorgamiento de incentivos de carácter laboral como parte de las estrategias de gestión de personas.

Scott (2011) en su investigación tuvo como objetivo determinar cómo influye la gestión en el desempeño laboral de los profesores de las escuelas de perfeccionamiento de oficiales del ejército. La investigación fue de tipo descriptivo, explicativo y causal, con enfoque cuantitativo, el diseño no experimental, concluye que los valores morales adquiridos por los instructores y personal directivo influyen favorablemente en la gestión educativa, dado que su importancia radica en que nos inserta de manera eficaz a la vida social, orienta lo que vamos a hacer y promueve el respeto a nosotros mismos; teniendo en cuenta que la gestión educativa debe supervisar la instalación de programas educativos y evaluar sus logros, formular políticas y asesorar el diseño curricular de la institución. El desarrollar competencias, conocimientos, habilidades y actitudes durante la formación profesional, permitirá obtener resultados alentadores en la evaluación

instructiva que se realice. Asimismo, tenemos que las características más resaltantes de la formación profesional son el desarrollo personal, aprendizaje permanente, identidad y el trabajo en equipo. Esta investigación se cumple con lo establecido al logro de los objetivos institucionales.

También Pérez y Huamán (2010) en su estudio relación entre el clima institucional y desempeño docente en Instituciones Educativas de la red N° 1 Pachacutec Ventanilla. Se encontró correlación media entre el clima institucional y desempeño docente, encontrándose además correlación media en todas las dimensiones del clima institucional con el desempeño docente. El estudio concluye en que existe correlación positiva entre el clima institucional y el desempeño docente en las instituciones educativas de la red 1 de Ventanilla. Además, con el planteamiento teórico que define al Clima Organizacional como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo. Por ello decimos que existe una relación significativa entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral, que indica si el clima organizacional de la institución es bueno o malo afecta en el mismo sentido a la satisfacción laboral

Panorama actual

Los cambios ocurridos en los últimos años (última década del siglo XX y 13 que va del siglo XXI) en las distintas esferas de la vida social y la necesidad de lograr niveles de competitividad sostenida, que le permitan alcanzar cada vez niveles superiores de desempeño; esto ha llevado a colocar en el centro de todo proceso organizacional, al ser humano. Se puede afirmar que en el panorama actual de la gestión coexisten y se complementan diferentes posiciones teóricas, prácticas y metodológicas.

La introducción del término competencias data de la década de los años 20 en los Estados Unidos en lo referente sobre todo a la capacitación, pero el auge en el empleo del mismo se desplaza de fines de los años 60 a los 70, y se considera al psicólogo David Mc Clelland uno de los pioneros. Luego es retomado

en los 90 con las formulaciones de Daniel Goleman sobre la inteligencia emocional.

La definición actual de las competencias laborales es uno de los conceptos pioneros, que permitió la integración y colaboración del trabajo. Los grandes cambios que se operan en el mundo contemporáneo, unidos al desarrollo de las ciencias, han influido con fuerza en la esfera laboral, han originado cambios en los enfoques teóricos y en los métodos, surgiendo nuevos conceptos que dan respuesta a nuevas situaciones; así el término competencias invade el campo de la gestión del talento humano, y consecuentemente las disciplinas científicas que hemos venido desarrollando.

En el funcionamiento del mundo empresarial hay funciones de dirección como la planificación, organización, dirección y el control, pero por las exigencias de la gestión se produce una nueva función de las organizaciones, surgen entonces los sistemas gestión global. Así, hoy día se habla de que el hombre es el principal activo y ventaja competitiva estratégica de una organización y se introducen nuevos términos como capital humano, capital intelectual, potencial humano. Las competencias desarrolladas por los empleados tienen:

La aplicación del saber y querer a los procesos de trabajo.

Desarrollo individual y organizacional.

Alahama (2004) plantea en este nuevo enfoque que la empresa que hace gestión de conocimientos, o la organización que aprende (Learning Organization) “facilita el aprendizaje de todos sus integrantes y este aprendizaje se traduce en un proceso de transformaciones continuas, las dimensiones teoría y práctica, la concepción y el procedimiento, son inseparables, puesto que ni el empresario puede ser sólo de acción, ni el académico puede limitarse a la reflexión y el pensamiento”.

El nuevo modelo de “producción ajustada, aligerada, o de alto rendimiento” (Learn Production) es otro que aporta a la organización de producción, dirección, el diseño de cargos y al análisis y descripción de puestos.

El mejor modelo de producción ajustada se ha desarrollado fundamentalmente en Japón (como es el caso del llamado toyotismo), en EU, y Europa. “La producción ajustada, tiene como prioridad el incremento de la productividad, y la creación de condiciones para la competitividad y el empleo, reconoce que es necesario prestar mayor atención a la vida laboral y familiar.” Alahama, R.

Los sistemas de producción ajustada, de alto rendimiento o Learn Production son más productivos y tienen sus objetivos en los costos, la calidad, y el tiempo.

Los sistemas de producción ajustada se basan en la flexibilidad de las tareas, la identificación con el objetivo de la calidad total y el mejoramiento continuo y también pretenden atender las necesidades de los trabajadores.

La producción ajustada o de alto rendimiento se basa en:

Rotación de puestos.

Gestión de calidad total.

Existencias justo a tiempo.

Trabajo en equipo.

Delegación de mayor responsabilidad.

Toma de decisiones que pasa de las estructuras de dirección a los grupos constituidos.

Integración de funciones con el objetivo de incrementar la calidad.

Incremento continuo de la productividad.

Respuestas acordes a las exigencias de las nuevas tecnologías.

La participación en los beneficios.

Estabilidad en el empleo.

Remuneración en función de las competencias.

Las calificaciones.

Programas de socialización para infundir valores de la organización.

Estos elementos de carácter o dimensión técnica pretenden conjugarse con algunos elementos psicológicos y sociales que ayudan a una mejor gestión.

Las nuevas herramientas y estrategias como, círculos de calidad, la calidad total, la dirección integrada por proyectos, el sistema de gestión global, de la gestión de procesos, las tecnologías de la información y las comunicaciones, la organización de redes, de coordinaciones de las comunicaciones y las decisiones dinámicas, organizaciones que aprenden y las últimas tendencias de organizaciones inteligentes y de redes del trabajo llevan a estructuras totalmente flexibles y cambiantes, a la innovación que es lo que se trabaja en la actualidad.

Evaluación de desempeño

Para Chiavenato (2009), estableció que la evaluación del desempeño como “una valoración sistemática de la actuación de cada persona, en función de las actividades va desempeñar, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de crecimiento o desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización” (p. 211). El mismo autor define que la evaluación es un proceso dinámico que incluye al evaluado y al gerente y representa una técnica de gestión imprescindible en la actividad administrativa actual, ya que es un medio que permite localizar problemas de supervisión, de integración, adecuaciones a los cargos y falta de entrenamiento o adiestramiento lo que permite establecer medios o programas para eliminar o neutralizar tales problemas.

Así mismo Peña (2009), indica que la evaluación del desempeño es un proceso técnico a través del cual, de forma integral, sistemática y continúa realizada por parte de los jefes inmediatos superiores; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del empleado. La información obtenida de la evaluación, sirve para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso de la carrera individual como de la carrera organizacional. En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es

responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa al personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación.

Según Lavanda (2005), para un jefe, supervisor o gerente es importante hacer evaluaciones a sus empleados, ya que puede determinar fallas y tomar medidas correctivas y establecer una acción correctiva. Se puede decir que la evaluación del desempeño tiene por objetivo poder hacer una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades de sus puestos de trabajo, además permite apreciar la integración de las personas en sus puestos, mejorar su actuación futura y, con ello, mejorar los resultados de la empresa y así obtener el objetivo general por la organización.

1.2 Marco teórico

1.2.1 Habilidades gerenciales

“Habilidades Directivas son aptitudes, roles y funciones que desempeña un Directivo destacado con habilidades gerenciales y le brinda técnicas para realizar una buena planificación y administración del tiempo y recursos para alcanzar los objetivos dentro de los plazos acordados”. Whetten y Cameron (2005).

Para Chiavenato (2004) afirma que: las habilidades gerenciales en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. Gary Dessler (1997, p. 2) en su obra Human Resource Management citado por Chiavenato expresa que las habilidades gerenciales es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos.

Podemos mencionar a partir de estos conceptos que las habilidades directivas o gerenciales se definen como un conjunto de habilidades y técnicas que el gerente o jefe de cada sección de la empresa, debe conocer y practicarlos.

Entonces cada aspecto de cómo manejar personas es el principio fundamental para el desarrollo de una empresa.

Los gerentes o jefes al poseer dichas habilidades adquieren sabiduría de tal manera se puede fomentar alcanzar los objetivos trazados con tino que pueda involucrar a todos los miembros de su equipo.

Habilidades cognoscitivas:

Se pueden mencionar que son dos la que debe tener como directivo o jefe de área:

Competencias directivas: Nos referimos aquí a aquellas competencias que resultan imprescindibles para dirigir a otras personas dentro de la organización, orientando su desempeño en diferentes niveles o grados de supervisión o con distintos grados de responsabilidad. Competencias a analizar: Identificación directiva, Liderazgo de personas y grupos, Planificación, Visión. (Robbins y otros, 2000).

Competencias operativas: Se trata de aquellas competencias relacionadas con el desempeño eficaz de los puestos de trabajo desde el punto de vista de una actuación personal, individual en los mismos. Son habilidades de eficacia y eficiencia operativa cuando el profesional trabaja en una tarea o en un proyecto personal e individual.

Habilidades Personales:

Entre estas habilidades, se encuentra por ejemplo la capacidad de delegar tareas, ser capaz de trabajar en equipo y prestar atención a lo que otros tienen que decir, ser capaz de expresarse correctamente, y ser capaz de tomar decisiones asumiendo la responsabilidad correspondiente por ellas. Todas estas habilidades personales podrían ser necesarias en diferentes puntos de la tarea de un gestor, y es muy importante que el mismo se evalúe a sí mismo con respecto a ellas de forma tal de ser consciente de cuáles son sus habilidades más fuertes al igual que poder mejorar las débiles.

Dependen en su mayor parte de nosotros mismos. Son más el fruto de nuestra formación que de nuestra educación. Por lo tanto, tenemos una mayor ingerencia en cuanto a nuestro potencial a desarrollar.

Habilidades personales deseables: Capacidad en la toma de decisiones, saber negociar (no importa el rol que cumplas siempre estamos negociando), tener pensamiento estratégico (ver el panorama completo, a mediano y largo plazo), ser un experto en el tema que maneja, apasionado por su trabajo.

Desarrollo de autoconocimiento: Whetter y Cameron (2005, p. 59) Indica: lo que valoramos, como nos sentimos acerca de las cosas, como nos comportamos con los demás lo que queremos lograr y lo que nos atrae, todo está fuertemente influido por nuestros valores, estilos de aprendizaje, orientación hacia el cambio y orientación interpersonal.

Manejo de estrés: En el trabajo de la Organización The nacional Institute For Occupational safety y American Psychological association: estima que el problema creciente del estrés en el trabajo ocasiona pérdidas por más de 500,000 millones de dólares a la economía estadounidense. Es por eso que Whetter y Cameron (2005, p. 59) indican que el estrés puede producir efectos devastadores. Las consecuencias personales pueden ir desde la incapacidad para concentrarse, ansiedad y depresión hasta desordenes estomacales, baja resistencia a las enfermedades y enfermedades del corazón. Para las organizaciones, las consecuencias van desde el ausentismo y la insatisfacción laboral hasta altas tasas de accidentes y rotación.

Solución analítica y creativa de problemas: Según Stoner (1994, p. 07) unos administradores deben pensar en forma analítica y conceptual (saber dividir los problemas en sus componentes, analizarlos y llegar a soluciones factibles, y ser capaz de ver la tarea en forma abstracta y relacionarla con otras).

Se puede decir que los encargados de gerenciales u operativos deben saber llevar un camino adecuado para llevar en buena pro los problemas y trasladar a ser más una oportunidad que aprovechar.

Habilidades Interpersonales

Según Madrigal (2009, p.04) el tema de las habilidades interpersonales son aquellas habilidades para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía, y cooperación para resolver las necesidades de las otras personas (clientes), incluso para obtener objetivos comunes.

Las habilidades interpersonales se refieren a la capacidad para solucionar problemas en forma tal que la empresa se beneficie. Para ser eficiente, en particular en los niveles organizacionales más altos. Los gerentes deben estar en posibilidad de ver algo más que el problema, necesitan tener la habilidad para encontrar una solución práctica para éste. Los indicadores a tomar en cuenta para las habilidades interpersonales son: La capacidad de comunicación, la capacidad de ganar poder e influencia sobre sus colaboradores, la capacidad para el manejo de conflicto, la capacidad para motivar a los empleados.

Otros factores determinantes para la competencia directiva son las habilidades grupales, que se explican a continuación.

La capacidad de comunicación: Otra habilidad que, desde mi punto de vista debe tener consolidada un buen directivo o jefe, es la capacidad de comunicación: efectivamente, sobre la base de la calidad de información a la que me he referido antes, dispuesta en forma de datos claros y correctamente ordenados, se trata de desarrollar y plasmar un discurso transparente, bien estructurado y argumentado. Cuando tomamos la palabra en las reuniones, ésta puede servir para tres cuestiones: Informar, explicar y persuadir.

Según el estudio en la comunidad de Madrid, Una buena comunicación, bien argumentada, convincente y persuasiva, convierte con frecuencia, al simple interlocutor, en un aliado. En definitiva, la combinación de estos dos elementos a los que acabo de referirme: Información y Comunicación permiten presentar adecuadamente el proyecto a abordar, hacerlo visible y conseguir el compromiso del equipo, tan necesario para garantizar una buena organización (Madrid (2005, p. 40).

Generar poder e influencia: Esta parte se refiere a que un directivo debe establecer una base de poder con su trabajo y para obtener compromisos hacia objetivos importantes. Sin embargo, el poder sin influencia no es suficiente. Porque el uso descontrolado del poder tiende a incrementar la resistencia de los colaboradores, asimismo esto deteriora la base de poder del gerente. Es por esa razón que hablaremos de liderazgo:

Pero, ¿qué entendemos por líder? en general, es la cabeza visible de un grupo, equipo u organización capaz de tomar decisiones acertadas y de inspirar a otros para alcanzar una meta común. Se trata, pues, de una persona carismática capaz de influir sobre los demás. En base a ello, podemos decir que el liderazgo implica a más de una persona.

Para el ámbito empresarial, el líder sería la persona que inspira, que toma decisiones que afectan a la empresa de manera positiva y que puede reunir a un equipo dispar y conseguir que trabajen con una meta común.

¿Qué cualidades debe tener un líder? Son la siguiente: Confianza, Integridad, Decisión, Optimismo, y visionario.

Motivación de los colaboradores:

Según Whetter y Cameron (2005, p. 324) establece que la motivación es muy importante debido a que hace explícita nuestra suposición de que los individuos estas en un inicio motivador para trabajar arduamente y desempeñarse bien. Recordar que la motivación se manifiesta como esfuerzo en el trabajo y que el esfuerzo consiste en el deseo de iniciar una actividad y el compromiso de realizarlo lo mejor posible

Manejo de conflictos:

Personas Conflictivas: Toda empresa cuenta con equipos de trabajo en los que se agrupan colaboradores de muy diversa personalidad: extrovertida, introvertida, poco comunicativas, difíciles etc. Un buen directivo tiene que saber tratar con todos ellos para que el clima laboral óptimo no se rompa. Hay que partir del hecho que no se trata de cambiar a las personas. Un jefe tiene que tratar de sacar lo

mejor de cada uno de sus colaboradores y potenciar sus cualidades. No obstante, tendremos que tener en cuenta algunas premisas:

Las personas no cambian: es algo que debemos aceptar cuanto antes, sobre todo cuando tratamos con personas difíciles. De esta forma nuestra tolerancia será mayor. Tan sólo nos resta tratar de modificar algunos de sus comportamientos.

Cambio de enfoque: Partiendo de que una persona no cambia, sí podemos tratar que sus comportamientos lo hagan o al menos algunos de ellos. Esto se materializa en la formulación de peticiones muy concretas, aunque no más de dos o tres veces. Si esa persona en cuestión, logra modificar alguno de sus hábitos, aunque no en la proporción que a nosotros nos gustaría, podemos sentirnos satisfechos. Al mismo tiempo, esa persona se siente más aceptada y las peticiones que le hagamos no serán interpretadas con resentimiento o le pueden llegar a ofender.

De esta forma la relación jefes, directores, compañeros con esos colaboradores conflictivos se verá alterada lo menos posible.

Conflictos en el Equipo:

Es muy posible que surjan conflictos, malos entendidos entre los mismos compañeros. Los conflictos de equipo le conciernen al jefe, director de una empresa, aunque no formen parte de ellos. Es importante que adopte las medidas necesarias ante una situación así ya que, probablemente, afecte al trabajo de todos y se traduzca en una pérdida de tiempo innecesaria.

¿Qué podemos hacer ante esta circunstancia? Se ha observado que los equipos en los que existe un buen líder hay menos conflictos que cuando no están bien dirigidos. Para conseguir que nuestro equipo trabaje sin problemas podemos seguir algunas de estas indicaciones:

Dar un trato cordial y por igual a todos los colaboradores, procurar que los miembros del equipo conozcan con claridad cuáles son las funciones y tareas del puesto de trabajo que desempeñen. Igualmente, que sepan las del resto del equipo, proporcionar un clima de confianza entre los colaboradores para hablar

con el director o jefe, observar si los colaboradores se encuentran motivados, ayudar a relajarse o a tranquilizarse a los miembros del equipo que se o encuentren más estresados, tratar que todos realicen un trabajo que les sea agradable y lo más cercano a su formación, etc.

No obstante, a pesar de todo, un conflicto en el equipo se puede producir en cualquier momento. En este caso, como director, lo más aconsejable es actuar de la siguiente forma:

Conversar con los implicados en el conflicto. Hacerlo de forma distendida y sin prisas, plantearles si están de acuerdo en que nosotros (como jefes) medemos en el conflicto con el compromiso, por parte de ellos, de acatar la decisión que finalmente les propongamos, dejar que los afectados en el problema conversen libremente interviniendo únicamente para evitar volver a la discusión, procurar buscar una solución en esa reunión y recordarles que nosotros queremos el cumplimiento de los objetivos marcados para el equipo y para ello les vamos a ayudar.

Otra forma de conflicto con la que nos podemos encontrar en el equipo de trabajo, además del enfrentamiento entre miembros de aquél, es que éste se constituya en facciones o lo que es lo mismo, se subdivida. Las causas por las que se produce pueden ser: Lucha por el poder y Desavenencias a nivel de política interna.

Habilidades grupales

Es la capacidad para trabajar con personas, es el esfuerzo cooperativo, es el trabajo en equipo, es la creación de un ambiente en que las personas se sienten seguras y libres para expresar sus opiniones. Esto se logrará:

Estableciendo compromisos desafiantes para la empresa, asumiendo la responsabilidad y encarando los proyectos de manera proactiva, motivando al personal a que lo acompañe.

Desarrollando motivación al personal utilizando medios directos (escritos).

Venciendo el estrés generado por presiones cruzadas (jefes, padres, clientes, colaboradores, organismos de regulación, etcétera).

Según la metodología japonesa Hoshin Kanrise, traducida como administración por políticas: Se debe permitir establecer una estructura sistemática y efectiva para divulgar las políticas generales a largo y corto plazo, desde la alta gerencia hasta los supervisores y colaboradores, lo cual asegura su cumplimiento. (2) Los conceptos de participación y compromiso de los empleados se convierten en realidad y éstos se sienten parte activa e importante en las funciones gerenciales de la empresa. (3) Contribuye en el desarrollo del recurso humano porque cada departamento define su papel y responsabilidad; cada gerencia crea ideas para el logro de los objetivos y así, precisa auto motivarse para el logro de objetivos más altos. Cada gerencia se da cuenta del estado permanente de sus logros. (4) Al implantarse, la capacidad de predecir y de responder a cambios se mejoran.

Todo este proceso requiere de una alta y clara comunicación entre los miembros, así como del aseguramiento de una adecuada coordinación y, lo más importante, la responsabilidad y el compromiso de todos los integrantes de la organización.

Por ello, las habilidades grupales, hacen referencia a los siguientes indicadores:

La capacidad para delegar y otorgar poder:

En ocasiones delegar tareas no es una tarea fácil para un jefe. Delegar permite poder tener tiempo para lo realmente importante al mismo tiempo que los colaboradores desarrollan su potencial. Esto hace que aumente la eficacia del equipo y su crédito.

Delegar significa repartir responsabilidades, proporcionar a los colaboradores una tarea, un objetivo para realizarlo en un plazo de tiempo determinado y con unos requisitos de calidad. Al mismo tiempo se le da libertad para hacerlo. Así aprenden más y se sentirán más satisfechos con su trabajo. De todas formas, el director seguirá siendo el responsable último del resultado final.

Criterios a seguir para que la tarea de delegar tenga éxito: Definir el trabajo que hay que realizar y marcar objetivos; determinar la persona o personas que efectuarán esas tareas. Si se trata de algo urgente, elegir a la más indicada. No importa que tenga poca experiencia en ese tema concreto, pero si capacidad para realizarlo; fijar parámetros.

La persona en la que se delega deberá conocer el trabajo que hay que hacer y el objetivo marcado con el mismo. También con cuanto tiempo cuenta. En definitiva, se le darán las siguientes directrices: un objetivo, plazo de entrega, parámetros de calidad, presupuesto e información sobre los recursos disponibles; comprobar que ha entendido correctamente lo que tiene que hacer y por qué; proporcionar información a esa persona sobre las tareas en cuestión; supervisar los avances que realice. El seguimiento mejorará la confianza de nuestro colaborador y también lo tranquilizará. Entenderemos que hacer ese seguimiento no es interferir y valorar el trabajo terminado.

El otorgar poder significa que proporcionar libertad a los colaboradores para realizar con éxito lo que ellos deseen, más que hacerlos que hagan lo que ustedes quieren. Los gerentes que confieren poder a los colaboradores les retiran controles, restricciones y limitaciones en vez de motivar, dirigir o estimular su conducta. Más que ser una estrategia de empuje en la que los gerentes induzcan a los colaboradores a responder en formas deseables mediante incentivos y técnicas de influencia, el facultamiento de una estrategia de atraer.

La capacidad para construir equipos de trabajo efectivos:

Para detallar de forma sencilla aquí nos referimos a que todo es un sistema, así pues, que las organizaciones que no consideran esta forma de pensar no podrán organizar de manera eficiente. Robbins y Judge (2013)

Para Whetter y Cameron (2005, p. 324) indica que los equipos se están volviendo cada vez más prevaletentes en el lugar de trabajo porque se ha demostrado que son herramienta poderosa para mejorar el desempeño de los colaboradores y las organizaciones. En consecuencia, es importante dominar el liderazgo y la participación de equipo.

Dirección hacia el cambio positivo:

La habilidad directiva que se enfoca en desatar el potencial positivo humano. El cambio positivo permite a los colaboradores experimentar la apreciación, colaboración, vitalidad y significado en su trabajo. Se enfoca en la creación de la abundancia y el bienestar humano; fomentar la desviación positiva; reconoce que el cambio positivo incluye el corazón, así como la mente.

Esto, para impulsar a los colaboradores a analizar situaciones, crear planes de mejoramiento, llevar a cabo controles de eficiencia y tomar las medidas necesarias, resultando como principal beneficio el que todos enfocan sus esfuerzos hacia los aspectos claves para alcanzar el éxito de la organización.

Capacidad para tomar decisiones:

El tomar decisiones es un hecho que realizamos a diario, continuamente. De las mismas va a depender muchas cuestiones de nuestra vida.

Si lo extrapolamos al ámbito empresarial igualmente la importancia es mayúscula. En ocasiones nos encontramos en situaciones en las que es difícil decidir entre las distintas opciones que se nos oferta. Más aún cuando son decisiones fundamentales para la empresa o para el departamento. Podemos señalar dos métodos en la toma de decisiones:

Para dar con la solución óptima podemos seguir el criterio de la eliminación. Estudiaremos las distintas alternativas, sus ventajas e inconvenientes y progresivamente iremos descartando las menos apropiadas. En el momento que observemos que una opción no es la más adecuada la excluirémos inmediatamente, basta con que no nos parezca la mejor. De esta forma dejaremos en la lista sólo las que nos sean más interesantes. Después de este proceso, ya sólo deben quedar de dos a tres como máximo.

Cuando hagamos la valoración de todas las propuestas habrá que hacer un esfuerzo por dejar a un lado los prejuicios personales. Si no lo hacemos así, podríamos rechazar propuestas por no convenir a nuestro departamento o simplemente porque no se nos ocurrió a nosotros.

La forma para tomar una decisión en la empresa puede ser muy variada dependiendo de cada persona. Algunos jefes prefieren valorar ventajas e inconvenientes con detenimiento, otros tienen en cuenta los riesgos, algunos se guían por su propio instinto, otros sólo las ventajas etc.

La técnica de los pros y los contras: parecida a la anterior pero no igual. En este caso no se confecciona un listado de consecuencias sino de argumentos a favor y en contra. Aunque es evidente que las consecuencias estarán relacionadas con los argumentos. La lista que resulte será más detallada, aunque contemplará más predicciones y menos certeza.

Siempre tendremos en cuenta que tomar una decisión supone incertidumbre. Nunca tendremos una garantía total y existirá un cierto riesgo de que la decisión no sea la correcta.

Nos puede gustar una técnica más que otra, pero es conveniente no mezclarlas.

También es posible que una vez que nuestra decisión esté prácticamente tomada, pidamos consejo a terceras personas. Se puede consultar con otros compañeros de trabajo.

Recopilada toda la información, haremos una reflexión nosotros ya solos y decidiremos con qué alternativa nos quedamos. Si nos resulta difícil elegir es porque ambas son igual de buenas y no importará por cual optemos. Es importante tener en cuenta que continuar aplazando la toma de esa decisión es peor que equivocarse.

Puede ocurrir que no nos satisfaga por completo ninguna de las opciones. Habrá que decidir por la que nos parezca menos desafortunada. O también que decidamos no hacer nada.

Independientemente de cuál sea la decisión que adoptemos es necesario comunicarlo al resto de compañeros o colaboradores incluso aunque decidamos no hacer nada. Los demás tienen que saber nuestra decisión y de ahí, lo que se hará o no se hará.

Por último, señalar que una vez elegida la opción que nos ha parecido mejor, tenemos que mantenernos firmes y no cambiarla. Debemos de estar totalmente convencidos para poder transmitir esa seguridad al equipo.

Perspectivas sobre las funciones directivas y/ gerenciales

La visión principal y más extendida sobre las funciones del directivo proviene de los autores que hemos agrupado dentro de lo que llamamos la Teoría Clásica. En 1916, el fundador de esta escuela, Henry Fayol, presento sus cinco funciones directivas fundamentales: Planificación, Organización, Coordinación, Mandato y Control.

Su trabajo cobró fuerza en los años treinta, por mediación de Luther Gulick que lo popularizó entre los directivos a partir de las siguientes siglas: POSDCORB (Mintzberg, 1991) y que corresponden a las palabras inglesas Planning, Organizing, Staffing, Coordinating, Reporting y Budgeting, que definiremos en su traducción española, en los mismos términos en los que lo hace Mintzberg en su libro La naturaleza del trabajo directivo.

Planificar, o formarse un esquema aproximado de lo que tiene que hacerse y de los métodos para realizarlo a fin de alcanzar los objetivos establecidos por la empresa.

Organizar, o diseñar la estructura formal de autoridad mediante la cual se compongan, definan y coordinen las subdivisiones del trabajo, en aras del objetivo establecido.

Crear equipo, esto es, toda la función dirigida hacia el personal y relativa a la contratación y preparación del mismo, así como el mantenimiento de unas favorables condiciones de trabajo.

Dirigir, o la continua tarea de tomar decisiones y encauzarlas en órdenes e instrucciones, generales y específicas, constituyéndose así en líder de su empresa.

Coordinar, o la importantísima función de interrelacionar las diferentes partes del trabajo.

Informar, esto es, mantener informadas de lo que sucede a aquellas personas ante quienes es responsable, lo que incluye mantenerse informado a sí mismo y a sus subordinados mediante registros, investigaciones e inspecciones.

Presupuestar, es decir, todo lo correspondiente a la creación de presupuestos en forma de contabilidad, control y planificación fiscal.

Actividades para las funciones directivas:

Volviendo a las funciones de frecuencia, y siempre teniendo en cuenta que las actividades que realiza un directivo no es posible relacionarlas de forma exhaustiva, dada su variedad y complejidad, sí parece estar aceptado que forman parte de ese hacer directivo las siguientes actividades para:

Planificar: pronosticar el futuro, fijar los objetivos, desarrollar estrategias que permitan conseguirlos, programar las acciones que permitan realizar las estrategias propuestas y presupuestar los medios necesarios.

Organizar: establecer la estructura, delinear las relaciones entre las personas y describir los puestos de trabajo.

Integrar: seleccionar a las personas más adecuadas, orientar y adiestrar para el puesto de trabajo.

Dirigir: delegar autoridad, motivar a las personas hacia un trabajo excelente, coordinar para superar las diferencias y administrar el cambio.

Para KatzKatz (1974) En un trabajo "clásico" plantea que los directivos debían tener tres tipos básicos de destrezas: técnicas, humanas, y conceptuales.

La destreza técnica, como capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina especializada, como necesitan el ingeniero y el médico, para efectuar lo que él llama la "mecánica de su trabajo".

La destreza humana, como capacidad de trabajar con otras personas, como individuos o como grupos y de entenderlos y motivarlos.

La destreza conceptual, como capacidad mental de coordinar e integrar todos los intereses de la organización y sus actividades. Habilidad para ver la organización como un todo.

Stoner plantea que "el análisis de Katz sobre el trabajo del gerente se parece a las ideas de Fayol". No obstante, en la opinión del autor de estos comentarios, los criterios de Katz son algo más abarcadores y contemporáneos.

La destreza técnica puede identificarse en dos ángulos: conocimiento de lo específico del "negocio", y de las técnicas para desarrollar la "mecánica del trabajo" del ejecutivo, donde cabrían las habilidades ya mencionadas, al igual que en lo que se refiere a las destrezas humanas (parecidas a las demandadas por Mintzberg).

Finalmente, la "destreza conceptual", más que una habilidad supone el desarrollo de una forma de pensamiento, de un modo de enfocar las situaciones, cuya base metodológica es la teoría del "análisis de sistemas" aplicada a la administración y que, en los conceptos más modernos sobre la administración toma cuerpo en el denominado "enfoque estratégico", que es mucho más que la planeación estratégica.

Habilidades directivas desde la perspectiva del enfoque Humanístico

Según Elton Mayo (1880-1949), modificó la concepción de la administración al afirmar en sus estudios que la productividad no es un problema de ingeniería, sino un problema humano. Por tal motivo, este enfoque se denomina Teoría de las Relaciones Humanas.

En los siguientes párrafos se verá la manera como se debe relacionarse los directivos con sus colaboradores.

Lo importante de esta teoría es que ésta se interesaba en las condiciones de vida de sus empleados, trataba de conocerlos y darles un trato humano, ya que no le interesaba tanto aumentar su producción, de esa manera había una relación de armonía y confianza por parte de ambos, pero existía la intranquilidad por algunas otras empresas.

Esta teoría refuerza el hecho de conocer las necesidades de tener habilidades de dirección por parte de los gerentes o jefes, ya que ahora tener un trato más adecuado de nuestros colaboradores genera más eficiencia a la hora de realizar las obras en las empresas.

1.2.2 Definición de desempeño laboral.

La investigación realizada sobre la evaluación del desempeño. (Chiavenato, 2007) en una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones y otros nombres que en el camino se ha ido realizando (p. 243).

La evaluación del desempeño es una herramienta que permite determinar el grado de cumplimiento y logro de las tareas asignadas a cada persona de manera que sirve de guía para el desarrollo profesional de las personas en base al establecimiento de los puntos fuertes y débiles los cuales hay que potenciar y reforzar para alcanzar el desempeño deseado en el personal.

De tal manera Schermerhorn (2003) establece que: el desempeño laboral es la cantidad y calidad en el cumplimiento de tareas por parte de un individuo o grupo. La selección adecuada de personas trae a las personas con la capacidad adecuada para ocupar un puesto. Los mejores gerentes se aseguran a diario que personas talentosas ocupen todos los puestos bajo su supervisión. La capacitación y desarrollo mantienen actualizadas las habilidades de las personas y permiten que su desempeño laboral alcance un alto nivel de logro. Al renovar y redoblar su compromiso con el factor de capacidad y con las mejores prácticas en la gestión del talento humano, los gerentes pueden contribuir sustancialmente al desarrollo del desempeño laboral.

El desempeño laboral requiere apoyo porque hasta el individuo más capaz y dedicado no alcanzará los niveles más elevados de desempeño a no ser que cuente con el apoyo apropiado. El apoyo crea un ambiente de trabajo rico en

oportunidades para aplicar el propio talento para obtener la máxima ventaja. Para utilizar plenamente su capacidad, los trabajadores necesitan suficientes recursos, objetivos e instrucciones claras, estar libres de reglas y restricciones laborales innecesarias, tecnologías adecuadas y retroalimentación del desempeño. Proporcionar éstas y otras formas de apoyo laboral directo es una responsabilidad de la gestión del talento humano.

El desempeño laboral implica esfuerzo o la disposición para trabajar arduamente en una tarea. El esfuerzo es un componente irremplazable del lugar de trabajo de alto desempeño. Hasta los trabajadores más capaces no lograrán un alto desempeño de manera consistente a menos que estén dispuestos a rendir su máximo esfuerzo.

Pero la decisión de una persona para hacerlo no depende por completo de ella. Por eso lo que la gestión del talento humano debe hacer es intentar crear las condiciones para que la persona se esfuerce al máximo (p. 309- 310).

Según Deming, citado por Coens y Jenkins (2001) consideran que: “la evaluación anual nutre el desempeño a corto plazo, aniquila el planeamiento de largo plazo, hace que se acumule el miedo, destruye el trabajo en grupo, alimenta la rivalidad y la política, deja a las personas amargadas, abrumadas maltratadas, maltrechas, desoladas, desanimadas, abatidas, sintiéndose inferiores y algunas aún deprimidas, inhabilitadas para trabajar durante semanas luego de recibir la valoración, incapaces de comprender por qué son inferiores. Es injusta, por cuanto adscribe a las personas de un grupo diferencias que pueden ser causadas enteramente por el sistema dentro del cual trabajan.

Para mejorar el desempeño de la organización el director debe fomentar un propósito y un sentido de dirección compartidos para el futuro, que sean convincentes. Debe crear un clima de trabajo en el cual se confíe y respete a los individuos como adultos responsables. Finalmente debe capacitar a todos los empleados en el entendimiento y aplicación de métodos de mejoramiento de sistemas y procesos.

Dimensiones de desempeño laboral

Establecimientos de metas

Alineamiento estratégico

La Comunicación de las personas

Se destaca que la comunicación se puede generar de manera formal, como menciona Rubio (2005), como aquella que se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales, llevando un contenido determinado y ordenado por la organización (correo, tablón de anuncios, manuales, entre otros); o informal siendo aquella que surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, este tipo de comunicación es de gran importancia, ya que por su característica puede tener más influencia que la comunicación formal (chismes, comentarios, opiniones, entre otros).

Aunado a la comunicación se encuentra la confianza y la colaboración, la confianza es definida por Robbins (2001), como un proceso que se da en el tiempo y se basa en muestras relevantes pero limitadas de experiencia; mientras que, la colaboración definida de Stainback (2001), es una forma de trabajo en conjunto, fundamental para la auténtica cooperación, permitiendo que al generarse la comunicación, la confianza y la colaboración entre el grupo de docentes con otro trabajador del ámbito educativo, o entre ellos mismos, genere un clima organizacional óptimo donde el desempeño de los trabajadores con respecto a sus funciones sea satisfactorio y positivo, conllevando así, a un clima organizacional ideal, que es el que toda organización desea tener para que los trabajadores siempre se sientan motivados a desarrollar sus funciones laborales competentemente.

Relaciones interpersonales

Se refiere al grado en que los empleados se ayudan entre si y sus relaciones son respetuosas y consideradas. La importancia del estudio de las relaciones interpersonales y el clima organizacional en una empresa, y se basa en la comprobación de cómo influyen en el comportamiento manifiesto de los

trabajadores, a través de percepciones garantizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional.

Para Oliveros (2004) el conocimiento de las relaciones interpersonales y el clima organizacional permite procesos tales como intervenciones certeras tanto a nivel de diseño, o rediseño, de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones por el cual el trabajador encontrara una mejor calidad de vida en el trabajo.

Para el autor el establecer las características de las relaciones interpersonales se debe tomar en cuenta diversos aspectos como lo son: honestidad y sinceridad, respeto y afirmación, compasión, comprensión y sabiduría, habilidades interpersonales y destrezas, estas características son necesarias dentro lo interpersonal como otros, según Oliveros (2004).

“El éxito que se experimenta en la vida depende en gran parte de la manera como nos relacionemos con las demás personas, y la base de estas relaciones interpersonales es la comunicación.” Hablo particularmente de la manera en que solemos hablarles a aquellos con quienes usualmente entramos en contacto a diario, nuestros hijos, esposos, amigos o compañeros de trabajo.

Muchas veces, ya sea en forma pública o privada, se hacen referencia a otras personas en términos poco constructivos, especialmente cuando ellas se encuentran ausentes. Siempre se ha creído que es una buena regla el referirse a otras personas en los términos en que se quisieran que ellos se refiriesen a otros, según Cruz (2003).

Estilo de dirección

Esto se refiere al grado en que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores. Los estilos de liderazgo o de dirección tienen una influencia fuerte y directa en el clima organizacional, el cual se refiere a las percepciones sobre la flexibilidad organizativa, teniendo un impacto directo sobre los resultados.

La efectividad de un líder se da principalmente por su habilidad para movilizar a sus subordinados, dirigirlos como grupo a fin de lograr que ellos se esfuercen en la consecución de una meta común.

Cabe decir que el comportamiento del líder maneja el clima, ya que este genera motivación, y esta última es la que va a lograr el nivel de desempeño que tengan los trabajadores en la organización, es decir un enfoque causa y efecto. Bajo este enfoque los líderes pueden mejorar el clima, por ende, la motivación, logrando al final eficiencia en el desempeño, según Stringer (2001).

En tal forma, los estilos de liderazgo y el clima que este genera pueden favorecer o no al bienestar y satisfacción percibida por los colaboradores. Ya no es suficiente con cumplir con las obligaciones y deberes legales, sino comprender cómo se está influyendo positivamente sobre los grupos e individuos en la organización.

De acuerdo a este tipo de gestión es posible reconocer a las empresas responsables de las que no lo son, ya que la empresa involucra procesos de toma de decisiones, de valores que establecen su actuar, de las relaciones laborales basadas en el respeto por la diferencia, equidad y confianza, según Austin (2010)

Sentido de pertenencia

Esto se refiere al grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.

Se entiende como la actitud de considerarse y de sentirse integrante de un grupo; en las organizaciones, también se puede identificar el sentido de pertenencia como la relación que existe entre empresa empleado. Esta relación se orienta hacia la realización de los objetivos individuales y organizacionales. Cuando estos dos objetivos, se satisfacen mutuamente y existe responsabilidad social por parte de la organización, produce bienestar en los trabajadores, generando así sentido de pertenencia a la empresa. Cuando el individuo proporciona habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas, junto con una actitud positiva frente al aprendizaje y grado de desempeño, la empresa le asigna

responsabilidades, las cuales se convierten en un reto y una competitividad (mejoramiento continuo) de su condición en la organización, según Chiavenato (1994)

Compromiso

Nuestros autores Davis y Newstrom, (2010; p279) como “puede ser el grado en que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella “En cuanto a compromiso organizacional, Mowday, citado por Lagomarsino, define el compromiso organizacional como la “fuerza relativa de la identificación y el involucramiento de un individuo con una determinada organización”. Si se utiliza una expresión coloquial, pero de fácil comprensión, el compromiso organizacional es algo así como “tener puesta la camiseta” de la institución. Kahn, citado por Zamora, aborda el compromiso organizacional como la interiorización e identificación de los colaboradores con los objetivos organizacionales, producto de que este observa una correspondencia entre las metas y sus objetivos personales. Así mismo, Hellriegel, citado por Edel y García, define que el compromiso organizacional es la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización. Cuando hablamos de compromiso se habla de valores que va a generar las personas el talento.

Establece Sosa (2008) al respecto afirma que:

Desarrollar con diligencia y esmero nuestras tareas

Asegurar la contribución a resultados colectivos

Neutralizar cualquier circunstancia o evento que ponga en riesgo las metas

Guiar, en su caso la actuación de nuestros colaboradores

Asegurar el alineamiento de estos con las metas comunes

Seguimiento de las reglas y métodos establecidos para la convivencia profesional

Subordinar intereses propios a los colectivos

Afianzar los valores corporativos

Colaborar con los demás

Ejercer crítica constructiva, inteligentemente formulada

Contribuir a la calidad de vida en el trabajo (p.2).

Clima institucional.

Existen distintos autores que a lo largo de los años han ido usando adjetivos como percepción, opinión, características, propiedades, impresiones; entre otros. Asimismo, estas ideas fueron evolucionando y dando sentido al concepto actual.

Se puede entender como el conjunto de componentes que van a brindar bienestar mental, físico y social al empleado dentro de la organización, de los cuales, para fines de esta investigación, teniendo en cuenta que las percepciones de los trabajadores están mediatizadas por el desarrollo saludable de los componentes del mismo, según Chiavenato (1994).

Hablar de clima institucional en las organizaciones. Según Alves (2000): El clima es el resultante de la percepción que los trabajadores realizan de una realidad objetiva. Un buen nivel de comunicación, respeto mutuo, sentimientos de pertenencia, atmósfera amigable, aceptación y ánimo mutuo, junto con una sensación general de satisfacción, son algunos de los factores que definen un clima favorable a una productividad correcta y un buen rendimiento (p.124). El clima organizacional en las instituciones educativas será la resultante de la percepción de lo que los docentes y administrativos viven y sienten de la organización y de esa forma se trasmite al cliente externo.

De tal manera, Dessler (1993, citado por Sandoval, 2004) plantea que “no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales, puramente objetivos como estructura, políticas, reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo” (p. 83).

Según Pintado (2007), menciona que “el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que, debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima” (p.187).

Para Sandoval (2001) sostiene que el clima de una institución educativa se expresa en las formas de relación interpersonal y de mediación de conflictos entre directivos, maestros y alumnos, y en las maneras como se definen y se ejercen las normas que regulan dichas relaciones, la formación en valores requiere de espacios, procesos y prácticas donde la mediación positiva de conflictos, la participación en la construcción de normas y la no discriminación por ningún tipo de motivos, constituyan el clima de una institución educativa (p.34).

Así mismo Martin (2000) señala que el clima institucional o ambiente de trabajo en las organizaciones constituye uno de los factores determinantes y facilitadores de los procesos organizativos y de gestión, además de los de innovación y cambio. Este es, el espacio en el que confluyen los miembros de una institución educativa y a partir del cual se dinamizan las condiciones ambientales que caracterizan a cada escuela (p.103).

Objetivos de la evaluación del desempeño

Para Chiavenato, (2007) la evaluación del desempeño no se puede restringir a la opinión superficial y unilateral que el jefe tiene respecto al comportamiento funcional del subordinado; es preciso descender a mayor nivel de profundidad, encontrar las causas y establecer las perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si es necesario modificar el desempeño, el principal interesado, (el evaluado) no solo debe tener conocimiento del cambio planeado sino también debe saber porque se debe modificar y si es necesario hacerlo. Debe recibir la retroalimentación adecuada y reducir las discordancias relativas a su actuación en la organización. La evaluación del desempeño en el personal busca identificar los aspectos que limitan que el desempeño tomando en cuenta la perspectiva del trabajador de manera que las acciones a seguir sean de manera consensuada y no por imposición de los niveles superiores.

Beneficios de la evaluación del desempeño

Cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

Beneficios para el gerente

Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en los factores de evaluación y principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

Comunicarse con sus trabajadores, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación de desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

Beneficios para el subordinado

Conoce las reglas del juego, o sea cuales son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.

Conoce cuales son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de este cuáles son sus puntos fuertes y débiles.

Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etc.)

Hace una evaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

Beneficios para la organización

Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, así mismo define cual es la contribución de cada empleado.

Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de la actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.

Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la

producción y a la mejora de las relaciones humanas en el trabajo. (Chiavenato, 2007, p. 248)

Nueva visión más amplia del recurso humano que posee la organización se la puede obtener a través de la evaluación del desempeño, ya que provee a sus directivos información medible en referencia al potencial de las personas, permite determinar las personas con las que hay que trabajar para mejorar su potencial y desempeño proporcionando oportunidades de crecimiento y promoción.

Satisfacción laboral.

Los conceptos encontrados respecto a satisfacción laboral, abordaremos las más importantes: según Locke (1976) lo ha definido como un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. Se trata de una actitud general, resultante de varias actitudes específicas que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados.

Javier Flores (1992) se refiere a la satisfacción laboral a la manera como se siente la persona en el trabajo. Involucra diversos aspectos, como salario, estilo de Supervisión, condiciones del trabajo, oportunidades de promoción, compañeros de labor, etc. Por ser una actitud, la Satisfacción Laboral es una tendencia relativamente estable de responder consistentemente al trabajo que se desempeña la persona. Está basada en las creencias y valores desarrollados por la propia persona hacia su trabajo.

Para Bravo, Peiró y Rodríguez (1996) se definen como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia una situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo. Así la satisfacción laboral es, básicamente, un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo. Por consiguiente, hablar de satisfacción laboral implica hablar de actitudes.

Según Robbins y Judge (2009) se definen como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una

persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tienen negativos.

Satisfacción de la seguridad en el trabajo

Esta variable satisfacción siempre se relaciona con una perspectiva subjetiva acerca de la continuación de un trabajo.

Las normas básicas de seguridad y salud en los centros de trabajo condicionan de forma significativa las condiciones generales de trabajo y son un conjunto de medidas destinadas a proteger la salud de los trabajadores, prevenir accidentes laborales y promover el cuidado de la maquinaria, herramientas y materiales con los que se trabaja.

Las normas se concretan en un conjunto de prácticas de sentido común donde el elemento clave es la actitud responsable y la condenación de todas las personas a las que afecta. La eficacia de la norma se concreta en el siguiente principio: Respételas y hágalas respetar.

El cumplimiento de estos aspectos aumentará el sentido de seguridad y salud de los trabajadores y disminuirán los riesgos profesionales de accidentes y enfermedades en el trabajo.

Siempre las empresas deben llevar un registro en un libro adecuado y visado de todos los siniestros laborales que se producen indicando la fecha, hora, partes y personas afectadas y tipo de gravedad del accidente: leve, grave, o mortal.

Con el registro de los accidentes de trabajo se establecen las estadísticas de siniestralidad laboral a nivel de empresa y de otros ámbitos superiores territorialmente o sectorialmente. De acuerdo con las estadísticas de siniestralidad se establecen los planes, campañas o proyectos de prevención de accidentes laborales.

La satisfacción en la motivación

Los factores internos que requiere una mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es bastante imposible comprender el comportamiento de las personas. La motivación es difícil definirlo, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. En este aspecto, motivación se asocia con el sistema de conocimiento del individuo. Es obvio pensar que las personas son diferentes: como las necesidades son desiguales de individuo a individuo, mismos que producen diversos patrones de comportamiento, así como los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos que también varían.

No obstante, esas diferencias, hace que el proceso dinámico del conocimiento sea semejante en todas las personas. En ese sentido, existen tres premisas que hacen eficiente el comportamiento humano:

El comportamiento es causado. Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente lideran de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.

El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.

El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un "impulso", un "deseo", una "necesidad", una "tendencia", expresiones que sirven para indicar los "motivos" del proceder individual. LA PERSONA. Aunque el modelo básico de motivación que muestra la figura sea el mismo para todas las personas, el resultado podrá variar indefinidamente, pues depende de la manera de cómo se recibe el estímulo (que varía según la persona y el tiempo),

las necesidades (que también varían con la persona) y del Necesidad (Deseo)
Tensión Inconformidad Objetivo Estímulo (causa) Comportamiento Imagen.

El conocimiento que posee cada una de ellas. La motivación es depender fundamentalmente de éstas tres variables.

A. Maslow elaboró una teoría de la motivación con base en el concepto de jerarquía de necesidades que lideran en el comportamiento humano. Maslow concibe esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura, éstas crecen durante su vida y a medida que el individuo satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su conducta. De acuerdo con A. Maslow, las necesidades humanas tienen la siguiente jerarquía de las necesidades.

Necesidades fisiológicas (aire, agua, alimentos, reposo, abrigos etc.)

Necesidades de seguridad (protección contra el peligro o las privaciones).

Necesidades sociales (amistad, pertenencia a grupos, etc.)

Necesidades de estima (reputación, reconocimiento, auto respeto, amor, etc.)

Necesidades de autorrealización (realización potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc.)

Teoría de la motivación

El desempeño de una organización depende de la conjunción de varios factores críticos: estrategia, tecnología, diseño y cultura organizacional y, sobre todo, talento humano. Sin la variable personas las organizaciones no pueden hacer nada. Sin embargo, es preciso que ese talento humano posea conocimientos y competencias; para que pueda generar resultados debe estar inmerso en un entorno de trabajo basado en un diseño organizacional favorable y en una cultura participativa y democrática. Además, la motivación del individuo es indispensable. El desempeño individual, que es la base del rendimiento de la organización, depende en gran medida de que las personas estén motivadas. La mayoría de las teorías dicen que el proceso de motivación está dirigido a los objetivos o a las necesidades. Las metas son los resultados que busca la persona y actúan como

fuerzas vitales que la atraen. Alcanzarlas reduce las necesidades humanas. Las metas pueden ser positivas (elogios, reconocimiento, interés personal, aumento de sueldo o ascensos) o negativas (críticas, advertencias, desinterés personal y negación de un ascenso). Las metas positivas son muy atractivas; en cambio, las personas suelen evitar las metas que les parecen negativas. Existe varios pasos que tiene el proceso de motivación se puede explicar de la siguiente manera: Las necesidades y las carencias: provocan tensión e incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión. La persona: escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta (impulso). Si la persona satisface la necesidad: el proceso de motivación habrá obtenido satisfacción. La satisfacción elimina o reduce la carencia. No obstante, si por algún obstáculo no logra la satisfacción, se llama la frustración.

Esa evaluación del desempeño: determina algún tipo de recompensa (incentivo) o sanción para la persona. Se desencadena un nuevo proceso de motivación y se inicia otro ciclo. (Chiavenato, 2009 p. 236, 238).

Metodología aplicada las habilidades gerenciales y desempeño laboral

Las habilidades gerenciales en las instituciones de educación superior es definida por Corrales, Díaz (2003) como una organización la cual está conformada por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, es por esto que la calidad exigida en las Instituciones de Educación Superior requieren que la gerencia de estas instituciones tenga un adecuado manejo sobre su capital humano, lo que requiere poner en práctica estrategias, conocimientos, técnicas e instrumentos para el manejo óptimo de estos recursos (Salazar, 2005) ya que como lo define la Comisión Nacional para el desarrollo de la Educación superior en Febrero de 1997 “La calidad de las instituciones educativas depende de quienes producen, transforman y transmiten el saber”, el impacto de este capital humano se hace manifiesto por los resultados en el proceso de construcción de la universidad, y en el cumplimiento de la misión y propósitos institucionales, el incremento de personal de planta, de sus actividades y proyectos permiten determinar la

excelencia institucional y la participación de la misma en la hoy denominada sociedad del conocimiento (Londoño, 2000).

1.3. Justificación

Justificación de la investigación

Esta presente investigación se enmarca a partir de la formulación del problema, pues dentro de las habilidades gerenciales y el desempeño laboral, el desarrollo de las personas como seres humanos es vital teniendo en cuenta que, a partir de las oportunidades de empleo, el acceso a los bienes de producción, las relaciones y el logro de metas productivas se puede potenciar las capacidades de los trabajadores.

Justificación práctica

Debido a la competitividad que se vive actualmente, es necesario brindar un buen manejo de Gestión, permitiendo a la Institución educativa continuar ofreciendo un adecuado servicio, para esto se necesita que la institución optimice al máximo sus recursos, básicamente el humano; y del tal manera se vaya satisfaciendo las necesidades personales y organizacionales.

Del mismo modo es indispensable revisar, conocer situaciones de insatisfacción con amplitud del personal que labora en la institución ocupando nuestros recursos al máximo de la manera más óptima posible, con la finalidad de adquirir nuevas formas de satisfacer necesidades que vayan de acuerdo con nuevas formas de trabajo, como La selección de personas, capacitación de personas y desarrollo de personas que permitirán que los trabajadores del IST se encuentre satisfecho.

Justificación social

Las habilidades gerenciales y el desempeño laboral; son importantes para el desarrollo, por ello el comportamiento humano de los trabajadores y otros factores encaminados hacia las variables, se convierten en una necesidad de estudiarlo,

entenderlo y atenderlo para beneficio de los colaboradores y de toda la organización.

Justificación teórica

Así mismo la investigación realizada sobre las habilidades gerenciales y desempeño laboral tiene como justificación teórica, en tanto analiza la relación que existe, lo cual contribuye a ampliar la información para apoyar el avance de los conceptos y lineamientos teóricos aplicados en las Instituciones educativas de nivel superior esto permitirá el mejor desenvolvimiento y mayor compromiso de las personas. En este contexto se hace necesario que nuestras instituciones, los directivos, profesores, personal administrativo seamos socios estratégicos para formar personas con emprendimiento y mejores ciudadanos.

Justificación Metodológica

Es importante reconocer que una de las variables que interacciona de manera directa con las habilidades gerenciales es la satisfacción laboral, por lo estudiado los responsables de la institución pueden obtener información muy valiosa con respecto al efecto que producen las normas, las políticas y las disposiciones generales de la institución para que así puedan tomar decisiones adecuadas, favorables en general y lo más importante es que estarán tomando en cuenta a sus trabajadores quienes son los que sienten realmente un gusto o disgusto tanto por lo que la institución les da y cómo es que este mismo factor les permite ejecutar sus labores.

Realidad problemática

El entorno actual cada vez más inestable e imprevisible, La globalización, el desarrollo de la ciencia y la tecnología, las migraciones de las fuerzas laborales a través de países, continentes entre otros, son claros indicadores de un fuerte cambio cuya velocidad se incrementa cada vez más. En este mundo donde las ventajas competitivas del talento humano se han acentuado, la riqueza y la prosperidad ya no están ligadas a la posesión de recursos físicos, sino que se sustenta en el conocimiento y el saber. La inadecuada aplicación de las fases de administración de personal ha generado un bajo desempeño, escaso desarrollo y

se ha limitado la creación de un clima laboral que propicie el desarrollo organizacional. La gestión cobra especial relevancia en un mundo más internacionalizado y en el que los aspectos de gestión humana pueden convertirse en factores diferenciadores que posibilitan el éxito de una organización con respecto a sus competidores. Para eso la gestión del talento humano debe asegurarse que sus procesos técnicos respondan a las exigencias en la era del conocimiento. La provisión del talento humano debe responder a las competencias laborales de los cargos que demandan las empresas, con habilidades propias para enfrentar el contexto del mercado laboral.

Actualmente, la definición de administración de recursos ha evolucionado, ahora se considera a la gestión del talento humano como el conjunto de acciones que ayudan a las organizaciones a obtener, desarrollar, mantener y conservar el número adecuado de colaboradores. El talento humano es considerado como una pieza clave en el desarrollo de las empresas, que permite la realización de los objetivos, elevando su rol a una posición estratégica. Un campo tan emprendedor y competitivo como el talento humano no se encuentra libre de enfrentarse a una serie de retos o desafíos provenientes del contexto socioeconómico donde se desenvuelve. Los que gestionan se dieron cuenta de que las personas son el elemento central de sus sistemas empresariales porque introducen el conocimiento científico en los negocios y la racionalidad en las decisiones. Tratar a las personas como recursos organizacionales es desperdiciar el talento y la mente productiva.

Para eso se debe proporcionar esta nueva visión de las personas, actualmente se refiere a la gestión del talento humano y no de recursos. No se tratan como solo empleados remunerados en función de la disponibilidad de tiempo para la organización, si no como colaboradores de la institución. Una institución debe integrar al mejor capital humano, motivarlos, ayudarlos a desarrollarse profesionalmente, darles las herramientas necesarias que los hagan más eficaces y les permitan desarrollar sus actividades con eficiencia, capacitarlos, diseñar correctamente el trabajo, establecer las metas adecuadas, motivarlos, recompensarlos, los trabajadores sentirán un compromiso mayor y así darán su máximo potencial al desarrollar sus actividades dentro de la institución.

La gestión es un aspecto de fundamental importancia cuando se evalúa el desempeño de la productividad de los colaboradores de una empresa, si existe o no un adecuado proceso de selección, cuáles son sus motivaciones laborales, entre otros aspectos importantes. Sin ello los jefes de talento humano estarían permanentemente despidiendo y contratando nuevo personal para determinada función. Por lo expuesto en nuestro objeto de estudio.

Son estas las principales razones por las cuales se hace necesario realizar un estudio sobre las habilidades gerenciales y su relación en el desempeño laboral del personal docente de un I.S.T. en Lima norte, período 2016, con el objetivo de implementar un modelo de gestión que permita encaminar a los colaboradores hacia el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos.

1.4. Problema

1.4.1. Problema general

Por ello se llega a la siguiente pregunta de investigación

Problema

Problema general

Por ello se llega a la siguiente pregunta de investigación

¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral del personal docente de un I.S.T. en lima norte, 2016?

Problema específico

Problema específico 1

¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el establecimiento de metas del personal docente de un I.S.T. en Lima norte, 2016?.

Problema específico 2

¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el clima laboral del personal docente de un I.S.T. en Lima norte, 2016?.

Problema específico 3

¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal docente de un I.S.T. en Lima norte, 2016?

1.5. Hipótesis

1.5.1. Hipótesis general

(HA) Existe relación entre habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal docente de un I.S.T. en Lima norte, 2016

1.5.2. Hipótesis específica

Hipótesis específica 1

Existe relación entre habilidades gerenciales y el establecimiento de metas del personal docente de un I.S.T. en Lima norte, 2016

Hipótesis específica 2

¿Existe relación entre habilidades gerenciales y el clima laboral del personal docente de un I.S.T. en Lima norte, 2016

Hipótesis específica 3

0 Existe relación entre habilidades gerenciales en la satisfacción laboral del personal docente de un I.S.T. en Lima norte, 2016

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo general

Determinar la relación entre las habilidades gerenciales en el desempeño laboral del personal docente de un I.S.T. en Lima norte, 2016

Objetivo específico 1

Determinar la relación que existe entre habilidades gerenciales en el establecimiento de metas del personal docente de un I.S.T. en Lima norte, 2016

Objetivo específico 2

Determinar la relación que existe entre habilidades gerenciales en el clima laboral del personal docente de un I.S.T. en Lima norte, 2016

Objetivo específico 3

Determinar la relación que existe entre habilidades gerenciales en la satisfacción laboral del personal docente de un I.S.T. en Lima norte, 2016.

II. Marco Metodológico

2.1. Variables

2.1.1. Definición conceptual de las variables y dimensiones

Dimensiones de las variables:

Variable1: Habilidades gerenciales

“Las Habilidades Directivas son aptitudes, roles y funciones que desempeña un Directivo destacado con habilidades gerenciales y le brinda técnicas para realizar una buena planificación y administración del tiempo y recursos para alcanzar los objetivos dentro de los plazos acordados”. Whetten y Cameron (2005).

Según Chiavenato (2004) afirma que: las habilidades gerenciales en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. Gary Dessler (1997, p2) en su obra Human Resource Management citado por Chiavenato expresa que las habilidades gerenciales es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos.

Podemos mencionar a partir de estos conceptos que las habilidades directivas o gerenciales se definen como un conjunto de habilidades y técnicas que el gerente o jefe de cada sección de la empresa, debe conocer y practicarlos. Entonces cada aspecto de cómo manejar personas es el principio fundamental para el desarrollo de una empresa.

Variable 2: Desempeño laboral

La investigación realizada sobre la evaluación del desempeño. (Chiavenato, 2007) en una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos,

evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones y otros nombres que en el camino se ha ido realizando (p. 243).

2.2. Operacionalización de Variables

Operacionalización de Variables

Tabla 1.

Variable: Habilidades Gerenciales

Dimensiones	indicadores	ítems	Escala	Niveles y Rango
Habilidades Cognoscitivas	Capacidad Cognitiva de Gestión	1,2,3,4,5, 6,7,8,9,10, 11,12,13,14,	5.-Totalmente de acuerdo 4.-De acuerdo 3.-Ni de acuerdo, ni desacuerdo 2.-En desacuerdo 1.-Totalmente de acuerdo	Deficiente Regular Eficiente
	Capacidad Cognitiva Operativa	15,16,17,18, 19,20,21,22, 23,24,25,26, 27,28,29,30 31,32		
Habilidades Personales	Habilidad para solucionar los problemas creativamente.	33,34,35,	5.-Totalmente de acuerdo 4.-De acuerdo 3.-Ni de acuerdo, ni desacuerdo 2.-En desacuerdo 1.-Totalmente de acuerdo	Deficiente Regular Eficiente
	Capacidad para el desarrollo del autoconocimiento	36,37,38,		
	Capacidad para el manejo del estrés	39,40,41		
Habilidades Interpersonales	Capacidad de c: Manejo de conflictos	42, 43,	5.-Totalmente de acuerdo 4.-De acuerdo 3.-Ni de acuerdo, ni desacuerdo 2.-En desacuerdo 1.-Totalmente de acuerdo	Deficiente Regular Eficiente
	Comunicación	44, 45,		
	Generar poder e influencia	46, 47		

Nota: Elaboración propia (2016)

Tabla 2.

Variable: Desempeño Laboral.

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles y Rangos
Establecimientos de metas	Alineamiento estratégico	48,49.50	5.-Totalmente de acuerdo	Desfavorable
	Comunicación personal	51, 52,53	4.-De acuerdo	Moderadamente favorable
		del 54 55,56,	3.-Ni de acuerdo, ni desacuerdo	Favorable
	Compromiso personal	del 57, 58 59 60	2.-En desacuerdo	
	Capacitación personal	del	1.-Totalmente de acuerdo	
Clima organizacional	Relaciones interpersonales	61, 62, 63, 64	5.-Totalmente de acuerdo	Desfavorable
	Estilos de dirección	65, 66, 67, 68	4.-De acuerdo	Moderadamente favorable
		69.70.71, 72	3.-Ni de acuerdo, ni desacuerdo	Favorable
	Sentido de pertinencia	73, 74, 75, 76	2.-En desacuerdo	
	Condición de trabajo		1.-Totalmente de acuerdo	
Satisfacción laboral	Satisfacción de relaciones interpersonales	77, 78, 79,80	5.-Totalmente de acuerdo	Desfavorable
	Satisfacción en las condiciones de trabajo	81,82, 83, 84	4.-De acuerdo	Moderadamente favorable
		85, 86, 87,88	3.-Ni de acuerdo, ni desacuerdo	Favorable
	Satisfacción en la motivación	89, 90, 91, 92	2.-En desacuerdo	
	Satisfacción en la seguridad en el trabajo		1.-Totalmente de acuerdo	

Nota: Elaboración propia (2016)

2.3. Metodología

2.4. Diseño de investigación

Descriptivo No experimental, la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras (Hernández 2010)

Es de corte transversal, porque estudia las variables simultáneamente en determinado momento haciendo un corte en el tiempo ya que su propósito es describir las variables, analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede en el momento que sucede (Hernandez, 2010) se denota:

Donde:

M = 106 personal docente del IST

X = Habilidades gerenciales

Y = Desempeño laboral

R = relación de causalidad entre habilidades gerenciales con el desempeño laboral.

El diseño de la muestra es de tipo no experimental, debido a que el investigador no tiene control deliberado sobre las variables de estudio. Según (Hernández 2010, p.149). Es no experimental “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables”.

Para Hernández, et. al., (2014). Diseño plan o estrategia que se desarrolla para poder obtener la información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento. (p.128).

2.5. Tipo de estudio:

El tipo de estudio Descriptivo y Correlacional; Descriptivo porque se requiere describir como se manifiesta el problema de la investigación. Esto nos lleva a analizar, medir la información recopilada de manera independiente las variables de estudio en esta investigación.

De la manera (Hernández et. al., 2010, p. 80) los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades, características y perfiles de la persona, grupos comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis “. Y Correlacional porque tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre mis dos variables. Así mismo (Hernández et al., 2010, p.81) “indica que tienen como propósito conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular”. Descriptivo: Hernández et, al (2014).

Consideran al fenómeno estudiado y sus componentes; Miden conceptos; Definen Variables. Explicativo: Según Hernández, R; Fernández, C& Bautista, P. (2014); Determinan las causas de los fenómenos; Generan un sentido de entendimiento; Son sumamente estructurados. Correlacional: Según Hernández (2014); Asocian conceptos o variables; Miden conceptos; Definen variables.

Método Hipotético – Deductivo

Para Bernal (2010), “El método consiste en un procedimiento que parte en unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos.” (p.56). Considerado este método ya que mediante la investigación se pretende validar la idea a defender, mediante la hipótesis que se estableció (La deficiente habilidades gerenciales incide en el desempeño laboral de los docentes de un IST en lima norte, se genera diferentes expectativas con el fin confirmar la validez de la hipótesis establecida.

2.6 Población, Muestra y Muestreo

Población

La población del área de estudio esta del presente trabajo de investigación está constituida por los trabajadores de una Institución Superior. Esta muestra está comprendida por trabajadores de 30 a 60 años de edad, género masculino y femenino, su condición laboral es estable, con una edad aproximado de 50 años, El IST tiene una atención desde las 8 de la mañana hasta las 10.30 de la noche. Su función es la captación de alumnos para otorgar servicio de la educación. En donde se ve la atención personalizada a cada cliente a través de módulos de atención al cliente, atención personalizada. La población de mi estudio se basa en colaboradores según su edad, género y condición laboral de la Institución.

Muestreo

Para el Estudio de esta muestra se ha utilizado 106 trabajadores docentes, el muestro no probabilístico, porque la elección de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de una persona o los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico, ni en base a formulas grupo de personas y desde luego, las muestras seleccionadas por decisiones subjetivas.

Muestreo No Probabilístico

El estudio corresponde a la muestra no probabilística pues según Hernández (2010, p.131) la elección de de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de una persona o los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico, ni en base a formulas grupo de personas y desde luego, las muestras seleccionadas por decisiones subjetivas tienden a estar sesgadas. Así mismo esta investigación ha cumplido con los criterios de inclusión que según Tinoco y Sáenz (1999) son determinados por la pregunta misma de la investigación y enmarca la población o población objeto de estudio, estos criterios singularizan a los sujetos que podrán entrar al estudio; por lo general, estos criterios son globales o generales.

Criterios de Inclusión y Exclusión:

Criterios de Inclusión: Se fijan las características que hacen una unidad sea parte de una población (edad, sexo, grado, nivel socio económico), en los estudios comparativos se deben señalar con especial cuidado los factores que se necesitan. Se incluirá personal con edad promedio desde los 30 años a más, personal de ambos sexos, con condición estable.

Se incluye personal directivo de 40 a 60 años, sexo hombre y/ mujer

Se incluye a Coordinadores de 35 a 45 años, sexo hombre y/ mujer

Se incluye a Docentes de 30 a 60 años

Se incluye personal con condición laboral estable

Se incluye personal con condición laboral contratado

Criterios de Exclusión: Características para que la presencia haga que una unidad no sea parte de una población como otra edad que puede modificarse el estudio.

Se excluirá personal con uso de vacaciones.

Se excluirá personal con licencia por Maternidad.

Se excluirá personal con descanso Médico.

Se excluirá personal no dispuesta a participar en la encuesta.

Se excluir personal con suspensión por Amonestación.

Se excluirá personal con Licencia sin Goce de Haber.

2.7 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos, Validez y Confiabilidad.

Tabla 3.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Variable	Técnica	Instrumento
Habilidades gerenciales	Entrevista	Cuestionario
Desempeño Laboral	Entrevista	Cuestionario

(Fuente: Elaboración propia (2016))

La técnica que se utilizó para la recolección de datos sobre la relación que existe entre las habilidades gerenciales y desempeño laboral fue una encuesta, según (Canales, 2004, p. 163) “este método consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionando por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias”

El instrumento que se utilizará para dicha muestra será del cuestionario que es definido por (Canales, p.165), como “el método que utiliza un instrumento o formulario impreso, destinado a obtener respuestas sobre el problema de estudio y que el investigado o consultado llena por sí mismo”. Que consta de una introducción, instrucciones, datos generales y contenido propiamente dicho dividido en 2 partes: Habilidades gerenciales, desempeño Laboral.

Por ser un trabajo correlacionar se usó un cuestionario de la escala de Likert (se denomina así por Rensis Likert, quién publicó en 1932 un informe donde describía su uso. Es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación, principalmente en ciencias sociales), el instrumento de recolección de datos debe tener: validez y confiabilidad, con la validez se determinará la presentación del contenido, el contraste de los indicadores con los ítems se medirá las variables correspondientes. Si nos basamos en los comentarios y

afirmación de (Canales, 2004, p. 172), expone que la validez como “el grado en que un instrumento logra medir lo que se pretende medir).

Descripción de Cuestionario:

Un cuestionario es un conjunto de preguntas que se confecciona para obtener información con algún objetivo en concreto. Existen numerosos estilos y formatos de cuestionarios, de acuerdo a la finalidad específica de cada uno. Consiste en también en aplicar a un grupo de individuos estando presente el investigador o el responsable para la recolección de datos o información, o también se puede aplicar él envío por correo a los destinatarios seleccionando la muestra. Algunas ventajas del cuestionario son su costo relativamente bajo, su capacidad para proporcionar información sobre un mayor número de personas en un periodo bastante breve y la facilidad de obtener, cuantificar, analizar e interpretar datos. (Canales, 2004, p. 165).

Encuesta: este método consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias. (Canales, 2004, p. 163).

Cuestionario: consiste en un conjunto de preguntas, respecto de una o más variables a medir, destinado a obtener respuestas sobre el problema de estudio y que el investigado llena por sí mismo. (Canales, 2004, p.163)

Para medir las habilidades gerenciales y el desempeño laboral se tomaron dos cuestionarios independientes.

En esta primera parte es la recopilación de datos del colaborador acerca de su situación laboral.

En esta parte se mide la apreciación que tiene el colaborador respecto a como se siente con referencia a las habilidades gerenciales en su área de trabajo.

En esta parte mide la apreciación que tiene el personal docente del IST, con referencias al desempeño laboral.

Procedimiento de recolección de información: (pasos)

Se describe los 7 pasos para realizar el procedimiento con los que se van a trabajar a recolección de datos:

Una vez determinado el tipo de instrumento que se va a utilizar en esta investigación, se tiene que solicitar permisos para ejecutar el cuestionario en la muestra de la investigación. El permiso se solicitará a la Universidad Cesar Vallejo, en la escuela de Posgrado (segundo piso, pabellón B) con la encargada de la maestría de Docencia Universitaria, para poder realizar las encuestas para los fines correspondientes.

Se solicitará permiso de consentimiento informado para el desarrollo de la investigación al jefe de la Oficina de Admisión de la Universidad César Vallejo, en documento cada participante de la encuesta deja constancia de su asistencia voluntaria y autoriza el uso de la información proporcionada únicamente al estudio. Este documento se realiza antes de aplicar la encuesta.

Los recursos a utilizar en esta investigación serán propios. Por ello se coordinará los días para la aplicación del cuestionario ya que será el investigador quien ejecutó el cuestionario.

Selección de Técnica. - la técnica que uso para recolectar los datos sobre las variables fue una encuesta, la cual pasará por un juicio de expertos y se medirá con el alfa de Cronbach para estimar la confiabilidad de la consistencia del instrumento.

Selección de Instrumento: el instrumento de evaluación seleccionado para esta investigación es tipo cuestionario y la técnica en la encuesta.

Aplicar un Instrumento: se aplicará el instrumento a la muestra de mi población como objeto a estudiar.

Tabulación resultada: la tabulación se hará en Microsoft Excel.

Validez y confiabilidad del instrumento

Tabla 4.

Confiabilidad del instrumento de la variable.

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,919	47

El valor del Alfa de Cronbach 0,919 muestra que el instrumento es altamente confiable.

Tabla 5.

Confiabilidad del instrumento de la variable.

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,926	45

El valor del Alfa de Cronbach 0,926 muestra que el instrumento es altamente confiable. Ver anexos

Validez: el instrumento que se utilizara para evaluar la relación que existe entre la Gestión del talento humano y la de desempeño laboral, ha sido validado por el proceso de validez de contenido y criterio de un juez en el que se siguen los procedimientos establecidos:

Se eligen que deben tener conocimiento sobre el tema a ser evaluado con los instrumentos: 1 experto en metodología de la investigación.

Se otorga una carta donde indica la invitación al Juez a ser partícipe del estudio, adjuntando un ejemplar de la prueba y las definiciones y aspectos que van a ser medidos. Se evaluarán los ítems si son adecuados a lo que se está

mediendo, si es claro y veraz, además si cumple con los criterios de los indicadores.

Se entregará el material a cada juez para su revisión y aprobación, para lo cual sus opiniones, recomendaciones y sugerencias contribuirán a mejorar el instrumento.

Según Hernández et al. (2010). indica que la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados. Para determinar la confiabilidad se empleó el procedimiento de Medidas de Consistencia, el cual permitió obtener el **Coefficiente de Alfa de Cronbach**, el cual se utiliza para estimar la confiabilidad de la consistencia del instrumento, con el fin de comprobar con cuanta exactitud, los ítems son consistentes, con relación a lo que se pretende medir (p. 200).

$$\alpha = \frac{k}{k - 1} \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma^2(i)}{\sigma^2(X)} \right]$$

Alfa de Cronbach es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida, y cuya denominación Alfa fue realizada por Cronbach en 1951. El alfa de Cronbach es una media de las correlaciones entre las variables que forman parte de la escala. Puede calcularse de dos formas: a partir de las varianzas (alfa de Cronbach) o de las correlaciones de los ítems (Alfa de Cronbach estandarizado).

El coeficiente alfa se puede utilizar como un índice de solidez interna. Pero no implica nada sobre la estabilidad en el tiempo ni sobre la equivalencia entre formas alternas del instrumento.

El coeficiente alfa puede visualizarse como el límite inferior del coeficiente de confiabilidad conocido como coeficiente de precisión. En otras palabras, un

coeficiente alfa de 0.80 sólo implica que el coeficiente de precisión es mayor que 0.80, pero no se sabe por cuánto se diferencia.

El coeficiente alfa se puede visualizar como el promedio de todos los coeficientes de confiabilidad que se obtienen por los métodos de las dos mitades.

El coeficiente alfa no es un índice de unidimensionalidad del instrumento.

El coeficiente alfa se puede utilizar en cualquier situación en la que se quiera estimar la confiabilidad de un compuesto.

Existen factores que pueden afectar la confiabilidad como lo son:

Homogeneidad del grupo.

Tiempo.

Tamaño del cuestionario.

Objetividad del proceso de asignar puntuaciones

Tabla 6.

Visación de expertos.

Habilidades gerenciales

Experto	Condición
Mg. Irene Cecilia Uribe Hernández	Aplicable
Mg. Eber Alberto Alcalde Martínez	Aplicable
Dr. Luis Alberto Olivo Valenzuela	Aplicable

La visación de experto significa la aprobación del cuestionario establecido por nosotros a la muestra planteada, cabe resaltar que son expertos y con una categoría superior a poder calificar y dar su aprobación.

Tabla 7.

Desempeño Laboral

Experto	Condición
Mg. Irene Cecilia Uribe Hernández	Aplicable
Mg. Eber Alberto Alcalde Martínez	Aplicable
Dr. Luis Alberto Olivo Valenzuela	Aplicable

El juicio de expertos cumple con lo solicitado por la universidad, por lo cual constará con su firma y sello respectivo y adjuntando el grado que tiene cada uno de los expertos.

Procedimiento de Recolección de datos

Tras la recolección de datos, estos serán vertidos en una matriz utilizando el programa Microsoft Excel, una vez tabulados y depurados se procederá al análisis estadístico mediante el programa SPSS, versión española. Así mismo el procedimiento de recolección de datos se dará a través de la encuesta, la cual se hará llegar a los trabajadores previa presentación del autor de la investigación, dando a conocer los objetivos, el propósito, y de la forma como resolverán el instrumento.

Formato de permiso

Este formato a la Universidad Cesar Vallejo, en la escuela de Posgrado (segundo piso, pabellón B) con la encargada de la maestría de Docencia universitaria, para poder realizar las encuestas para los fines correspondientes.

Consentimiento informado de la muestra

Se solicitará permiso de consentimiento informado para el desarrollo de la investigación al jefe de la Oficina de Admisión de la Universidad César Vallejo, en documento cada participante de la encuesta deja constancia de su asistencia voluntaria y autoriza el uso de la información proporcionada únicamente al estudio. Este documento se realiza antes de aplicar la encuesta.

Recursos

Todos los recursos a utilizar en esta investigación serán propios. Por ello se coordinará los días para la aplicación del cuestionario ya que será el investigador quien ejecutó el cuestionario.

Selección de la técnica

La técnica que se usó para recolectar los datos sobre las variables fue una encuesta, la cual pasará por un juicio de expertos y se medirá con el Alfa de Cronbach para estimar la confiabilidad de la consistencia del instrumento.

Selección del instrumento de evaluación

El instrumento de evaluación seleccionado para esta investigación es tipo cuestionario y la técnica en la encuesta.

Aplicar instrumento

Se aplicó el instrumento a la muestra de mi población como objeto a estudiar.

Tabulación resultada

La tabulación se hará en Microsoft Excel.

2.8. Métodos de Análisis de Datos

El método de análisis de datos se utiliza para determinar el grado de importancia de cada relación existente, para ello se usa un análisis factorial, una técnica estadística de una cierta complejidad, esta herramienta es la única que no suele emplear una estructura gráfica, sino que se basa en tablas y datos numéricos.

Pasos para calcular la Estadística Inferencial

Definición de una hipótesis científica, respuesta a un problema, normalidad porque van a realizar el colmogrof.

Definición de una hipótesis estadística: hipótesis nula

Construcción de una estadística de contraste que:

Propone información sobre la hipótesis a contratar

Del cual conozca su distribución bajo el supuesto de cumplimiento de una hipótesis nula.

Cálculo del estadístico de contraste de la muestra.

Aplicación de la regla de decisión nivel de significación y nivel de confianza.

Si el valor del estadístico calculado es probable, suponiendo la hipótesis cierta, se acepta la hipótesis.

Si el valor del estadístico calculado es improbable, suponiendo la hipótesis cierta, se rechaza la hipótesis.

Pasos

Proceso de Calificación de Datos

Paso 1.- Categorización analítica de los datos:

Analizar la estadística descriptiva para cada variable.

Evaluar la confiabilidad del instrumento de medición

Analizar la hipótesis mediante pruebas estadísticas

Paso 2.- Descripción de los datos:

Se describen los datos, valores, puntuaciones y distribuciones de frecuencias para cada variable. Se representa mediante tablas y gráficos. Se calculan las medidas de tendencia central y de variabilidad o dispersión.

La confiabilidad se calcula y evalúa para todo instrumento utilizado. Si el instrumento contiene varias escalas para diferentes variables, la confiabilidad se establece para cada escala.

En la Estadística inferencial, la hipótesis es una proposición respecto a uno o varios variables parámetros. El análisis consiste en determinar si la hipótesis es congruente con los datos de la muestra.

Paso 3.- Estadística Descriptiva: (recursos)

Medidas de tendencia central; media, mediana, moda, suma.

Medidas de variabilidad o dispersión: desviación típica y rango.

Análisis más utilizado: Paramétricos coeficientes de correlación de Pearson, regresión lineal, prueba t, análisis de varianza. No paramétricos: chi cuadrado, coeficientes de correlación.

Paso 4.- Estadística Inferencial: comprende aquellos métodos y técnicas usadas para hacer generalizaciones, predicciones y estimaciones que se utilizan para transformar la información en conocimiento.

Análisis factorial es una técnica estadística de reducción de datos usada para explicar las correlaciones entre las variables observadas en términos de un número menor de variables no observadas llamadas factores. Las variables observadas se modelan como combinaciones lineales de factores más expresiones de error. El análisis factorial se originó en psicometría, y se usa en las ciencias del comportamiento tales como ciencias sociales, marketing, gestión de productos, investigación operativa, y otras ciencias aplicadas que tratan con grandes cantidades de datos.

Método de contrastación de hipótesis: La última fase del método hipotético-deductivo (etapa III) consiste en la verificación o contrastación de hipótesis. Este es el momento en el que el investigador recopila los datos relevantes que le permiten concluir si la hipótesis debe ser aceptada o rechazada. En este punto el científico dispone de diversos métodos, los cuales se pueden dividir en experimentales y no experimentales. La diferencia principal entre ambos métodos consiste en el grado de control que ejerce el investigador sobre el fenómeno estudiado (Ballesteros y García, 1995b), (Fernández-Trespalcios, 1986b) (Llor, Abad, García, y Nieto, 1995b) (Grzib y Briales, 1996b).

Entre los métodos no experimentales de contrastación de hipótesis están la observación sistemática y el método correlacional en ellos el investigador recoge y mide los fenómenos tal y como se producen naturalmente, sin manipular las causas de forma intencionada. En este tipo de métodos el investigador no controla ninguna de las posibles variables que pueden influir en los resultados, por lo tanto, los resultados observados pueden ser debidos a la influencia de variables extrañas que no se han controlado.

Un ejemplo histórico de utilización de la observación sistemática como método de contrastación de hipótesis lo tenemos en la teoría evolucionista de Darwin. Darwin observando a diferentes especies animales y la adaptación de estas a su medio llegó a las conclusiones que dieron origen a su teoría evolucionista.

El método correlacional consiste en aplicar unos análisis estadísticos a un conjunto de datos seleccionados, con el fin de averiguar si hay o no correlación entre ellos (si están relacionados). Al igual que en la observación sistemática en este método el investigador tampoco ejerce ningún control sobre las variables objeto de estudio.

En los estudios correlacionales no se obtiene una información sobre cuál de los fenómenos es causa y cuál efecto, únicamente lo que pretende es conocer el grado y la dirección de la correlación. Una correlación no es más que unas expresiones estadísticas mediante la cual se relacionan dos hechos. El valor de la correlación puede oscilar entre 0 y 1, cuando más próximo a 1 sea el valor obtenido mayor es la relación entre las dos variables estudiadas. La correlación además puede ser positiva (+) o negativa (-). La correlación será positiva cuando el aumento (o disminución) en los valores de una de las variables estudiadas conlleva también el aumento (o disminución) en la otra. Mientras que, por el contrario, existirá correlación negativa cuando se produce una relación inversamente proporcional entre dos fenómenos, de tal forma que al incrementarse el valor de uno, se observa un decremento en el valor del otro, o viceversa.

Por el contrario, los métodos no experimentales son más naturales, tienen mayor *validez externa*, pero tienen el inconveniente de un menor control de las variables implicadas y, por lo tanto, tienen una menor *validez interna*.

Spearman:

En estadística, el coeficiente de correlación de Spearman, ρ (rho) es una medida de la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias continuas. Para calcular ρ , los datos son ordenados y reemplazados por su respectivo orden. El estadístico ρ viene dado por la expresión:

Donde D es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de $x - y$. N es el número de parejas.

Se tiene que considerar la existencia de datos idénticos a la hora de ordenarlos, aunque si éstos son pocos, se puede ignorar tal circunstancia.

La interpretación de coeficiente de Spearman es igual que la del coeficiente de correlación de Pearson. Oscila entre -1 y +1, indicándonos asociaciones negativas o positivas respectivamente, 0cero, significa no correlación, pero no independencia. La tau de Kendall es un coeficiente de correlación por rangos, inversiones entre dos ordenaciones de una distribución normal bivalente.

2.9. Aspectos Éticos

El presente estudio considera los principios de la Declaración de Helsinki, que, aunque está destinada principalmente a los trabajadores docentes del IST en lima norte, periodo 2016.

El presente proyecto de estudio velará por la confidencialidad de la Información personal de los colaboradores que participan en la investigación, para medir reducir al mínimo las consecuencias de la misma sobre su integridad física, mental y social.

Primero

Se informará al participante de las encuestas, sobre el derecho de participar o no en la investigación y de retirar su consentimiento en cualquier momento, sin exponerse al entrevistado. A su vez se le explicará de manera clara y concisa al participante, y pedir entonces, preferiblemente por escrito, el consentimiento informado y voluntario de la persona.

Segundo

La veracidad de la base de datos obtenida, será la misma que presentará resultados trabajados como parte del proceso de recopilación de datos. Fuentes fidedignas, para lo cual se tomará en cuenta las consideraciones del manual APA, cuyos lineamientos regirán la transparencia del estudio de investigación, al citar la información correspondiente a otros autores. Con el fin de lograr la participación en forma clara y transparente se tomará los principios éticos de Belmont Report en todo el proceso: Nos basaremos en el principio ético sobre el respeto a las personas, confiabilidad, justicia y consentimiento consentido. La participación se basará en forma voluntaria, con permiso de la agencia bancaria, estos serán manejados solo por la encuestadora manejando y respetando los cuatro principios éticos básicos (justicia, autonomía, no maleficencia y beneficencia).

III. Resultados

Descripción de los resultados de la variable: Habilidades gerenciales

Tabla 8.

Distribución de frecuencias y porcentajes de trabajadores según nivel de habilidades gerenciales.

Habilidades gerenciales					
Niveles		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	8	7.5	7.5	7.5
	Regular	72	67.9	67.9	75.4
	Eficiente	26	24.5	24.5	100,0
	Total	106	100,0	100,0	

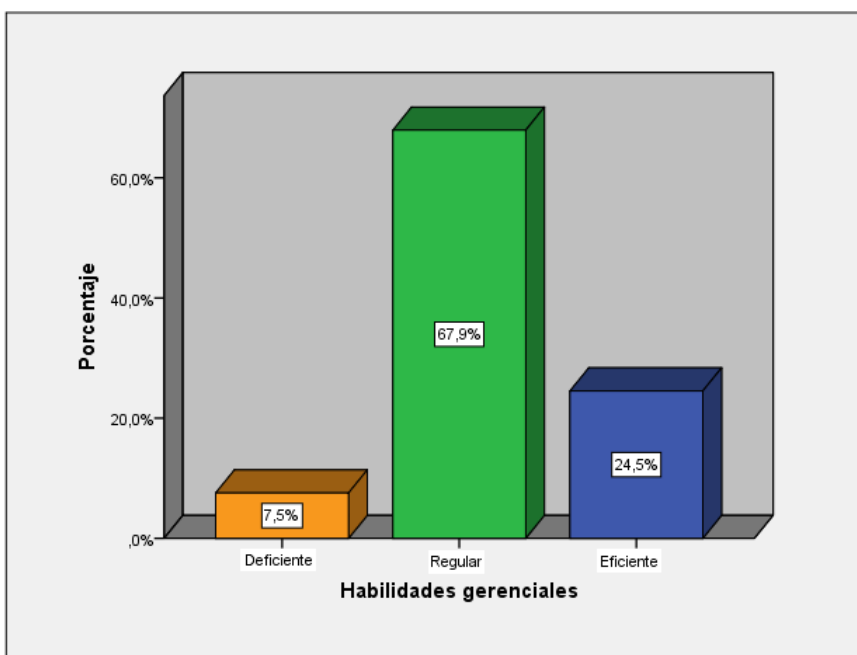


Figura 1. Distribución porcentual por niveles del personal según las habilidades gerenciales.

Interpretación

De la investigación llevada a cabo al personal docente de un Instituto Superior Tecnológico en lima norte, 2016 el 7,5% afirman que las habilidades gerenciales son deficientes, el 67,9 % sostienen que es regular y el 24.5 % eficiente.

Descripción de los resultados de la variable: Desempeño laboral

Tabla 9.

Distribución de frecuencias y porcentajes de trabajadores según nivel de desempeño laboral.

Niveles		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desfavorable	6	5,7	5,7	5,7
	Moderadamente favorable	47	44,3	44,3	50,0
	Favorable	53	50,0	50,0	100,0
	Total	106	100,0	100,0	

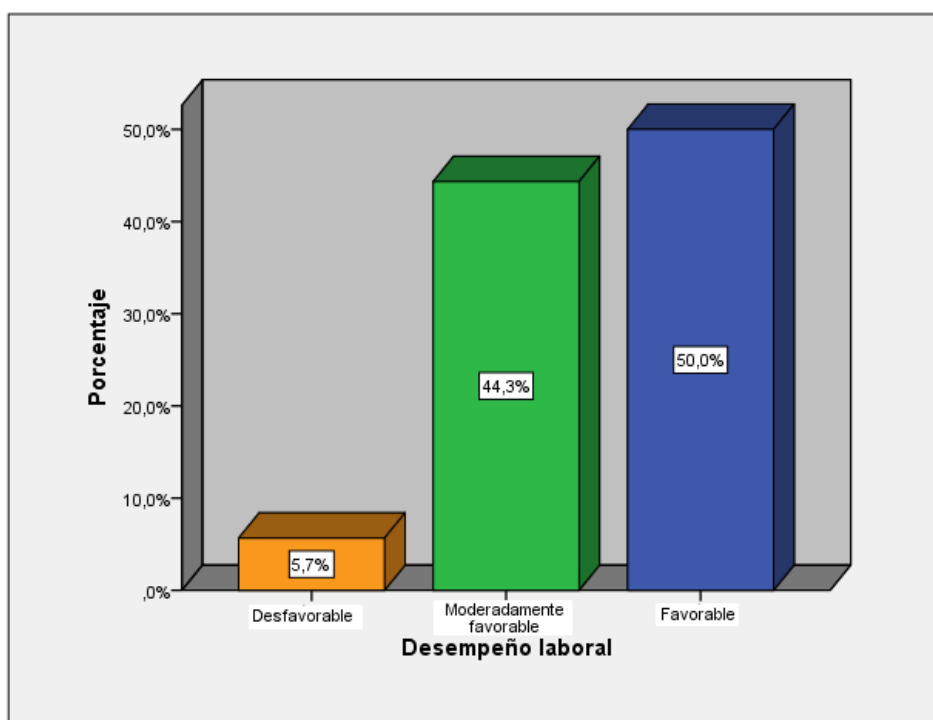


Figura 2. Distribución porcentual por niveles del personal según desempeño laboral.

Interpretación

En tabla 8 y figura 2, se observa que el 50.0% del personal docente de un Instituto Superior Tecnológico en lima norte, 2016 afirman que el desempeño laboral es favorable, un 44.3% de docentes manifiesta que es moderadamente favorable y solo un 5.7% opina que es desfavorable.

Descripción de los resultados de la dimensión: Establecimiento de metas

Tabla 10.

Distribución de frecuencias y porcentajes de trabajadores según nivel de establecimiento de metas.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Desfavorable	20	18,9	18,9	18,9
Moderadamente favorable	62	58,5	58,5	77,4
Favorable	24	22,6	22,6	100,0
Total	106	100,0	100,0	

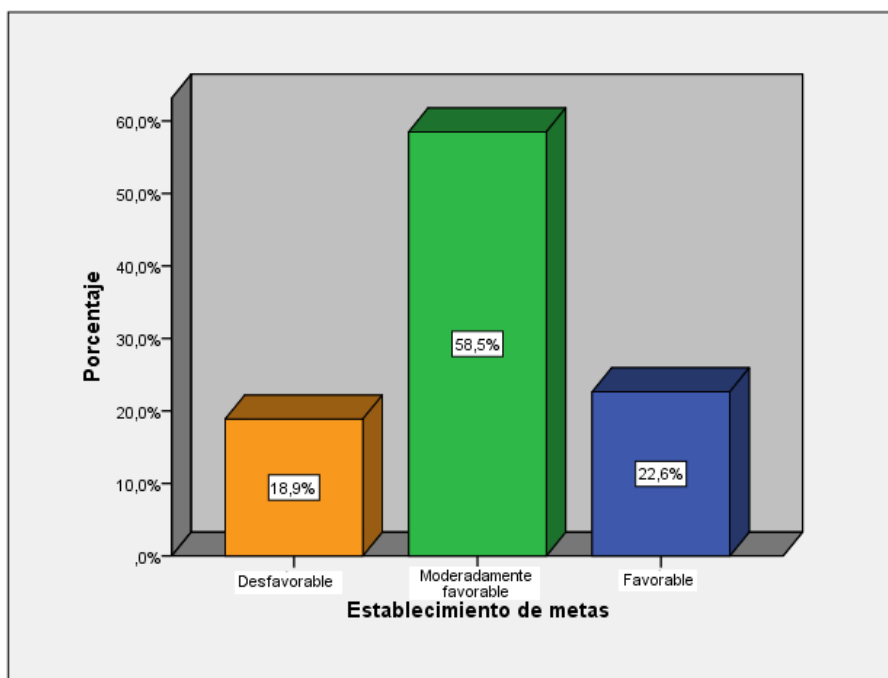


Figura 3. Distribución porcentual por niveles del personal según establecimiento de metas.

Interpretación

De la encuesta realizada al personal docente de un I.S.T. en lima norte, el 18,9 % manifiestan que es desfavorable el establecimiento de meta I, el 58,5 % manifiestan que es moderadamente favorable y el 22,6% favorable.

Descripción de los resultados de la dimensión: Clima organizacional

Tabla 11.

Distribución de frecuencias y porcentajes de trabajadores según nivel de clima organizacional

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Desfavorable	17	16,0	16,0	16,0
Moderadamente favorable	70	66,0	66,0	82,1
Favorable	19	17,9	17,9	100,0
Total	106	100,0	100,0	

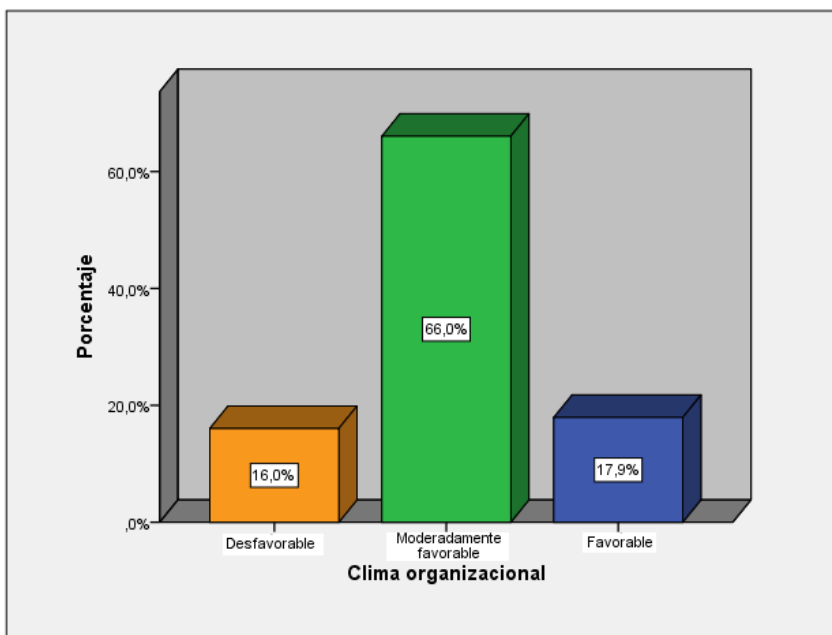


Figura 4. Distribución porcentual por niveles del personal según clima organizacional.

Interpretación

De la investigación llevada a cabo al personal docente de un Instituto Superior Tecnológico en lima norte, el 16% manifiestan que es desfavorable el clima organizacional, el 66 % manifiestan que es moderadamente favorable y el 17,9% favorable.

Descripción de los resultados de la dimensión: Satisfacción laboral

Tabla 12.

Distribución de frecuencias y porcentajes de trabajadores según nivel de satisfacción laboral

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Desfavorable	2	1,9	1,9	1,9
Moderadamente favorable	57	53,8	53,8	55,7
Favorable	47	44,3	44,3	100,0
Total	106	100,0	100,0	

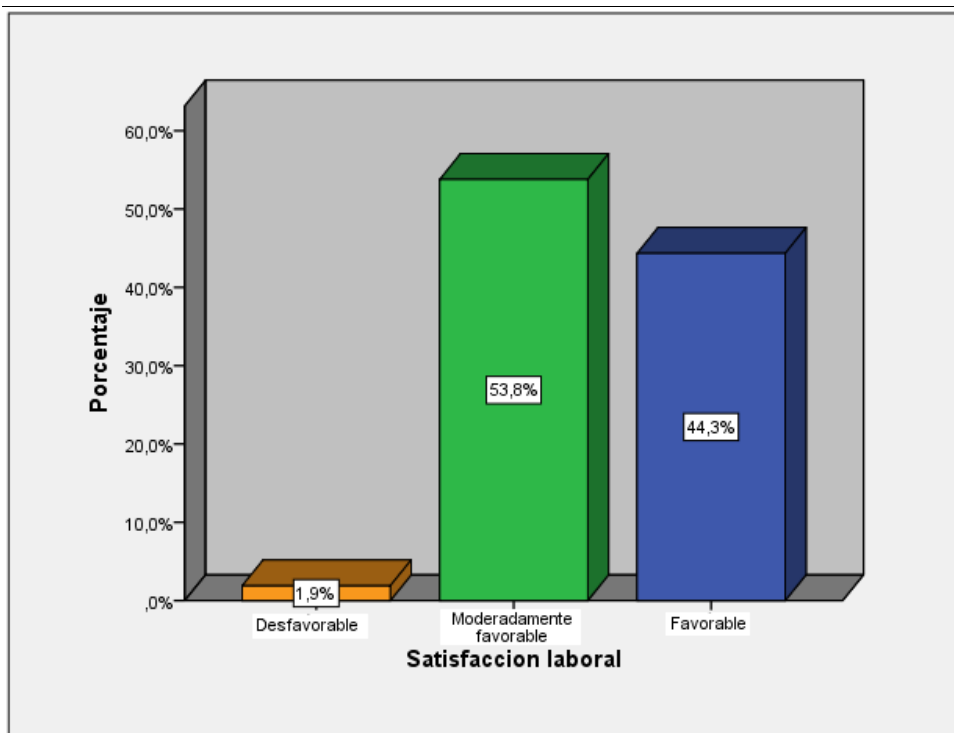


Figura 5. Distribución porcentual por niveles del personal según satisfacción laboral.

Interpretación

De la encuesta realizada al personal docente de un I.S.T. en lima norte, el 1.9% manifiestan que es desfavorable la satisfacción laboral, el 53,8 % manifiestan que es moderadamente favorable y el 44,3% favorable.

Hipótesis general

Ho No existe relación significativa entre habilidades gerenciales y el desempeño laboral al personal docente de un I.S.T. en Lima norte, 2016

H1 Existe relación significativa entre habilidades gerenciales y el desempeño laboral al personal docente de un I.S.T. en Lima norte, 2016

Tabla 13.

Correlación de Spearman de la variable habilidades gerenciales y la variable desempeño laboral.

			Habilidades gerenciales	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Habilidades gerenciales	Coefficiente de correlación	1,000	,802**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	106	106
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,802**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	106	106

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01.

Interpretación:

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación $r = 0,802$ entre las variables: Habilidades gerenciales y desempeño laboral. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación alta. La significancia de $p=0,000$ muestra que p es menor a 0,05, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto, se

rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Se concluye que:

Existe relación significativa entre habilidades gerenciales y el desempeño laboral al personal docente de un I.S.T. en Lima norte, 2016

Hipótesis específica 1

Ho No existe relación significativa entre habilidades gerenciales y el establecimiento de metas del personal al personal docente de un I.S.T. en Lima norte, 2016.

H1 Existe relación significativa entre habilidades gerenciales y el establecimiento de metas al personal docente de un I.S.T. en Lima norte, 2016

Tabla 14.

Correlación de Spearman de la variable habilidades gerenciales y la dimensión establecimiento de metas.

		Habilidades gerenciales	Establecimiento de metas
Rho de Spearman	Habilidades gerenciales	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,757**
		N	106
Establecimiento de metas		Coeficiente de correlación	,757**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	106

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01.

Interpretación:

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación $r = 0,757$ entre la variable: Habilidades gerenciales y la dimensión establecimiento de metas. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de

correlación alta. La significancia de $p=0,000$ muestra que p es menor a 0,05, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Se concluye que: Existe relación significativa entre habilidades gerenciales y el establecimiento de metas del personal docente de un I.S.T. en Lima norte, 2016.

Hipótesis específica 2

Ho No existe relación significativa entre habilidades gerenciales y el clima organizacional del personal docente de un I.S.T. en Lima norte, 2016

H1 Existe relación N significativa entre habilidades gerenciales y el clima organizacional del personal docente de un I.S.T. en Lima norte, 2016.

Tabla 15.

Correlación de Spearman de la variable habilidades gerenciales y la dimensión clima organizacional.

			Habilidades gerenciales	Clima organizacional
Rho de Spearman	Habilidades gerenciales	Coeficiente de correlación	1,000	,706**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	106	106
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	,706**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	106	106

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación:

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación $r = 0,706$ entre la variable: Habilidades gerenciales y la dimensión clima organizacional. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación moderada. La significancia de $p=0,000$ muestra que p es menor a 0,05, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis

alternativa. Se concluye que: Existe relación significativa entre habilidades gerenciales y el clima organizacional del al personal docente de un I.S.T. en Lima norte, 2016

Hipótesis específica 3

Ho No existe relación significativa entre habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal docente de un I.S.T. en Lima norte,

H1 Existe relación significativa entre habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal docente de un I.S.T. en Lima norte,

Tabla 16.

Correlación de Spearman de la variable habilidades gerenciales y la dimensión satisfacción laboral.

			Habilidades gerenciales	Clima organizacional
Rho de Spearman	Habilidades gerenciales	Coeficiente de correlación	1,000	,637**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	106	106
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	,637**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	106	106

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación:

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación $r = 0,637$ entre la variable: Habilidades gerenciales y la dimensión satisfacción laboral. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación moderada. La significancia de $p=0,000$ muestra que p es menor a 0,05, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Se concluye que: Existe relación significativa entre habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal docente de un I.S.T. en Lima norte, 2016.

IV. Discusión

La presente investigación titulada “Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal docente de un I.S.T. en Lima Norte, 2016” se realizó debido a la importancia de contar con las habilidades gerenciales de los directivos de las instituciones educativas superiores que tengan un manejo al interior de las organizaciones para el logro del buen desempeño laboral del personal lo que resulta necesario para brindar un adecuado servicio a los usuarios que concurren para recibir un servicio.

Asimismo, la presente investigación se evaluaron dos variables Habilidades gerenciales y desempeño laboral a través de la utilización del instrumento del cuestionario para el recojo de la información cuyos resultados fueron interpretados a través del análisis estadístico.

En la presente investigación se llegó a la conclusión que en la hipótesis general si existe relación entre Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal del personal docente de un I.S.T. en Lima Norte, 2016. Existe relación significativa entre habilidades gerenciales y el desempeño laboral del personal docente del IST en Lima norte, 2016. ($r = 0,798$ y $p = 0,000$). Los resultados del análisis dan cuenta de la existencia de una relación $r = 0,798$ entre las variables: Habilidades gerenciales y desempeño laboral. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación alta.

Se aprecia similar resultado en los estudios de Menciona Arismendi, Pereira, Poveda y Sarmiento (2010) en su investigación, *Prácticas de gestión directiva que pone en acción las políticas de calidad educativa en los colegios públicos de Bogotá* (tesis de maestría), muestra como un problema general el autor plantea ¿Cuáles son las prácticas de Gestión Directiva?.

Similar resultado También arroja Frías E., Roy D. y Brito M. (2009) en su estudio *Habilidades gerenciales* menciona que el objetivo de la investigación fue determinar las habilidades gerenciales en los directivos universitarios. En el desarrollo de la misma, se realizó un estudio descriptivo no experimental, para ello se seleccionó una muestra no pro balístico intencional formado por un total de 27 sujetos. Los resultados mostraron que los directivos universitarios, poseen habilidades gerenciales asociados con la autoestima, la comunicación asertiva, la

participación de todos, el desempeño dentro de las instituciones y el liderazgo. Tales destrezas son muy favorables, en relación con las habilidades técnicas, conceptuales y humanas, demostrándose de esta forma su validez en la toma de decisiones a nivel gerencial. La información correspondiente se recopiló a través de dos cuestionarios. A partir de ello se hizo evidente que los aspectos gerenciales vinculados necesariamente, con las habilidades gerenciales relacionadas en el enfoque de las relaciones humanas.

Si existe relación entre Habilidades gerenciales y establecimientos de metas del personal docente de un I.S.T. en Lima Norte, 2016, Cetina, T. , Ortega, I. y Aguilar , C. (2010) en su investigación *Habilidades directivas desde la persecución de los subordinados : un enfoque racional para el estudio de liderazgo*, menciona que varios autores han señalado la necesidad de buscar nuevos paradigmas para estudiar el liderazgo, una de ellas es reconocer el carácter social de este proceso, propuesta en la cual se enmarca este trabajo que se propuso considerar la percepción que tienen los miembros del grupo sobre las habilidades de los jefes como elemento que influye en la construcción de la legitimidad del poder conferido por el cargo que se ocupa. Así mismo la Escala de Habilidades Directivas a 171 trabajadores que formaban parte de uno de los siete grupos que integraron la muestra. Los participantes evaluaron a su respectivo directivo y con los datos obtenidos se realizó un análisis de regresión ordinal a través del cual se determinó que las habilidades humanas y de visión compartida son buenos predictores de la percepción que tienen los subordinados sobre qué tan adecuado es su jefe para el puesto de trabajo, la gestión de la calidad en su desempeño como jefe y el respeto que se han ganado, siendo estos algunos de los indicadores de legitimidad propuestos en la literatura.

Estos resultados son similares a la investigación de Robalino y Carrillo (2012), en su tesis “Estrategias de dirección para el fortalecimiento organizacional, operacional y administrativo de la empresa Diseños Rivelino King, C.A” Universidad Nueva Esparta, República Bolivariana de Venezuela, señala en su resumen que la investigación se basa en la proposición de estrategias de gestión para el fortalecimiento organizacional, operativo

Del mismo modo Peraza (2012), su estudio de investigación sobre “La dirección y su aplicación en la gestión de los gobiernos locales” Universidad de Carabobo, Venezuela. Tiene como objetivo mostrar la importancia de la aplicación de la estrategia de habilidades gerenciales en los gobiernos locales. Para ello se estudiaron las alcaldías de San Diego, Naguanagua y Valencia, Venezuela. Como resultado, se observa que es posible la aplicación de herramientas estratégicas para mejorar la gestión de los gobiernos locales para lograr mayor eficiencia y control de su gestión en la inclusión de indicadores no financieros.

Estos resultados son similares a la investigación de Fernández (2006) investigó que el clima organizacional y supervisión del desempeño docente en Instituciones de Educación Básica. Tesis para optar el grado de maestría en educación en la Universidad Rafael Urdaneta. Venezuela. Obtuvo como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y la supervisión del desempeño docente en las instituciones de Educación Básica del Circuito N° 1 del Municipio Maracaibo. Como resultado: se determinó que existe mucha debilidad, la relación entre el clima organizacional y la supervisión del desempeño docente en instituciones de Educación Básica del Circuito N° 1 del Municipio Maracaibo, siendo ello indicativo de que las fluctuaciones de una de las variables de estudio

Estos resultados también son similares al estudio realizado por Choque (2001) en su tesis de Maestría “Rupturas y Conexiones entre gestión pedagógica y gestión administrativa en el núcleo educativo de Machacamarca” para optar el grado de Maestro en Educación, Universidad de Cochabamba, Cochabamba, Bolivia. Señala como conclusión: “En este contexto de gestión del cambio, la actual gestión educativa está definida por el paso de un sistema “de antes” centralizado y jerárquico a un sistema “de ahora” con la Reforma Educativa atraviesa por cambios gigantescos.

En otro estudio de investigación Haider (2002) su tesis de Maestría “CONTROLLER: Sistema de Control de gestión estratégica” para optar el grado de Master en Gestión de Información, Universidad de la Habana, Cuba. Señala como conclusiones “los nuevos sistemas de control de gestión deben ser diseñados sobre la base del uso de las nuevas tecnologías de la información y las

comunicaciones. No se deben de rediseñar partiendo de los viejos procedimientos escritos, ni siguiendo la rutina burocrática inevitablemente necesaria... La alta dirección puede actuar de forma reactiva o preactiva frente a los cambios que se le presentan a la organización; pero de cualquier manera debería contar con algún sistema de control que periódicamente cense el cambio recorrido y le permita tomar acciones correctivas en las áreas correspondientes, en resumen, un mecanismo de auto reconocimiento que permita la toma de acciones correctivas y preventivas.

Por otro lado, García (2010) sustenta en la Universidad de Carabobo la tesis titulada: “Estrategias de Gestión dirigidas al director educativo para el impulso del modelo educativo de los Liceos Bolivarianos en el Municipio Escolar N° 10.2 Naguanagua, del Estado Carabobo” para optar el título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación. Señala en su resumen proponer estrategias gerenciales dirigidas al Director Educativo para el impulso del Modelo Educativo de los Liceos Bolivarianos en el Municipio Escolar 10.2 Naguanagua del Estado Carabobo. Manifiesta en sus conclusiones que, en su investigación, requiere de estrategias gerenciales que le permitan cumplir eficaz y eficientemente las funciones que le son inherentes al cargo, como son: la utilización de los procesos administrativos, planificación, organización, dirección y control para impulsar el modelo educativo del liceo bolivariano.

A continuación, se discuten los resultados entre I habilidades gerenciales, clima organizacional y satisfacción laboral, es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano que influye en la satisfacción o insatisfacción del empleado. Las tres partes integrantes de una organización son los recursos materiales, técnicos y humanos, donde este último es el más importante, de tal manera que en este recae en gran medida llegar al logro de sus objetivos, la capacidad de desarrollo y la productividad de una organización. El conocer las necesidades reales que influyan en la satisfacción y por ende en el desempeño laboral del mismo, es una prioridad que permite a la organización ejecutar estrategias gerenciales tendientes a ofrecer a los trabajadores, aquellos elementos que contribuyan a lograr la satisfacción en el desempeño de sus funciones, con una actitud de servicio que se refleje en la productividad y el

ambiente de trabajo. Así mismo, el mantener niveles altos de satisfacción laboral se traduce en mejora de los procesos, trabajo en equipo y en consecuencia en una interacción armónica de las diferentes áreas; considerados indicadores de calidad. Es por ello que la presente investigación se planteó estudiar si existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

A continuación Manifestó Aguilar y Guerrero (2014) en su estudio *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, 2013* (tesis de maestría), Realizan una investigación de tipo descriptivo correlacional causal, la muestra estudiada fue por 320 personas dedicados a docentes de los Centro Básicos Administrativos, para conocer si las Habilidades Directivas desarrolladas en la función que desempeñan los directores se relacionan positivamente con la Satisfacción Laboral del personal docente, para ello se utilizó la técnica de muestreo probabilístico aleatorio simple, porque la población se encontraba en un solo lugar y todas las unidades de investigación tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionadas para la aplicación de la encuesta. Se aplicó el cuestionario para la recolección de la información, el cual consto de 12 preguntas cerradas referentes a las habilidades directivas y 12 preguntas con respecto a la satisfacción laboral. Se concluyó de acuerdo a los resultados obtenidos que existen relación directa entre las Habilidades directivas y la Satisfacción de los Docentes, es decir que los directores no realizan una comunicación adecuada a las necesidades que deben ser fortalecidas para una adecuada funcionalidad del colegio; existiendo desmotivación, falta de interés en sus responsabilidades, no se cuenta con estrategia de motivación y muestran ineficacia en la solución de conflictos de los docentes.

se discuten los resultados obtenidos en el presente estudio Según Parraga, A. y Bartolo, A. (2014) en su investigación *Liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas publicas según docentes de la red 18 – Ate 2014* (tesis de maestría), tuvo como problema general ¿Existe relación entre el liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas publicas según docentes de la red 18 – Ate 2014? , el estudio se

realizó bajo el diseño no experimental de tipo transversal- correlacional por lo que se determinó la relación de las variables de estudio, apoyándose en el método hipotético deductivo; la población de estudio estuvo conformado por 165 docentes que laboran en la red 18 de la Ugel 06 durante el año 2014, se trabajó con el total de población por ser pequeña, por ello la muestra fue de tipo censal. La técnica que se utilizó para la recolección de datos fue la encuesta y el instrumento el cuestionario con la finalidad de recopilar información sobre las variables liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio. Para el procesamiento de los datos se utilizó el programa SPSS, Microsoft Excel. El análisis de datos se realizó de manera descriptivo e inferencial con lo cual se utilizó tablas de frecuencias, figuras de barra y la prueba de coeficiente de correlación de Spearman. Después del procesamiento de datos podemos determinar que existe una correlación positiva muy fuerte significativa (0,959) y el p -valor = $0.001 < 0.05$ entre el liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas publicas según docentes de la red 18 – Ate 2014, de esta manera rechazando la hipótesis nula (H_0) y aceptando la hipótesis alterna (H_1).

Referente al objetivo general, la prueba de la hipótesis general indica que se acepta las habilidades gerenciales y el clima organizacional, También se menciona en la investigación de Ortega, C. (2015) *en Las competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las universidades tecnológicas privadas de Lima*, menciona que tiene por objetivo estudiar la influencia que existe entre las competencias laborales y el clima organizacional en las universidades tecnológicas privadas de Lima y la relación entre el clima y las diferentes dimensiones del desempeño laboral. Mediante un tipo de investigación correlacional y diseño no experimental se aplicó a una muestra de 161 trabajadores administrativos, seleccionados mediante el muestreo aleatorio. Se aplicaron dos instrumentos: la escala de clima organizacional de Sonia Palma Castillo y una escala de desempeño laboral. Ambas pruebas fueron sometidas a la validez y confiabilidad, así como el análisis factorial confirmatoria con importantes niveles de covarianza. Los datos fueron procesados mediante estadísticos descriptivos e inferenciales. Se llegó a la siguiente conclusión; existe

correlación directa, positiva y significativa entre las competencias laborales y el clima organizacional, así como todas y cada una de las dimensiones

Estos datos se ven respaldados con las afirmaciones de otros investigadores como Cobali (2009) la nueva gestión y su evaluación de desempeño en las Instituciones Educativas de Huamanga. Universidad de Huamanga de Ayacucho - Perú, se ha demostrado con evidencias significativas estadísticamente que los desempeños laborales en las instituciones de Huamanga definitivamente son influidos por acciones de motivación y los diferentes programas de incentivos; por ejemplo los reconocimientos individuales, la imparcialidad y transparencia en los ascensos y las promociones de los empleados y fundamentalmente los incentivos por productividad, de esta manera la validez de la hipótesis principal. La nueva práctica de gestión ofrece mejora continua. Es posible afirmar que, el dominio de competencias, destrezas y habilidades, el buen nivel de conocimientos actualizados, los comportamientos y conductas adecuadas que generan un clima organizacional para el óptimo rendimiento laboral tienen una importante y decisiva influencia de un conjunto de acciones de motivación, de estímulos, incentivos, de reconocimientos, todas estas, características de la nueva gestión de personas, con la cual se refuerza la validez de la hipótesis principal.

También Scott (2011) para su investigación tuvo como objetivo determinar cómo influye la gestión en el desempeño laboral de los profesores de las escuelas de perfeccionamiento de oficiales del ejército. La investigación fue de tipo descriptivo, explicativo y causal, con enfoque cuantitativo, el diseño no experimental, concluye que los valores morales adquiridos por los instructores y personal directivo influyen favorablemente en la gestión educativa

También Pérez y Huamán (2010), en su estudio relación entre el clima institucional y desempeño docente en Instituciones Educativas de la red N° 1 Pachacutec Ventanilla. Se encontró correlación media entre el clima institucional y desempeño docente, encontrándose además correlación media en todas las dimensiones del clima institucional con el desempeño docente. El estudio concluye en que existe correlación positiva entre el clima institucional y el

desempeño docente en las instituciones educativas de la red 1 de Ventanilla. Además, con el planteamiento teórico que define al Clima Organizacional como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo. Por ello decimos que existe una relación significativa entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral, que indica si el clima organizacional de la institución es bueno o malo afecta en el mismo sentido a la satisfacción laboral.

V. Conclusiones

Primera: Existe relación significativa entre habilidades gerenciales y el desempeño laboral del personal docente del IST en Lima norte, 2016. ($r= 0,802$ y $p= 0,000$).

Los resultados del análisis dan cuenta de la existencia de una relación $r = 0,802$ entre las variables: Habilidades gerenciales y desempeño laboral. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación alta.

Se concluye que: Existe relación significativa entre habilidades gerenciales y el desempeño laboral al personal docente de un I.S.T. en Lima norte, 2016

Segunda: Existe relación significativa entre habilidades gerenciales y el establecimiento de metas del I.S.T. en Lima norte, 2016 ($r= 0,757$ y $p= 0,000$).

Los resultados del análisis dan cuenta de la existencia de una relación $r = 0,757$ entre la variable: Habilidades gerenciales y la dimensión establecimiento de metas. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación alta.

Se concluye que: Existe relación significativa entre habilidades gerenciales y el establecimiento de metas del personal docente de un I.S.T. en Lima norte, 2016

Tercera: Existe relación significativa entre habilidades gerenciales y el clima organizacional del I.S.T. en Lima norte, 2016 ($r= 0,706$ y $p= 0,000$)

Los resultados del análisis dan cuenta de la existencia de una relación $r = 0,706$ entre la variable: Habilidades gerenciales y la dimensión clima organizacional. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación moderada.

Se concluye que: Existe relación significativa entre habilidades gerenciales y el clima

Cuarta: Existe relación significativa entre habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del I.S.T. en lima norte, 2016. ($r= 0,637$ y $p= 0,000$)

Los resultados del análisis dan cuenta de la existencia de una relación $r = 0,637$ entre la variable: Habilidades gerenciales y la dimensión satisfacción laboral. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación moderada.

Se concluye que: Existe relación significativa entre habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal docente de un I.S.T. en Lima norte, 2016

VI. Recomendaciones

- Primera:** Las entidades privadas deben aplicar un modelo de habilidades gerenciales por lo que mediante este modelo podría mejorarse el desempeño de sus empleados.
- Segunda:** Es conveniente la aplicación de las políticas y/o técnicas en la fase de los establecimientos de metas, de tal manera que la institución obtenga los resultados adecuados de acuerdo a las competencias del puesto, para que cumplan un desempeño laboral positivo.
- Tercera:** Es factible el clima institucional tanto en la entidad como al puesto de trabajo, para que exista un conocimiento de sus funciones y responsabilidades en un alto grado.
- Cuarta:** Es necesario contar con planes de satisfacción laboral para tener lineamientos acordes a las necesidades de los empleados, para que así la temática se relacione con las funciones que cumplen los mismos.
- Quinta:** Se debe tomar en cuenta los resultados de la evaluación de desempeño para diseñar acciones que mejoren las capacidades del personal.

VII. Referencias

- Aguilar F. y Guerrero A. (2014) *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, 2013* (tesis de maestría). Recuperado de <http://es.slideshare.net/CAPACITATEFYAP/tesis-mba-habilidades-directivas-y-satisfaccion-laboral-en-educacion-basica-alternativa>
- Álvarez. (2011). *Participación en la escuela, "un trabajo social desde el aula"*.
- Arainca. (2013). *Recuperado de tesis aprendizaje cooperativo y autorregulación del comportamiento en estudiantes de la institución educativa "Cesar Vallejo Mendoza" Lima-2013. Autor Mgtr. Martiniano Florentino Reynoso Lázaro. Lima - Perú 2014. Universidad César Vallejo. 24-25.*
- Arias, Cárdenas y Estupiñán. (2005). *Aprendizaje cooperativo*. Bogotá, Colombia: UPN.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica, (5° ed.)*. Caracas, Venezuela: Episteme.
- Arismendi, Pereira, Poveda y Sarmiento (2010) en su investigación, *Prácticas de gestión directiva que pone en acción las políticas de calidad educativa en los colegios públicos de Bogotá* (tesis de maestría)
- Barnett, L. (2004). *El Aprendizaje Cooperativo. Motivación, tratamiento de la diversidad y rendimiento académico*. Barcelona, España: Graó.
- Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa (2da ed)* . Lima, Perú: La Muralla S.A, 154.
- Carrasco. (2009). *Recuperado de tesis Aprendizaje cooperativo y aprendizaje de prácticas pre profesionales de una universidad privada-Pueblo Libre. 2015. Autora: Patricia Veronika Ponce Tello. 2016.*
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de recursos humanos*. . McGraw-Hill 2 edición.

- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Mc.Graw Hill. Quinta Edición, Santa Fe de Bogotá, Colombia
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw Hill. Santa Fe de Bogotá, Colombia. Quinta Edición.
- Cobali. (2009). *La nueva gestión del potencial humano y su evaluación de desempeño en las Instituciones Educativas de Huamanga*. Universidad de Huamanga de Ayacucho - Perú.
- Cruz, A. (2003). *La comunicación y las relaciones interpersonales*. Colombia.333p: Editorial: Mac Graw Hill.
- Dillenbourg y Barkley. (2014). *Aprendizaje colaborativo. Recuperado de tesis Estrategias de aprendizaje cooperativo y comprensión lectora con textos filosóficos en estudiantes de filosofía de la facultad de educación de la Universidad Nacional Amazónica*. Madre de Dios.
- Davis y Newstrom, (2010). *En cuanto a compromiso organizacional, Mowday, citado por Lagomarsino,*
- Fernandez. (2006). *Clima Organizacional y Supervisión del desempeño docente en Instituciones de Educación Básica. Tesis para obtener el grado de maestría en educación*. Universidad Rafael Urdaneta. Venezuela.
- García (2010). *Estrategias de Gestión dirigidas al director educativo para el impulso del modelo educativo de los Liceos Bolivarianos en el Municipio Escolar N° 10.2 Naguanagua, del Estado Carabobo*” para optar el título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación.
- Gil, M, I. (2013). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Esic Editorial. España, Novena Edición.
- Gonzales, N. y García, M.R. (2007). *El aprendizaje cooperativo como estrategia de enseñanza – aprendizaje en psicopedagogía: repercusiones y valoraciones de los estudiantes*. Revista Iberoamericana de Educación p1-13.

- Guerrero, A. (2014). *Gestión del talento humano basado en competencias*. (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de Querétaro, Querétaro. Recuperado de <http://ri.uaq.mx/bitstream/123456789/1965/1/RI000769.pdf>
- Gutiérrez, A. (2013). *Motivación y satisfacción laboral de los obreros de construcción civil: bases para futuras investigaciones* (Tesis de licenciamiento). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4727>
- Hernández, R. F. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill (4ta ed).
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mc Graw Hill. p.231.
- Lara, V. (2001). *El aprendizaje cooperativo en historia: diseño de actividades y efectos cognitivos y sociales*. España. Universidad de Murcia.
- Medrano, A. & Serrano L. (2013). *La motivación como factor determinante en el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa G.E.H., asesores integrales de salud, C.A.* (Tesis de licenciamiento). Universidad de Carabobo, Valencia. Recuperado de http://www.bvsst.org.ve/documentos/tesis/tesis_DD89dmedrano.pdf
- Ministerio de Educacion. (2013). *Rutas de Aprendizaje del Nuevo Marco Curricular, Fascículo 1, 8-9-10. Ciclo VI*.
- Ministerio de Educación. (2015). *Capacidades del área de Formación Ciudadana*. Resolución Ministerial.
- Molina y Camacho. (2013). *Recuperado de tesis Habilidades sociales y aprendizaje cooperativo en estudiantes del primer al tercer grado del nivel secundaria de la institución educativa "Fe y Alegría" N° 1* . San Martin de Porres.
- Oliveros, F. (2004). *Relaciones Interpersonales*. Ediciones Palabra, S.A. 1era Edición.

- Ortega, C. (2015) *en Las competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las universidades tecnológicas privadas de Lima* (tesis de maestría). Universidad mayor de san marco, recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4308/1/Ortega_mc.pdf
- Peña, C. (2009), la evaluación del desempeño, proceso técnico a través del cual, de forma integral, sistemática y continúa realizada por parte de los jefes inmediatos superiores
- Pérez, Ramón, Sánchez. (2002). *Rendimiento académico en estudiantes universitarios*. . Universidad de Costa Rica: Revista educación.
- Piaget, J. (s.f.). *Enfoque constructivista de Piaget. La perspectiva constructivista*. .
- Robalino y Carrillo. (2012). *Estrategias de Gestión del talento para el fortalecimiento organizacional, operacional y administrativo de la empresa Diseños Rivelino King, C.A.* Universidad de Nueva Esparta, Venezuela.
- Rodríguez. (1999). *Recuperado de tesis habilidades sociales y aprendizaje cooperativo con estudiantes del primer al tercer grado del nivel secundaria de la institución educativa “Fe y Alegría” N°1* . San Martín de Porres.
- Rodríguez, Fita, Torrado. (2004). *Rendimiento Académico en estudiantes universitarios*. Universidad de Costa Rica. : Revista educación.
- Ruíz. (2012). *La influencia de estrategias de aprendizaje cooperativo en el desarrollo de capacidades del área de historia, geografía y economía en los alumnos de educación secundaria del distrito de Villa el Salvador.* Autora: Oncebay, Violeta.
- Ruiz, J. (2014). *Teorías de la empatía*. Recuperado de <https://prezi.com/zjxc8vdhrjrb/teoria-de-la-empatia/>
- Sánchez, J (2012). *Funciones Competencias y Habilidades*. recuperado de http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500686/n9.2_funciones__competencias_y_habilidades_directivas.pdf.

- Suarez, G. (2009). *Los claveles para la dinamización eficiente de grupos de trabajo colaborativo*. Barcelona, España. Obtenido de Recuperado de <http://www.slideshare.net/cristobalsuarez/dimensiones-del-aprendizaje-cooperativo>.
- Ugarte. (2006). *Asuntos Públicos. Deliberar a partir de un asunto público y qué asuntos públicos identifica en tu escuela*. III Taller Regional Dirección de Educación Secundaria.
- Villacaqui, L. (2013). *El aprendizaje cooperativo y su relación con el rendimiento académico en los estudiantes de educación secundaria de la IEP Reino Unido Británico del distrito de Villa el Salvador*. Autor: Villacaqui Pittman, Luis Ángel.

Anexos

Anexo 1. Cronograma de ejecución

El **diagrama de Gantt** es una útil herramienta gráfica cuyo objetivo es exponer el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado. A pesar de esto, el *Diagrama de Gantt* no indica las relaciones existentes entre actividades.

	Referencias Bibliográficas-Anexos	(si corresponde)								
No	ACTIVIDAD	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Agosto	Set.	Oct.	Nov.	Dic.
1	Determinación del Problema	x								
2	Revisión de Bibliografía	x	X							
3	Elaboración de la Matriz de consistencia		X							
4	Redacción del Proyecto de investigación			x						
5	Búsqueda del Instrumento			x						
6	Validación del Instrumento				x					
7	Revisión y Aprobación del Proyecto				x					
8	Trámites Administrativos para realización del trabajo de investigación				x					
9	Aplicación del Instrumento					x				
10	Tratamientos de los datos						x			
11	Análisis de resultados y contrastación de hipótesis							x		
12	Redacción del informe								x	
13	Presentación del Informe									x

Fuente Propia

FICHA TECNICA

Nombre: Cuestionario de Habilidades gerenciales

Autor: Rodríguez, (2012: 304, p. 131)

Adaptado: Lic. Silvia Rosario Olivo Valenzuela

Tiempo de evaluación: Cuestionario

Lugar: Lima

Administración: Individual

Duración: 10 Minutos at,

Objetivo: determinar si existe relación entre las habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal docente del IST en Lima norte, periodo 2016.

Material de uso: Lápiz y papel

Indicador: Capacitación

Valoración: Nivel Bajo, Nivel Medio, Nivel Alto

Tipo de administración: Individual con data personal

Área de aplicación: Personal Administrativo, docentes

Tipo de puntuación: Numérica: 1, 2, 3, 4, 5

Escala de valores: Totalmente desacuerdo 1, En desacuerdo 2, Ni de acuerdo ni desacuerdo 3, De acuerdo 4, Totalmente de acuerdo 5.

Niveles y rangos: Alto: 5 y 4, Medio: 3, Bajo 1 y 2.

Escala: Likert

Valor total del cuestionario: Máximo 80 puntos y mínimo 20 puntos.

Última fecha de elaboración y revisión del instrumento: 2016

Valoración: Cuantitativa

Aspectos a Evaluar: El test está constituido por 47 ítems que a continuación se detallan:

Campo de Aplicación: IST de lima norte

FICHA TÉCNICA DEL CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL**FICHA TÉCNICA**

Nombre: Cuestionario de Desempeño Laboral

Autor; Stephen R. & Timothy, A (2013, p.74)

Adaptado: Lic. Silvia Olivo Valenzuela

Tiempo de evaluación: Cuestionario

Lugar: Lima

Administración: Individual

Duración: 10 Minutos

Objetivo: determinar si existe relación entre habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal del IST en Lima norte, periodo 2016.

Material de uso: Lápiz y papel

Valoración de Baremos: Nivel Bajo, Nivel Medio, Nivel Alto

Tipo de administración: Individual con data personal

Área de aplicación: Personal administrativo y docentes

Tipo de puntuación: Numérica: 1, 2, 3, 4, 5

Escala de valores: Totalmente desacuerdo 1, En desacuerdo 2, Ni de acuerdo ni desacuerdo 3, De acuerdo 4, Totalmente de acuerdo 5.

Niveles y rangos: Alto: 5 y 4, Medio: 3, Bajo 1 y 2.

Escala: Likert

Valor total del cuestionario: Máximo 80 puntos y mínimo 20 puntos.

Última fecha de elaboración y revisión del instrumento: 2016

Valoración: Cuantitativa

Aspectos a Evaluar: El test está constituido por 45 ítems que a continuación se detallan:

I. GENERALIDADES

1.1 Título

Habilidades Gerenciales y el desempeño laboral del personal docente del I.S.T. en Lima norte, 2016

1.2. Autor

Silvia Rosario Olivo Valenzuela

Maestría Post- Grado: Docencia Universitaria

1.3. Asesor

1.3.1. Asesor Especialista:

Mg. Cecilia Uribe Hernández

1.4. Tipo de investigación

1.4.1. **Según análisis y alcance de los resultados:** No experimental

1.4.2. **Según el control del investigador:** Descriptivo correlacionar.

1.4.3. **Según tiempo del estudio:** Es prospectivo

1.4.4. **Según secuencia y periodo del estudio:** Es transversal

1.5. Línea de investigación

La línea de investigación del programa de postgrado de acuerdo a la investigación a realizar es la

1.6. Localidad

El lugar donde se ejecutará la investigación, será en el Instituto Superior Tecnológico “en Lima Norte

1.7. Duración de la investigación

Fecha de inicio : Agosto (2016)

Fecha de término : Noviembre (2016)

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS DOCENTES DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SUPERIOR EN
LIMA NORTE**

1. HABILIDADES GERENCIALES

Reciba usted nuestro cordial saludo:

Estamos trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis profesional, para lo cual pedimos su ayuda en contestar a las siguientes preguntas cuyas respuestas serán confidenciales y anónimas.

Le pedimos que conteste el cuestionario con la mayor sinceridad posible. No hay respuestas correctas ni incorrectas, ya que éstas sólo reflejan su opinión personal.

Lea las instrucciones cuidadosamente, ya que las preguntas sólo pueden responder a una opción.

INSTRUCCIONES:

- Emplee un lápiz o bolígrafo para rellenar el cuestionario. Al hacerlo, piense en lo que sucede cotidianamente en su trabajo.
 - Todas las preguntas del cuadro tienen cinco opciones de respuesta, elija la que mejor describa lo que piense usted.
 - Marque con claridad con una "x" ó una "+".
-

Edad: ____ Sexo: _____

Grado de instrucción: _____

Calificación:

Totalmente Desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. ¿Los conocimientos y la capacidad de los jefes ayudan a desarrollar el trabajo en la Institución educativa?	5	4	3	2	1
2. ¿Conoce la visión y misión de la Institución?	5	4	3	2	1
3. ¿Los directivos realizan reuniones para el intercambio de experiencia en la institución?	5	4	3	2	1
4. ¿El establecimiento de sanciones en el reglamento interno es una medida de presión para que el empleado cumpla sus funciones?	5	4	3	2	1
5. ¿Los directivos efectúan controles de nivel de conocimiento en la institución?	5	4	3	2	1
6. ¿Los directivos informan acerca de los objetivos de la institución?	5	4	3	2	1
7. ¿El jefe ha dirigido y coordinado las actividades del personal de la institución?	5	4	3	2	1
8. ¿Conoce cuáles son sus responsabilidades y deberes en su trabajo?	5	4	3	2	1
9. ¿El jefe solicita información a los demás acerca de mis fortalezas y debilidades como base para mi mejora personal?	5	4	3	2	1
10. ¿La remuneración percibida se corresponde con el trabajo que realiza?	5	4	3	2	1
11. ¿El jefe utiliza métodos eficientes de administración de tiempo, tales como llevar un registro, hacer una lista de pendientes y priorizar actividades de la institución educativa?	5	4	3	2	1
12. ¿Es adecuada la carga de trabajo que tiene habitualmente?	5	4	3	2	1
13. ¿El jefe lleva un programa regular para mantenerse informado con respecto a las últimas novedades de la institución?	5	4	3	2	1

14. ¿La realización física de su área de trabajo facilita la realización de sus labores?	5	4	3	2	1
15. ¿Cuándo surge obstáculos dentro del equipo, el jefe plantea clara y explícitamente, cuál es el problema en la institución?	5	4	3	2	1
16. ¿Conoces si en tu Instituto cuenta con un manual de perfil de puesto (MOF)?	5	4	3	2	1
17. ¿Se me valora el puesto y el perfil que ocupo en la institución?	5	4	3	2	1
18. ¿Mi trabajo me permite desarrollarme profesionalmente?	5	4	3	2	1
19. ¿El sueldo asignado cubre mis necesidades básicas?	5	4	3	2	1
20. ¿En la Institución los puestos son ocupados por un proceso de reclutamiento previo?	5	4	3	2	1

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
21 ¿El examen de conocimiento tiene relación con el puesto al que se postula?	5	4	3	2	1
22. ¿Cuándo el jefe no se encuentra en su lugar de trabajo, delega responsabilidades a los miembros del equipo de la institución educativa?	5	4	3	2	1
23 ¿La Institución programa las capacitaciones anuales?	5	4	3	2	1
24. ¿En la Institución se priorizan las capacitaciones?	5	4	3	2	1
25. ¿Una capacitación planeada es más efectiva?	5	4	3	2	1
26. ¿La institución brinda capacitaciones continuas que contribuyan a desarrollar sus habilidades?	5	4	3	2	1
27. ¿Los logros obtenidos cumplen con sus expectativas?	5	4	3	2	1
28. ¿Se siente feliz con los resultados que logra en su trabajo?	5	4	3	2	1
29. ¿Los sistemas internos de comunicación facilitan la consecución de los objetivos?	5	4	3	2	1
30. ¿Considera que trabaja en equipo con sus jefes y compañeros?	5	4	3	2	1
31. ¿La institución brinda desarrollar mejoras continuas que contribuyan a desarrollar sus capacidades?	5	4	3	2	1
32. ¿La solidaridad como valor o virtud mejora el aprendizaje del colaborador y con su equipo de trabajo?	5	4	3	2	1
33. ¿Cree usted que la institución promueve la línea de carrera?	5	4	3	2	1
34. ¿El jefe utiliza los datos y algún método para la resolución del problema?	5	4	3	2	1
35. ¿El jefe genera más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia?					

	5	4	3	2	1
36. ¿Cuándo resuelve problemas, el jefe trata de verlos de distintas formas?	5	4	3	2	1
37. ¿Los jefes Ayudan a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando los aconsejan?	5	4	3	2	1
38. ¿El jefe realiza alguna dinámica en el día a día para manejo del estrés con el personal de la institución educativa?	5	4	3	2	1
39. ¿Los jefes Ayudan a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando los aconsejan?	5	4	3	2	1
40. ¿El jefe ha potenciado la creatividad para resolver el problema planteado?	5	4	3	2	1

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
41. ¿Cuándo el jefe trata de corregir la conducta de alguien, de manera constructiva, la relación se fortalece?	5	4	3	2	1
42. ¿El jefe realiza alguna dinámica en el día a día para manejo del estrés con el personal de la institución educativa?	5	4	3	2	1
43. ¿En caso de necesidad, el trabajador se puede comunicar con facilidad con el jefe?	5	4	3	2	1
44. ¿El jefe facilita los recursos que el personal necesita en la institución?	5	4	3	2	1
45. ¿En general, la comunicación ha sido buena entre los miembros de la institución?	5	4	3	2	1
46. ¿Los objetivos han sido transmitidos bien al equipo y han sido comprendidos?	5	4	3	2	1
47. ¿Recomienda esta Institución como lugar de trabajo a un amigo?	5	4	3	2	1

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS DOCENTES DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SUPERIOR EN
LIMA NORTE**

2. DESEMPEÑO LABORAL

Reciba usted nuestros cordiales saludos:

Estamos trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis profesional, para lo cual pedimos su ayuda en contestar a las siguientes preguntas cuyas respuestas serán confidenciales y anónimas.

Le pedimos que conteste el cuestionario con la mayor sinceridad posible. No hay respuestas correctas ni incorrectas, ya que éstas sólo reflejan su opinión personal.

Lea las instrucciones cuidadosamente, ya que las preguntas sólo pueden responder a una opción.

INSTRUCCIONES:

- Emplee un lápiz o bolígrafo para rellenar el cuestionario. Al hacerlo, piense en lo que sucede cotidianamente en su trabajo.
 - Todas las preguntas del cuadro tienen cinco opciones de respuesta, elija la que mejor describa lo que piense usted.
 - Marque con claridad con una "x" ó una "+".
-

Edad: _____ Sexo: _____

Grado de instrucción: _____

Calificación:

Totalmente Desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
48. . ¿Los niveles inferiores son ajenos a las decisiones tomadas en la gerencia de la institución?	5	4	3	2	1
49. ¿Para el logro de los objetivos institucionales, los directivos supervisan las metas alcanzadas?	5	4	3	2	1
50. ¿La tecnología con la que trabajas permite desarrollar mis conocimientos?	5	4	3	2	1
51. ¿La comunicación se establece en sentido descendente?	5	4	3	2	1
52. ¿Los sistemas internos de comunicación facilitan la consecución de los objetivos?	5	4	3	2	1
53. . ¿El cumplimiento de Las normas internas evitan cometer errores?	5	4	3	2	1
54. ¿La dirección de la institución promueve el compromiso de los trabajadores para la institución?	5	4	3	2	1
55. ¿El compromiso institucional es propio de un buen ambiente de trabajo?	5	4	3	2	1
56. ¿La dirección de la institución promueve el compromiso de los trabajadores para la institución?	5	4	3	2	1
57. ¿Las capacitaciones que se realizan para el personal docente y administrativo mejoran su desempeño?	5	4	3	2	1
58. ¿A mayor capacitación será mejor el cumplimiento de tareas?					

	5	4	3	2	1
59. ¿Está satisfecho con los logros obtenidos, gracias a la capacitación obtenida?	5	4	3	2	1
60. ¿Las capacitaciones constituyen herramientas para solucionar problemas?	5	4	3	2	1
61. ¿Las relaciones interpersonales promueven la ayuda mutua para el trabajo?	5	4	3	2	1
62. ¿Está conforme con la comunicación y la relación interpersonal existente entre usted y sus compañeros de trabajo?	5	4	3	2	1
63. ¿Las relaciones interpersonales afectan su desempeño?	5	4	3	2	1

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
64. ¿Disfruta cada labor, que desarrolla con sus compañeros de trabajo?	5	4	3	2	1
65. ¿Las opiniones expresadas por usted son consideradas por el directivo?	5	4	3	2	1
66. ¿El nivel de confianza entre directivos y empleados favorece el clima organizacional?	5	4	3	2	1
67. ¿En su desempeño individual le es permitido tomar iniciativas propias al cargo que ejerce?	5	4	3	2	1
68. ¿Es usted muy dependiente de lo que dice su jefe?	5	4	3	2	1
69. ¿Me asigna una tarea y deja luego que yo me encargue de llevarlo a cabo?	5	4	3	2	1
70. ¿Permite que yo haga mi trabajo como mejor me parezca?	5	4	3	2	1
71. ¿Pone a prueba sus ideas conmigo, solicitando mi opinión?	5	4	3	2	1

72. ¿Brinda poca confianza a los empleados para mantener la autoridad?	5	4	3	2	1
73. ¿El ambiente donde trabaja es confortable?	5	4	3	2	1
74. ¿Si percibiera igual remuneración, preferiría esta u otra empresa?	5	4	3	2	1
75. ¿Está conforme con las condiciones de seguridad en el trabajo?	5	4	3	2	1
76. ¿De seguir con las capacitaciones el personal aplicara mejoras continuas según su profesión?	5	4	3	2	1
77. ¿Disfruta cada labor, que desarrolla con sus compañeros de trabajo?	5	4	3	2	1
78. ¿Mantiene reuniones periódicas en su trabajo (cumpleaños, deportes, etc.)?	5	4	3	2	1
79. ¿Las relaciones interpersonales con su jefe son continuas?	5	4	3	2	1
80. ¿Las relaciones interpersonales afectan su desempeño?	5	4	3	2	1

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
81. ¿Cree usted que las condiciones de trabajo son las más adecuadas?	5	4	3	2	1
82. ¿Qué aspectos considera usted que no se cumplen dentro de las condiciones trabajo?	5	4	3	2	1
83. ¿Las condiciones de trabajo influyen en su trabajo?	5	4	3	2	1
84. ¿Recomienda esta Institución como lugar de trabajo a un amigo?	5	4	3	2	1
85. ¿Las horas extras son remuneradas en su trabajo?	5	4	3	2	1

86. ¿Las recompensas materiales son fuente de motivación para el empleado?	5	4	3	2	1
87. ¿El área en que se encuentra lo motiva?	5	4	3	2	1
88. ¿Lo motiva el puesto de trabajo que ocupa?	5	4	3	2	1
89. ¿En su ambiente de trabajo se siente totalmente seguro?	5	4	3	2	1
90. ¿La seguridad influye en su desempeño?	5	4	3	2	1
91. ¿Existen normas de seguridad en su Institución?	5	4	3	2	1
92. ¿Las actividades que desarrolla le ofrecen seguridad?	5	4	3	2	1

Anexo 2. Operacionalización de la variable

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles	Rangos
Establecimientos de metas	Alineamiento estratégico	48,49,50	5.-Totalmente de acuerdo	Desfavorable
	Comunicación personal del	51, 52,53	4.-De acuerdo	Moderadamente favorable
		54 55,56,	3.-Ni de acuerdo, ni desacuerdo	Favorable
	Compromiso personal del	57, 58 59 60	2.-En desacuerdo	
	Capacitación personal del		1.-Totalmente de acuerdo	
Clima organizacional	Relaciones interpersonales	61, 62, 63, 64	5.-Totalmente de acuerdo	Desfavorable
	Estilos de dirección	65, 66, 67, 68	4.-De acuerdo	Moderadamente favorable
		69.70.71, 72	3.-Ni de acuerdo, ni desacuerdo	Favorable
	Sentido de pertinencia	73, 74, 75, 76	2.-En desacuerdo	
	Condición de trabajo		1.-Totalmente de acuerdo	
Satisfacción laboral	Satisfacción de relaciones interpersonales	77, 78, 79,80	5.-Totalmente de acuerdo	Desfavorable
	Satisfacción en las condiciones de trabajo	81,82, 83, 84	4.-De acuerdo	Moderadamente favorable
		85, 86, 87,88	3.-Ni de acuerdo, ni desacuerdo	Favorable
	Satisfacción en la motivación	89, 90, 91, 92	2.-En desacuerdo	
	Satisfacción en la seguridad en el trabajo		1.-Totalmente de acuerdo	

Fuente: Elaboración propia (2016).

Variable: Desempeño Laboral.

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles	Rangos
Establecimientos de metas	Alineamiento estratégico	48,49.50	5.-Totalmente de acuerdo	Desfavorable
	Comunicación personal	51, 52,53	4.-De acuerdo	Moderadamente favorable
		del 54 55,56,	3.-Ni de acuerdo, ni desacuerdo	Favorable
	Compromiso personal	del 57, 58 59 60	2.-En desacuerdo	
	Capacitación personal	del	1.-Totalmente de acuerdo	
Clima organizacional	Relaciones interpersonales	61, 62, 63, 64	5.-Totalmente de acuerdo	Desfavorable
	Estilos de dirección	65, 66, 67, 68	4.-De acuerdo	Moderadamente favorable
		69.70.71, 72	3.-Ni de acuerdo, ni desacuerdo	Favorable
	Sentido de pertinencia	73, 74, 75, 76	2.-En desacuerdo	
	Condición de trabajo		1.-Totalmente de acuerdo	
Satisfacción laboral	Satisfacción de relaciones interpersonales	77, 78, 79,80	5.-Totalmente de acuerdo	Desfavorable
	Satisfacción en las condiciones de trabajo	81,82, 83, 84	4.-De acuerdo	Moderadamente favorable
		85, 86, 87,88	3.-Ni de acuerdo, ni desacuerdo	Favorable
	Satisfacción en la motivación	89, 90, 91, 92	2.-En desacuerdo	
	Satisfacción en la seguridad en el trabajo		1.-Totalmente de acuerdo	

Fuente: Elaboración propia (2016)

Anexo 3. Documento de validez**DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS DE
MEDICIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS**

CARTA DE PRESENTACIÓN

Estimado,

MG. CECILIA URIBE HERNANDEZ

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestro saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de Maestría con mención Gestión del Talento Humano de la UCV, en la Filial Lima, campus Lima Norte, promoción 2016 aula 216, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar la nuestra investigación y con la cual optaré el grado de Magíster.

El título nombre del proyecto de investigación es: "Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal docente de un I.S.T. en lima Norte, 2016". Y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- *Carta de presentación.*
- *Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.*
- *Matriz de operacionalización de las variables.*
- *Certificado de validez de contenido de los instrumentos.*

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despedo de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente,

Firma

Apellidos y nombre: Silvia Rosario Olivo Valenzuela

D.N.I: 08519255

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

Variable1: HABILIDADES GERENCIALES

“Habilidades Directivas son aptitudes, roles y funciones que desempeña un Directivo destacado con habilidades gerenciales y le brinda técnicas para realizar una buena planificación y administración del tiempo y recursos para alcanzar los objetivos dentro de los plazos acordados”. Whetten y Cameron (2005)

Dimensiones de las variables y sus indicadores:

1. DIMENSION 1: Habilidades Cognoscitivas

Definición Conceptual: Las **capacidades cognitivas** son aquellas que se refieren a lo relacionado con el procesamiento de la información, esto es la atención, percepción, memoria, resolución de problemas, comprensión, establecimientos de analogías entre otras.

INDICADOR: Capacidad Cognitiva de Gestión

Definición Conceptual: capacidad de previsión y planificación de tareas, aprovechando los recursos disponibles, organizando equipos de trabajo y coordinando los diversos factores incluidos en la planificación, para lograr los objetivos propuestos.

1.2 INDICADOR: Capacidad Cognitiva Operativa

Definición Conceptual: Competencias operativas: Se trata de aquellas competencias relacionadas con el desempeño eficaz de los puestos de trabajo desde el punto de vista de una actuación personal, individual en los mismos. Son habilidades de eficacia y eficiencia operativa cuando el profesional trabaja en una tarea o en un proyecto personal e individual.

DIMENSION 2: Habilidades Personales

Definición Conceptual: Entre estas habilidades, se encuentra por ejemplo la capacidad de delegar tareas, ser capaz de trabajar en equipo y prestar atención a lo que otros tienen que decir, ser capaz de expresarse correctamente, y ser capaz de tomar decisiones asumiendo la responsabilidad correspondiente por ellas. Todas estas habilidades personales podrían ser necesarias en diferentes puntos de la tarea de un gestor, y es muy importante que el mismo se evalúe a sí mismo

con respecto a ellas de forma tal de ser consciente de cuáles son sus habilidades más fuertes al igual que poder mejorar las débiles.

Dependen en su mayor parte de nosotros mismos. Son más el fruto de nuestra formación que de nuestra educación. Por lo tanto, tenemos una mayor injerencia en cuanto a nuestro potencial a desarrollar.

2.1. INDICADOR: Habilidad para solucionar los problemas creativamente.

Definición Conceptual: Según Stoner (1994, p. 07) unos administradores deben pensar en forma analítica y conceptual (saber dividir los problemas en sus componentes, analizarlos y llegar a soluciones factibles, y ser capaz de ver la tarea en forma abstracta y relacionarla con otras).

Se puede decir que los encargados de gerenciales u operativos deben saber llevar un camino adecuado para llevar en buena pro los problemas y trasladar a ser más una oportunidad que aprovechar.

2.2. INDICADOR: Capacidad para el desarrollo del autoconocimiento

Definición Conceptual: Desarrollo de autoconocimiento: Whetter y Cameron (2005, pag. 59) Indica: lo que valoramos, como nos sentimos acerca de las cosas, como nos comportamos con los demás lo que queremos lograr y lo que nos atrae, todo está fuertemente influido por nuestro valor, estilos de aprendizaje, orientación hacia el cambio y orientación interpersonal.

2.3 INDICADOR: Capacidad para el manejo del estrés

Definición Conceptual: Whetter y Cameron (2005, p. 59) indican que el estrés puede producir efectos devastadores. Las consecuencias personales pueden ir desde la incapacidad para concentrarse, ansiedad y depresión hasta desordenes estomacales, baja resistencia a las enfermedades y enfermedades del corazón.

DIMENSION 3: Habilidades Interpersonales

Definición Conceptual: Madrigal (2009, p.04) las habilidades interpersonales son aquellas habilidades para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía, y cooperación para resolver las necesidades de las otras personas (clientes), incluso para obtener objetivos comunes.

3.1. INDICADOR: Capacidad de comunicación

Definición Conceptual: Según el estudio de la comunidad de Madrid (2005, p. 40) Una buena comunicación, bien argumentada, convincente y persuasiva, convierte con frecuencia, al simple interlocutor, en un aliado. En definitiva, la combinación de estos dos elementos a los que acabo de referirme: Información y Comunicación permiten presentar adecuadamente el proyecto a abordar, hacerlo visible y conseguir el compromiso del equipo, tan necesario para garantizar una buena organización.

3.2. INDICADOR: Manejo de conflictos

Definición Conceptual: Todo líder debe desarrollar habilidades para manejar situaciones conflictivas. El principal elemento frente al conflicto es la comunicación, de esta forma se establece un ambiente de trabajo agradable y productivo, de esta forma el líder ejercerá todas sus habilidades de comunicación asertiva, tomando parte activa en la búsqueda de la solución

3.3. INDICADOR: Generar poder e influencia

Definición Conceptual: Esta parte se refiere a que un directivo debe establecer una base de poder con su trabajo y para obtener compromisos hacia objetivos importantes. Sin embargo, el poder sin influencia no es suficiente. Porque el uso descontrolado del poder tiende a incrementar la resistencia de los colaboradores, asimismo esto deteriora la base de poder del gerente. Es por esa razón que hablaremos de liderazgo:

Variable 2 desempeño laboral:

El Desempeño Laboral se puede definir, según Bohórquez, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado (citado en Araujo y Guerra, 2007). Además, otra definición interesante es la que usa Chiavenato, ya que expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral (citado en Araujo y Guerra, 2007) En este sentido, el

desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

Dimensiones de las variables:

Dimensión: Establecimientos de Metas

Según Locke (1968) reconoce un papel motivacional central a las intenciones de los sujetos al realizar una tarea. Son los objetivos o metas que los sujetos persiguen con la realización de la tarea los que determinarán el nivel de esfuerzo que emplearán en su ejecución. El modelo trata de explicar los efectos de esos objetivos sobre el rendimiento.

Dimensión: Clima Organizacional

Para Chiavenato (1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo, menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Dimensión: Satisfacción Laboral

Right y Davis (2003:70) señalan que la satisfacción laboral *“representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben”*.

Anexo 4. Certificados de validación



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE HABILIDADES GERENCIALES

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: CECILIA URIBE HERNANDEZ DNI:.....21413122.....

Especialidad del validador:.....
.....

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

26, de Octubre del 2017



Firma del Experto Informante.



ESCUELA DE POSTGRADO

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE DESEMPEÑO LABORAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg **CECILIA URIBE HERNANDEZ** **DNI:**.....21413122.....

Especialidad del validador:.....
.....

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

26, de Octubre del 2017

.....

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE HABILIDADES GERENCIALES

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

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

Apellidos y nombres del juez validador. / Mg: EBER ALBERTO ALCALDE MARTINEZ DNI: 08466061

Especialidad del validador:.....

- 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

16 de diciembre del 2017



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE DESEMPEÑO LABORAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg: EBER ALBERTO ALCALDE MARTINEZ DNI: 08466061

Especialidad del validador:.....

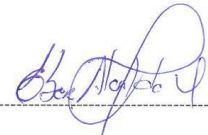
¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

16 de diciembre del 2017



Firma del Experto Informante.



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL DESEMPEÑO LABORAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	INDICADOR							
89	¿En su ambiente de trabajo se siente totalmente seguro?							
90	¿La seguridad influye en su desempeño?							
91	¿Existen normas de seguridad en su Institución?							
92	¿Las actividades que desarrolla le ofrecen seguridad?							

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiente suficiencia.

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr.: Olivo Valenzuela, Luis Alberto

DNI: 08457852

Especialidad del validador: Metodólogo /Administrador

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

22 de octubre del 2016

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS HABILIDADES GERENCIALES

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<p>DIMENSIÓN 1: Habilidades Cognoscitivas</p> <p>Indicador: Capacidad Cognitiva de Gestión</p> <p>Indicador: Capacidad Cognitiva operativa</p>							
1	¿Los conocimientos y la capacidad de los jefes ayudan a desarrollar el trabajo en la Institución educativa?							
2	¿Conoce la visión y misión de la Institución?							
3	¿Los directivos realizan reuniones para el intercambio de experiencia en la institución?							
4	¿El establecimiento de sanciones en el reglamento interno es una medida de presión para que el empleado cumpla sus funciones?							
5	¿Los directivos efectúan controles de nivel de conocimiento en la institución?							
6	¿Los directivos informan acerca de los objetivos de la institución?							
7	¿El jefe ha dirigido y coordinado las actividades del personal de la institución?							
8	¿Conoce cuáles son sus responsabilidades y deberes en su trabajo?							
9	¿El jefe solicita información a los demás acerca de mis fortalezas y debilidades como base para mi mejora personal?							
10	¿La remuneración percibida se corresponde con el trabajo que realiza?							
11	¿El jefe utiliza métodos eficientes de administración de tiempo, tales como llevar un registro, hacer una lista de pendientes y priorizar actividades de la institución educativa?							
12	¿Es adecuada la carga de trabajo que tiene habitualmente?							
13	¿El jefe lleva un programa regular para mantenerse informado con respecto a las últimas novedades de la institución?							
14	¿La realización física de su área de trabajo facilita la realización de sus labores?							

15	¿Cuándo surge obstáculos dentro del equipo, el jefe plantea clara y explícitamente, cuál es el problema en la institución?							
16	¿Conoces si en tu Instituto cuenta con un manual de perfil depuesto (MOF)?							
17	¿Se me valora el puesto y el perfil que ocupo en la institución?							
18	¿Mi trabajo me permite desarrollarme profesionalmente?							
19	¿El sueldo asignado cubre mis necesidades básicas?							
20	¿En la Institución los puestos son ocupados por un proceso de reclutamiento previo?							
21	¿El examen de conocimiento tiene relación con el puesto al que se postula?							
22	¿Cuándo el jefe no se encuentra en su lugar de trabajo, delega responsabilidades a los miembros del equipo de la institución educativa?							
23	¿La Institución programa las capacitaciones anuales?							
24	¿En la Institución se priorizan las capacitaciones?							
25	¿Una capacitación planeada es más efectiva?							
26	¿La institución brinda capacitaciones continuas que contribuyan a desarrollar sus habilidades?							
27	¿Los logros obtenidos cumplen con sus expectativas?							
28	¿Se siente feliz con los resultados que logra en su trabajo?							
29	¿Los sistemas internos de comunicación facilitan la consecución de los objetivos?							
30	¿Considera que trabaja en equipo con sus jefes y compañeros?							
31	¿La institución brinda desarrollar mejoras continuas que contribuyan a desarrollar sus capacidades?							
32	¿La solidaridad como valor o virtud mejora el aprendizaje del colaborador y con su equipo de trabajo?							
33	¿Cree usted que la institución promueve la línea de carrera							

	Dimensión: Habilidades Personales	Si	No	Si	No	Si	No	
	Habilidad para solucionar los problemas creativamente. Capacidad para el desarrollo del autoconocimiento Capacidad para el manejo del estrés							
34	¿El jefe utiliza los datos y algún método para la resolución del problema?							
35	¿El jefe genera más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia?							
36	¿Cuándo resuelve problemas, el jefe trata de verlos de distintas formas?							
37	¿Los jefes Ayudan a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando los aconsejan?							
38	¿El jefe realiza alguna dinámica en el día a día para manejo del estrés con el personal de la institución educativa?							
39	¿Los jefes Ayudan a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando los aconsejan?							
40	¿El jefe ha potenciado la creatividad para resolver el problema planteado							
41	¿Cuándo el jefe trata de corregir la conducta de alguien, de manera constructiva, la relación se fortalece?							
	Habilidades Interpersonales Capacidad de c: Manejo de conflictos Comunicación Generar poder e influencia							
42	¿El jefe realiza alguna dinámica en el día a día para manejo del estrés con el personal de la institución educativa?							
43	¿En caso de necesidad, el trabajador se puede comunicar con facilidad con el jefe?							
44	¿El jefe facilita los recursos que el personal necesita en la institución?							
45	¿En general, la comunicación ha sido buena entre los miembros de la institución?							
46	¿Los objetivos han sido transmitidos bien al equipo y han sido comprendidos?							

47	¿Recomienda esta Institución como lugar de trabajo a un amigo?							
----	--	--	--	--	--	--	--	--

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL DESEMPEÑO LABORAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN: ESTABLECIMIENTOS DE METAS							
48	¿Los niveles inferiores son ajenos a las decisiones tomadas en la gerencia de la institución?							
49	¿Para el logro de los objetivos institucionales, los directivos supervisan las metas alcanzadas?							
50	¿La tecnología con la que trabajas permite desarrollar mis conocimientos?							
	INDICADORES	Si	No	Si	No	Si	No	
51	¿La comunicación se establece en sentido descendente?							
52	¿Los sistemas internos de comunicación facilitan la consecución de los objetivos?							
53	¿El cumplimiento de Las normas internas evita cometer errores?							
	INDICADORES	Si	No	Si	No	Si	No	
54	¿La dirección de la institución promueve el compromiso de los trabajadores para la institución?							
55	¿El compromiso institucional es propio de un buen ambiente de trabajo?							
56	¿La dirección de la institución promueve el compromiso de los trabajadores para la institución?							

	INDICADORES	Si	No	Si	No	Si	No	
57	4.1. ¿Las capacitaciones que se realizan para el personal docente y administrativo mejoran su desempeño?							
58	¿A mayor capacitación será mejor el cumplimiento de tareas?							
59	¿Está satisfecho con los logros obtenidos, gracias a la capacitación obtenida?							

60	-¿Las capacitaciones constituyen herramientas para solucionar problemas?							
----	--	--	--	--	--	--	--	--

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL DESEMPEÑO LABORAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN : CLIMA ORGANIZACIONAL	Si	No	Si	No	Si	No	
61	¿Las relaciones interpersonales promueven la ayuda mutua para el trabajo?							
62	¿Está conforme con la comunicación y la relación interpersonal existente entre usted y sus compañeros de trabajo?							
63	¿Las relaciones interpersonales afectan su desempeño?							
64	¿Disfruta cada labor, que desarrolla con sus compañeros de trabajo?							
	INDICADORES	Si	No	Si	No	Si	No	
65	¿La opiniones expresadas por usted son consideradas por el directivo?							
66	¿El nivel de confianza entre directivos y empleados favorece el clima organizacional?							
67	¿En su desempeño individual le es permitido tomar iniciativas propias al cargo que ejerce?							
68	¿Es usted muy dependiente de lo que dice su jefe?							
	INDICADORES	Si	No	Si	No	Si	No	
69	¿Me asigna una tarea y deja luego que yo me encargue de llevarlo a cabo?							
70	¿Permite que yo haga mi trabajo como mejor me parezca?							
71	¿Pone a prueba sus ideas conmigo, solicitando mi opinión?							
72	¿Brinda poca confianza a los empleados para mantener la autoridad?							

	INDICADOR	Si	No	Si	No	Si	No	
--	------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	--

73	¿El ambiente donde trabaja es confortable?							
74	¿Si percibiera igual remuneración, preferiría esta u otra empresa?							
75	¿Está conforme con las condiciones de seguridad en el trabajo?							
76	¿De seguir con las capacitaciones el personal aplicara mejoras continuas según su profesión?							

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL DESEMPEÑO LABORAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN : SATISFACCIÓN LABORAL							
77	¿Disfruta cada labor, que desarrolla con sus compañeros de trabajo?							
78	¿Mantiene reuniones periódicas en su trabajo (cumpleaños, deportes, etc.)?							
79	¿Las relaciones interpersonales con su jefe son continuas?							
80	¿Las relaciones interpersonales afectan su desempeño?							
	INDICADOR	Si	No	Si	No	Si	No	
81	¿Cree usted que las condiciones de trabajo son las más adecuadas?							
82	¿Qué aspectos considera usted que no se cumplen dentro de las condiciones trabajo?							
83	¿Las condiciones de trabajo influyen en su trabajo?							
84	¿Recomienda esta Institución como lugar de trabajo a un amigo?							
	INDICADOR	Si	No	Si	No	Si	No	
85	¿Las horas extras son remuneradas en su trabajo?							
86	¿Las recompensas materiales son fuente de motivación para el empleado?							
87	¿El área en que se encuentra lo motiva?							
88	¿Lo motiva el puesto de trabajo que ocupa?							

	INDICADOR	Si	No	Si	No	Si	No	
89	¿En su ambiente de trabajo se siente totalmente seguro?							
90	¿La seguridad influye en su desempeño?							
91	¿Existen normas de seguridad en su Institución?							
92	¿Las actividades que desarrolla le ofrecen seguridad?							



Anexo 5. Matriz de Consistencia

TÍTULO	"Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal docente de un I.S.T. en Lima Norte, 2016".
---------------	---

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES HABILIDADES GERENCIALES			
			Dimensiones	indicadores	ítems	Niveles o rangos
<p>PROBLEMA GENERAL.</p> <p>1. ¿¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades gerenciales en el desempeño laboral del personal docente de un I.S.T. en Lima Norte, 2016?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar la relación entre las habilidades gerenciales en el desempeño laboral del personal docente de un I.S.T. en Lima Norte, 2016</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL.</p> <p>(HA) Existe relación entre habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal docente de un I.S.T. en Lima Norte, 2016</p>				
<p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p>	<p>OBJETIVOS ESPECIFICOS</p>	<p>HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1</p>	<p>Habilidades Cognoscitivas</p>	<p>Capacidad Cognitiva de Gestión</p> <p>Capacidad Operativa Cognitiva</p>		<p>5.-Totalmente de acuerdo</p> <p>4.-De acuerdo</p> <p>3.-Ni de acuerdo, ni desacuerdo</p> <p>2.-En desacuerdo</p> <p>1.-Totalmente de acuerdo</p>
<p>PROBLEMA ESPECIFICO</p> <p>1. ¿¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades gerenciales en el establecimiento de metas del personal docente de un I.S.T. en Lima Norte, 2016?</p>	<p>OBJETIVO ESPECÍFICO</p> <p>Determinar la relación que existe entre habilidades gerenciales en el establecimiento de metas del personal docente de un I.S.T. en Lima Norte, 2016</p>	<p>(HA) Existe relación entre habilidades gerenciales y el establecimiento de metas del personal docente de un I.S.T. en Lima Norte, 2016</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2.</p> <p>(HA) ¿Existe relación entre habilidades gerenciales y el clima laboral del personal docente de un I.S.T. en Lima Norte, 2016</p>	<p>Habilidades Personales</p>	<p>Habilidad para solucionar los problemas creativamente.</p> <p>Capacidad para el desarrollo del autoconocimiento</p> <p>Capacidad para el manejo del estrés</p>		<p>5.-Totalmente de acuerdo</p> <p>4.-De acuerdo</p> <p>3.-Ni de acuerdo, ni desacuerdo</p> <p>2.-En desacuerdo</p> <p>1.-Totalmente de acuerdo</p>
			<p>Habilidades Interpersonales</p>	<p>Capacidad de c: Manejo de conflictos</p> <p>Comunicación</p> <p>Generar poder e influencia</p>		<p>5.-Totalmente de acuerdo</p> <p>4.-De acuerdo</p> <p>3.-Ni de acuerdo, ni desacuerdo</p> <p>2.-En desacuerdo</p> <p>1.-Totalmente de acuerdo</p>

PROBLEMA ESPECÍFICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3.	VARIABLES 2: DESEMPEÑO LABORAL		
<p>2. ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades gerenciales en el clima laboral del personal docente de un I.S.T. en Lima Norte, 2016?</p> <p>PROBLEMA ESPECÍFICO 3</p> <p>3 ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades gerenciales en la satisfacción laboral del personal docente de un I.S.T. en Lima Norte, 2016?</p>	<p>Determinar la relación que existe entre habilidades gerenciales en el clima laboral del personal docente de un I.S.T. en Lima Norte, 2016</p> <p>PROBLEMA ESPECÍFICO</p> <p>Determinar la relación que existe entre habilidades gerenciales en la satisfacción laboral del personal docente de un I.S.T. en Lima Norte, 2016.</p>	<p>(HA) Existe relación entre habilidades gerenciales en la satisfacción laboral del personal docente de un I.S.T. en Lima Norte, 2016</p>	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM
			<p>1. ESTABLECIMIENTOS DE METAS</p>	<p>Alineamiento Estratégico</p> <p>Comunicación del personal</p> <p>Compromiso del personal</p> <p>Capacitación del personal</p>	<p>48,49.50</p> <p>51, 52,53</p> <p>54 55,56,</p> <p>57, 58 59</p> <p>60</p>
			<p>2.- CLIMA ORGANIZACIONAL</p>	<p>Relaciones Interpersonales</p> <p>Estilo de Dirección</p> <p>Sentido de Pertinencia</p> <p>. Condiciones de Trabajo</p>	<p>61, 62, 63, 64</p> <p>65, 66, 67, 68</p> <p>69.70.71, 72</p> <p>73, 74, 75, 76</p>
<p>3.SATISFACCIÓN LABORAL</p>	<p>Satisfacción en las Relaciones Interpersonales</p> <p>. Satisfacción en las Condiciones de Trabajo</p> <p>. Satisfacción en la Motivación</p> <p>Satisfacción en la Seguridad en el Trabajo</p>	<p>77, 78, 79,80</p> <p>81,82, 83,</p> <p>84</p> <p>85, 86, 87,88</p> <p>89, 90, 91, 92</p>			

METODO Y DISEÑO	POBLACIÓN	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA
<p>TIPO. Tipo descriptiva y correlacional</p> <p>DISEÑO. El presente estudio se clasifica dentro del Diseño de investigación no experimental, del tipo transversal con la finalidad de examinar la influencia del desempeño laboral</p> <p>El esquema del presente diseño es el siguiente: El diseño es según Sánchez Carlesi</p> <p>Donde: M = Muestra Y = Habilidades gerenciales X = Desempeño Laboral R = Relación</p>	<p>I.S.T en Lima Norte, 2016.</p> <p>La población de trabajadores son 106</p> <p>TIPO DE MUESTRA. Aleatoria Simple, No Probabilística.</p>	<p>VARIABLE 2: DESEMPEÑO LABORAL</p> <p>TÉCNICAS: CUESTIONARIO</p> <p>AUTOR: UNIVERSIDAD DE OHIO.</p> <p>AÑO: MARZO 2016</p> <p>MONITOREO: 2016</p> <p>ÁMBITO DE APLICACIÓN: I.S.T “en Lima Norte, 2016”.</p> <p>FORMA DE ADMINISTRACIÓN: DIRECTA</p> <p>VARIABLE 1: HABILIDADES GERENCIALES</p> <p>TÉCNICAS: ESTADÍSTICA.</p> <p>AÑO: 2016</p>	<p>ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA INFERENCIAL</p> <p>Frecuencias, Moda</p> <p>INFERENCIAL: Prueba de Hipótesis: Para Torres (1997) “La hipótesis es un planteamiento que establece una relación entre dos o más variables para explicar y, si es posible, predecir probabilísticamente las propiedades y conexiones internas de los fenómenos o las causas y consecuencias de un determinado problema” (p. 129)</p>

Anexo 6. Artículo científico

ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Artículo Científico

Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal
docente de un I.S.T. en Lima Norte, 2016

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Docencia Universitaria

AUTORA:

Br. Silvia Rosario Olivo Valenzuela

ASESOR:

Dra. Yrene Cecilia Uribe Hernández

SECCIÓN

Docencia Universitaria

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Docencia Universitaria

PERÚ - 2018

Resumen

.La presente investigación tuvo como objetivo general el determinar la relación entre la “Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal docente de un I.S.T. en Lima Norte, 2016”, la población constituida por 106 trabajadores docentes, la muestra no probabilística consideró toda la población, en los cuales se ha empleado las variables habilidades gerenciales y desempeño laboral.

El método empleado en la investigación utilizó para su propósito el diseño no experimental de nivel correlacional, de tipo básico que recogió la información en un periodo específico, que se desarrolló al aplicar los instrumentos cuestionarios de: habilidades gerenciales y desempeño laboral en la escala de Likert, cuyas graficas se presentan gráfica y textualmente.

El resultado más importante obtenidos con la prueba estadística de Rho de Sperman; se halló un nivel de correlación y un valor resultado que indican claramente que si existe relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral. La investigación concluye que existe evidencia para afirmar que las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con el desempeño laboral en el personal docente de un I.S.T. en Lima Norte, 2016”

Palabras clave: Habilidades gerenciales, Desempeño laboral.

Summary

The general objective of this research was to determine the relationship between the "Management skills and work performance of the teaching staff of an I.S.T. in North Lima, 2016 ", the population constituted by 106 teachers, the non-probabilistic sample considered the entire population, in which the variable management skills and work performance have been used.

The method used in the research used for its purpose the non-experimental design of a correlation level, of a basic type that collected the information in a specific period, which was developed by applying the questionnaire tools of: managerial skills and labor performance on the Likert scale, whose graphs are presented graphically and textually.

The most important result obtained with the statistical test of Rho de Sperman; We found a level of correlation and a result value that clearly indicate that there is a relationship between management skills and work performance. The research concludes that there is evidence to affirm that management skills are significantly related to job performance in the teaching staff of an I.S.T. in North Lima, 2016 "

Keywords: Management skills, Labor Performance.

1.1 Antecedentes

Antecedentes internacionales

Menciona Arismendi, Pereira, Poveda y Sarmiento (2010) en su investigación, *Prácticas de gestión directiva que pone en acción las políticas de calidad educativa en los colegios públicos de Bogotá* (tesis de maestría), muestra como un problema general el autor plantea ¿Cuáles son las prácticas de Gestión Directiva, que pone en acción las políticas de calidad de educativa en los colegios Bosanova y Débora Arango Pérez del distrito capital de Bogotá? su objetivo es identificar las prácticas de gestión directiva que se ponen en acción para lograr avances en la política de calidad en los colegios Bosanova y Débora Arango Pérez del distrito capital de Bogotá. Como resultado el autor indica lo siguiente : en las instituciones A y B se concluye que el verdadero valor de calidad educativa , radica en la calidad de las personas que se forman en los colegios , seres humanos que realmente se pueden desenvolver en una sociedad, pues conlleva

que a las instituciones educativas ofrezcan oportunidades para desarrollar sus proyectos de vida, la política de calidad institucional centra su esfuerzo en la construcción colectivas de los procesos de gestión de calidad , fomenta el compromiso de todas las personas , la inclusión y el trabajo en equipo.

También Frías y Brito (2009) en su estudio *Habilidades gerenciales* menciona que el objetivo de la investigación fue determinar las habilidades gerenciales en los directivos universitarios. En el desarrollo de la misma, se realizó un estudio descriptivo no experimental, para ello se seleccionó una muestra no pro balístico intencional formado por un total de 27 sujetos. Los resultados mostraron que los directivos universitarios, poseen habilidades gerenciales asociados con la autoestima, la comunicación asertiva, la participación de todos, el desempeño dentro de las instituciones y el liderazgo. Tales destrezas son muy favorables, en relación con las habilidades técnicas, conceptuales y humanas, demostrándose de esta forma su validez en la toma de decisiones a nivel gerencial. La información correspondiente se recopiló a través de dos cuestionarios. A partir de ello se hizo evidente que los aspectos gerenciales vinculados necesariamente, con las habilidades gerenciales relacionadas en el enfoque de las relaciones humanas, es decir, desde una perspectiva de interacción entre los trabajadores de los niveles superior e inferior, como un aspecto relevante de la administración.

Menciona Cetina, Ortega y Aguilar (2010) en su investigación *Habilidades directivas desde la persecución de los subordinados : un enfoque racional para el estudio de liderazgo*, menciona que varios autores han señalado la necesidad de buscar nuevos paradigmas para estudiar el liderazgo, una de ellas es reconocer el carácter social de este proceso, propuesta en la cual se enmarca este trabajo que se propuso considerar la percepción que tienen los miembros del grupo sobre las habilidades de los jefes como elemento que influye en la construcción de la legitimidad del poder conferido por el cargo que se ocupa. Así mismo la Escala de Habilidades Directivas a 171 trabajadores que formaban parte de uno de los siete grupos que integraron la muestra. Los participantes evaluaron a su respectivo directivo y con los datos obtenidos se realizó un análisis de regresión ordinal a través del cual se determinó que las habilidades humanas y de visión

compartida son buenos predictores de la percepción que tienen los subordinados sobre qué tan adecuado es su jefe para el puesto de trabajo, la gestión de la calidad en su desempeño como jefe y el respeto que se han ganado, siendo estos algunos de los indicadores de legitimidad propuestos en la literatura.

En tal forma Robalino y Carrillo (2012), en su tesis “Estrategias de Dirección para el fortalecimiento organizacional, operacional y administrativo de la empresa Diseños Rivelino King, C.A” Universidad Nueva Esparta, República Bolivariana de Venezuela, señala en su resumen que la investigación se basa en la proposición de estrategias de gestión para el fortalecimiento organizacional, operativo y administrativo de la empresa “Diseños Rivelino King, C.A”, con el propósito de conseguir una mejor estructuración de la empresa y así lograr el objetivo de expansión y crecimiento en todo el país. Las estrategias de gestión incluyen las áreas que conforman la organización, y eso significa describir la funcionalidad real de la empresa, identificar los factores que requieren cambios y formular acciones estratégicas para fortalecer todas sus áreas. Por tal motivo es una investigación de campo, ya que este estudio permite la participación del investigador en la escena, para determinar las causas y consecuencias del fenómeno que ocurre, teniendo en cuenta la percepción de la gente involucrada en la solución, para encontrar una posible solución a las limitaciones institucionales y financieras que afectan a la organización ,obteniendo resultados positivos en vista que ha permitido a la organización visualizar alternativas contemporáneas para fortalecer sus componentes de negocio, actualizar su registro y los métodos de control y adquisición de técnicas administrativas esenciales para el funcionamiento adecuado y eficaz de la empresa. En las conclusiones se establece que Diseños Rivelino King, C.A, cuenta con la calidad del servicio y la atención al cliente que ofrece como su mayor fortaleza para mantenerse en el mercado donde se encuentra y conservar la fidelidad de su clientela; sin embargo, las instituciones también poseen una variedad de debilidades a nivel organizacional, administrativo y operacional que no le permite alcanzar su objetivo de expansión y crecimiento alrededor del territorio nacional. Por tanto, en las recomendaciones se dice que para que la empresa fortalezca sus procesos organizacional, administrativo y operacional, debe llevar a cabo las estrategias propuestas en la investigación, ya que con ellas podrá alcanzar los

niveles de excelencia deseados por la institución Todo lo que se puede añadir como la generación de valor.

Del mismo modo Peraza (2012), su estudio de investigación sobre “La dirección y su aplicación en la gestión de los gobiernos locales” Universidad de Carabobo, Venezuela. Tenía como objetivo mostrar la importancia de la aplicación de la estrategia de habilidades gerenciales en los gobiernos locales. Para ello se estudiaron las alcaldías de San Diego, Naguanagua y Valencia, Venezuela. Como resultado, se observa que es posible la aplicación de herramientas estratégicas para mejorar la gestión de los gobiernos locales para lograr mayor eficiencia y control de su gestión en la inclusión de indicadores no financieros. Posteriormente se llega a una reflexión sobre la posibilidad de que otras Alcaldías de Venezuela puedan emular las ya mencionadas para continuar avanzando en la gestión de los gobiernos locales. En los resultados , manifiesta que “Con el advenimiento de la aplicación de habilidades gerenciales en el sector privado, el éxito alcanzado por éstas, la profesionalización de cargos en la administración, que han apartado el favoritismo político y los cambios hacia nuevos paradigmas en el clima organizacional de las instituciones , se han sentado las bases para incorporar en los gobiernos locales las herramientas estratégicas necesarias para mejorar la gestión en el sector , tal como se ha mencionado en el texto de este artículo, con relación a la Alcaldías mencionadas, donde destaca la Alcaldía de San Diego, el cual ha puesto en práctica la matriz FORD para poder mejorar la toma de decisiones gerenciales.” Esta aplicación de la gerencia estratégica resolverá nuevas incertidumbres que como institución podrá obtener resultados competitivos de acuerdo a las exigencias del mercado.

Manifestó Aguilar y Guerrero (2014) en su estudio *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, 2013* (tesis de maestría), Realizan una investigación de tipo descriptivo correlacional causal, la muestra estudiada fue por 320 personas dedicados a docentes de los Centro Básicos Administrativos, para conocer si las Habilidades Directivas desarrolladas en la función que desempeñan los directores se relacionan positivamente con la Satisfacción Laboral del personal docente, para ello se utilizó la técnica de

muestreo probabilístico aleatorio simple, porque la población se encontraba en un solo lugar y todas las unidades de investigación tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionadas para la aplicación de la encuesta. Se aplicó el cuestionario para la recolección de la información, el cual consto de 12 preguntas cerradas referentes a las habilidades directivas y 12 preguntas con respecto a la satisfacción laboral. Se concluyó de acuerdo a los resultados obtenidos que existen relación directa entre las Habilidades directivas y la Satisfacción de los Docentes, es decir que los directores no realizan una comunicación adecuada a las necesidades que deben ser fortalecidas para una adecuada funcionalidad del colegio; existiendo desmotivación, falta de interés en sus responsabilidades, no se cuenta con estrategia de motivación y muestran ineficacia en la solución de conflictos de los docentes.

Parraga y Bartolo (2014) en su investigación *Liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas publicas según docentes de la red 18 – Ate 2014* (tesis de maestría), formuló como problema general ¿Existe relación entre el liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas publicas según docentes de la red 18 – Ate 2014? , el estudio se realizó bajo el diseño no experimental de tipo transversal- correlacional por lo que se determinó la relación de las variables de estudio, apoyándose en el método hipotético deductivo; la población de estudio estuvo conformado por 165 docentes que laboran en la red 18 de la Ugel 06 durante el año 2014, se trabajó con el total de población por ser pequeña, por ello la muestra fue de tipo censal. La técnica que se utilizó para la recolección de datos fue la encuesta y el instrumento el cuestionario con la finalidad de recopilar información sobre las variables liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio. Para el procesamiento de los datos se utilizó el programa SPSS, Microsoft Excel. El análisis de datos se realizó de manera descriptivo e inferencial con lo cual se utilizó tablas de frecuencias, figuras de barra y la prueba de coeficiente de correlación de Spearman. Después del procesamiento de datos podemos determinar que existe una correlación positiva muy fuerte significativa (0,959) y el p –valor = 0.001 < 0.05 entre el liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas publicas

según docentes de la red 18 – Ate 2014, de esta manera rechazando la hipótesis nula (H_0) y aceptando la hipótesis alterna (H_1).

También se menciona en la investigación de Ortega (2015) *en Las competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las universidades tecnológicas privadas de Lima*, mencionó que tiene por objetivo estudiar la influencia que existe entre las competencias laborales y el clima organizacional en las universidades tecnológicas privadas de Lima y la relación entre el clima y las diferentes dimensiones del desempeño laboral. Mediante un tipo de investigación correlacional y diseño no experimental se aplicó a una muestra de 161 trabajadores administrativos, seleccionados mediante el muestreo aleatorio. Se aplicaron dos instrumentos: la escala de clima organizacional de Sonia Palma Castillo y una escala de desempeño laboral. Ambas pruebas fueron sometidas a la validez y confiabilidad, así como el análisis factorial confirmatoria con importantes niveles de covarianza. Los datos fueron procesados mediante estadísticos descriptivos e inferenciales. Se llegó a la siguiente conclusión; existe correlación directa, positiva y significativa entre las competencias laborales y el clima organizacional, así como todas y cada una de las dimensiones de las competencias laborales con el clima organizacional (p -valor < 0.001).

Para Cobali (2009) la nueva gestión y su evaluación de desempeño en las Instituciones Educativas de Huamanga. Universidad de Huamanga de Ayacucho - Perú, demostró con evidencias significativas estadísticamente que los desempeños laborales en las instituciones de Huamanga definitivamente son influidos por acciones de motivación y los diferentes programas de incentivos; por ejemplo los reconocimientos individuales, la imparcialidad y transparencia en los ascensos y las promociones de los empleados y fundamentalmente los incentivos por productividad, de esta manera la validez de la hipótesis principal. La nueva práctica de gestión ofrece mejora continua. Es posible afirmar que, el dominio de competencias, destrezas y habilidades, el buen nivel de conocimientos actualizados, los comportamientos y conductas adecuadas que generan un clima organizacional para el óptimo rendimiento laboral tienen una importante y decisiva influencia de un conjunto de acciones de motivación, de estímulos, incentivos, de reconocimientos, todas estas, características de la nueva gestión de personas,

con la cual se refuerza la validez de la hipótesis principal. Finalmente, el incremento de los niveles de producción y productividad laboral, el logro de los objetivos y metas concretas, así como el mejoramiento continuo en la prestación de los servicios derivan de la implementación de un conjunto de estímulos organizacionales y el otorgamiento de incentivos de carácter laboral como parte de las estrategias de gestión de personas.

Scott (2011) en su investigación tuvo como objetivo determinar cómo influye la gestión en el desempeño laboral de los profesores de las escuelas de perfeccionamiento de oficiales del ejército. La investigación fue de tipo descriptivo, explicativo y causal, con enfoque cuantitativo, el diseño no experimental, concluye que los valores morales adquiridos por los instructores y personal directivo influyen favorablemente en la gestión educativa, dado que su importancia radica en que nos inserta de manera eficaz a la vida social, orienta lo que vamos a hacer y promueve el respeto a nosotros mismos; teniendo en cuenta que la gestión educativa debe supervisar la instalación de programas educativos y evaluar sus logros, formular políticas y asesorar el diseño curricular de la institución. El desarrollar competencias, conocimientos, habilidades y actitudes durante la formación profesional, permitirá obtener resultados alentadores en la evaluación instructiva que se realice. Asimismo, tenemos que las características más resaltantes de la formación profesional son el desarrollo personal, aprendizaje permanente, identidad y el trabajo en equipo. Esta investigación se cumple con lo establecido al logro de los objetivos institucionales.

2. Variables

2.1. Definición conceptual de las variables y dimensiones

Dimensiones de las variables:

Variable1: Habilidades gerenciales

“Las Habilidades Directivas son aptitudes, roles y funciones que desempeña un Directivo destacado con habilidades gerenciales y le brinda técnicas para realizar una buena planificación y administración del tiempo y recursos para alcanzar los objetivos dentro de los plazos acordados”. Whetten y Cameron (2005).

Según Chiavenato (2004) afirma que: las habilidades gerenciales en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. Gary Dessler (1997, p2) en su obra Human Resource Management citado por Chiavenato expresa que las habilidades gerenciales es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos.

Podemos mencionar a partir de estos conceptos que las habilidades directivas o gerenciales se definen como un conjunto de habilidades y técnicas que el gerente o jefe de cada sección de la empresa, debe conocer y practicarlos. Entonces cada aspecto de cómo manejar personas es el principio fundamental para el desarrollo de una empresa.

Variable 2: Desempeño laboral

La investigación realizada sobre la evaluación del desempeño. (Chiavenato, 2007) en una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones y otros nombres que en el camino se ha ido realizando (p. 243).

3. Operacionalización de Variables

Operacionalización de Variables

Tabla 17.

Variable: *Habilidades Gerenciales*

Dimensiones	indicadores	ítems	Escala	Niveles y Rango
Habilidades Cognoscitivas	Capacidad Cognitiva de Gestión	1,2,3,4,5, 6,7,8,9,10,	5.-Totalmente de acuerdo 4.-De acuerdo	Deficiente Regular Eficiente
	Capacidad Cognitiva Operativa	11,12,13,14, 15,16,17,18, 19,20,21,22, 23,24,25,26, 27,28,29,30 31,32	3.-Ni de acuerdo, ni desacuerdo 2.-En desacuerdo 1.-Totalmente de acuerdo	
Habilidades Personales	Habilidad para solucionar los problemas creativamente.	33,34,35,	5.-Totalmente de acuerdo 4.-De acuerdo 3.- Ni de acuerdo, ni desacuerdo	Deficiente Regular Eficiente
	Capacidad para el desarrollo del autoconocimiento	36,37,38,	2.-En desacuerdo 1.- Totalmente de acuerdo	
	Capacidad para el manejo del estrés	39,40,41		
Habilidades Interpersonales	Capacidad de c: Manejo de conflictos	42, 43,	5.-Totalmente de acuerdo 4.-De acuerdo 3.- Ni de acuerdo, ni desacuerdo	Deficiente Regular Eficiente
	Comunicación			
	Generar poder e influencia	44, 45,	2.-En desacuerdo 1.- Totalmente de acuerdo	
		46, 47		

Nota: Elaboración propia (2016)

Tabla 18.

Variable: Desempeño Laboral.

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles y Rangos
Establecimientos de metas	Alineamiento estratégico	48,49,50	5.-Totalmente de acuerdo	Desfavorable
	Comunicación del personal	51, 52,53	4.-De acuerdo	Moderadamente favorable
	Compromiso del personal	54 55,56, 57, 58 59	3.-Ni de acuerdo, ni desacuerdo	Favorable
	Capacitación del personal	60	2.-En desacuerdo 1.- Totalmente de acuerdo	
Clima organizacional	Relaciones interpersonales	61, 62, 63, 64	5.-Totalmente de acuerdo	Desfavorable
	Estilos de dirección	65, 66, 67, 68	4.-De acuerdo	Moderadamente favorable
	Sentido de pertinencia	69.70.71, 72 73, 74, 75,	3.-Ni de acuerdo, ni desacuerdo	Favorable
	Condición de trabajo	76	2.-En desacuerdo 1.- Totalmente de acuerdo	
Satisfacción laboral	Satisfacción de relaciones interpersonales	77, 78, 79,80	5.-Totalmente de acuerdo	Desfavorable
	Satisfacción en las condiciones de trabajo	81,82, 83, 84	4.-De acuerdo	Moderadamente favorable
	Satisfacción en la motivación	85, 86, 87,88	3.-Ni de acuerdo, ni desacuerdo	Favorable
	Satisfacción en la seguridad en el trabajo	89, 90, 91, 92	2.-En desacuerdo 1.- Totalmente de acuerdo	

Nota: Elaboración propia (2016)

4. Metodología

Diseño de investigación

Descriptivo No experimental, la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras (Hernández 2010)

Es de corte transversal, porque estudia las variables simultáneamente en determinado momento haciendo un corte en el tiempo ya que su propósito es describir las variables, analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede en el momento que sucede (Hernandez, 2010) se denota:

Donde:

M = 106 personal docente del IST

X = Habilidades gerenciales

Y = Desempeño laboral

R = relación de causalidad entre habilidades gerenciales con el desempeño laboral.

El diseño de la muestra es de tipo no experimental, debido a que el investigador no tiene control deliberado sobre las variables de estudio. Según (Hernández 2010, p.149). Es no experimental “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables”.

Para Hernández, et. al., (2014). Diseño plan o estrategia que se desarrolla para poder obtener la información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento. (p.128).

Validez y confiabilidad del instrumento

Tabla 19.

Confiabilidad del instrumento de la variable.

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,919	47

El valor del Alfa de Cronbach 0,919 muestra que el instrumento es altamente confiable.

Tabla 20.

Confiabilidad del instrumento de la variable.

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,926	45

El valor del Alfa de Cronbach 0,926 muestra que el instrumento es altamente confiable.

5. Conclusiones

Primera: Existe relación significativa entre habilidades gerenciales y el desempeño laboral del personal docente del IST en Lima norte, 2016. ($r = 0,802$ y $p = 0,000$).

Los resultados del análisis dan cuenta de la existencia de una relación $r = 0,802$ entre las variables: Habilidades gerenciales y desempeño laboral. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación alta.

Se concluye que: Existe relación significativa entre habilidades gerenciales y el desempeño laboral al personal docente de un I.S.T. en Lima norte, 2016

Segunda: Existe relación significativa entre habilidades gerenciales y el establecimiento de metas del I.S.T. en Lima norte, 2016 ($r= 0,757$ y $p= 0,000$).

Los resultados del análisis dan cuenta de la existencia de una relación $r = 0,757$ entre la variable: Habilidades gerenciales y la dimensión establecimiento de metas. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación alta.

Se concluye que: Existe relación significativa entre habilidades gerenciales y el establecimiento de metas del personal docente de un I.S.T. en Lima norte, 2016

Tercera: Existe relación significativa entre habilidades gerenciales y el clima organizacional del I.S.T. en Lima norte, 2016 ($r= 0,706$ y $p= 0,000$)

Los resultados del análisis dan cuenta de la existencia de una relación $r = 0,706$ entre la variable: Habilidades gerenciales y la dimensión clima organizacional. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación moderada.

Se concluye que: Existe relación significativa entre habilidades gerenciales y el clima

Cuarta: Existe relación significativa entre habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del I.S.T. en lima norte, 2016. ($r= 0,637$ y $p= 0,000$)

Los resultados del análisis dan cuenta de la existencia de una relación $r = 0,637$ entre la variable: Habilidades gerenciales y la

dimensión satisfacción laboral. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación moderada.

Se concluye que: Existe relación significativa entre habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal docente de un I.S.T. en Lima norte, 2016

6. Recomendaciones

Primera: Las entidades privadas deben aplicar un modelo de habilidades gerenciales por lo que mediante este modelo podría mejorarse el desempeño de sus empleados.

Segunda: Es conveniente la aplicación de las políticas y/o técnicas en la fase de los establecimientos de metas, de tal manera que la institución obtenga los resultados adecuados de acuerdo a las competencias del puesto, para que cumplan un desempeño laboral positivo.

Tercera: Es factible el clima institucional tanto en la entidad como al puesto de trabajo, para que exista un conocimiento de sus funciones y responsabilidades en un alto grado.

Cuarta: Es necesario contar con planes de satisfacción laboral para tener lineamientos acordes a las necesidades de los empleados, para que así la temática se relacione con las funciones que cumplen los mismos.

Quinta: Se debe tomar en cuenta los resultados de la evaluación de desempeño para diseñar acciones que mejoren las capacidades del personal.

7. Referencias

Aguilar F. y Guerrero A. (2014) *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, 2013 (tesis de maestría). Recuperado de <http://es.slideshare.net/CAPACITATEFYAP/tesis-mba-habilidades-directivas-y-satisfaccion-laboral-en-educacion-basica-alternativa>

Álvarez. (2011). *Participación en la escuela, “un trabajo social desde el aula”*.

Araínca. (2013). *Recuperado de tesis aprendizaje cooperativo y autorregulación del comportamiento en estudiantes de la institución educativa “Cesar Vallejo Mendoza” Lima-2013. Autor Mgtr. Martiniano Florentino Reynoso Lázaro. Lima - Perú 2014. Universidad César Vallejo. 24-25.*

Arias, Cárdenas y Estupiñán. (2005). *Aprendizaje cooperativo*. Bogotá, Colombia: UPN.

Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica, (5° ed.)*. Caracas, Venezuela: Episteme.

Arismendi, Pereira, Poveda y Sarmiento (2010) en su investigación, *Prácticas de gestión directiva que pone en acción las políticas de calidad educativa en los colegios públicos de Bogotá* (tesis de maestría)

Barnett, L. (2004). *El Aprendizaje Cooperativo. Motivación, tratamiento de la diversidad y rendimiento académico*. Barcelona, España: Graó.

Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa (2da ed)* . Lima, Perú: La Muralla S.A, 154.

Carrasco. (2009). *Recuperado de tesis Aprendizaje cooperativo y aprendizaje de prácticas pre profesionales de una universidad privada-Pueblo Libre. 2015. Autora: Patricia Veronika Ponce Tello. 2016.*

Chiavenato, I. (1994). *Administración de recursos humanos*. . McGraw-Hill 2 edición.

Chiavenato, I. (2001) *Administración de Recursos Humanos*. Mc.Graw Hill. Quinta Edición, Santa Fe de Bogotá, Colombia

- Chiavenato, I. (2.000). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw Hill. Santa Fe de Bogotá, Colombia. Quinta Edición.
- Cobali. (2009). *La nueva gestión del potencial humano y su evaluación de desempeño en las Instituciones Educativas de Huamanga*. Universidad de Huamanga de Ayacucho - Perú.
- Cruz, A. (2003). *La comunicación y las relaciones interpersonales*. Colombia.333p: Editorial: Mac Graw Hill.
- Dillenbourg y Barkley. (2014). *Aprendizaje colaborativo. Recuperado de tesis Estrategias de aprendizaje cooperativo y comprensión lectora con textos filosóficos en estudiantes de filosofía de la facultad de educación de la Universidad Nacional Amazónica*. Madre de Dios.
- Davis y Newstrom, (2010; p279) como “puede ser el grado en que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella “En cuanto a compromiso organizacional, Mowday, citado por Lagomarsino,
- Fernandez. (2006). *Clima Organizacional y Supervisión del desempeño docente en Instituciones de Educación Básica. Tesis para obtener el grado de maestría en educación*. Universidad Rafael Urdaneta. Venezuela.
- García (2010) sustenta en la Universidad de Carabobo la tesis titulada: “Estrategias de Gestión dirigidas al director educativo para el impulso del modelo educativo de los Liceos Bolivarianos en el Municipio Escolar N° 10.2 Naguanagua, del Estado Carabobo” para optar el título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación.
- Gil, M, I. (2013). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Esic Editorial. España, Novena Edición.

Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, **Yrene Cecilia Uribe Hernández**, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Lima Norte, revisor de la tesis titulada "**Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal docente de un I.S.T. en Lima Norte, 2016**" de la estudiante **Silvia Rosario Olivo Valenzuela**, constato que la investigación tiene un índice de similitud de **24%** verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

La suscrita analizo dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituye plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, 25 de enero del 2018



Firma

Yrene Cecilia Uribe Hernández
DNI: 21413122



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal
docente de un I.S.T. en Lima Norte, 2016

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Docencia Universitaria

AUTORA:
Br. Silvia Rosario Olivo Valenzuela

Resumen de coincidencias

24 %



1	johnes-rock.blogspot.c... Fuente de Internet	3 %	>
2	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	3 %	>
3	ocw.unican.es Fuente de Internet	2 %	>
4	tesis.ipn.mx:8080 Fuente de Internet	2 %	>
5	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	2 %	>
6	elblogdelosadministra... Fuente de Internet	2 %	>
7	www.repositorioacade... Fuente de Internet	2 %	>





UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
"César Acuña Peralta"

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

OLINDO VALENZUELA SILVIA ROSARIO
D.N.I. : 0.8519255
Domicilio : AVENIDA SAN BONA NORTE 873 Dpto. Tarma
Teléfono : Fijo : 596.3390 Móvil : 991724939
E-mail : XIVIIND@Hotmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad :
Escuela :
Carrera :
Título :

Tesis de Posgrado

Maestría

Doctorado

Grado : MAESTRÍA
Mención : DOCENCIA UNIVERSITARIA

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

OLINDO VALENZUELA SILVIA ROSARIO

Título de la tesis:

HABILIDADES GERENCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE DE UN I.S.TEN LIMA NORTE, 2016

Año de publicación :

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Sí autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

Firma :

Fecha :



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO



FORMATO DE SOLICITUD

SOLICITA:

Solicitud de
Evaluación

ESCUELA DE POSGRADO

Silvia Rosario Olivo Vitorich con DNI N° 03519205
(Nombres y apellidos del solicitante) (Número de DNI)

domiciliado (a) en Av. San Borja Norte 873 DPTO 701
(Calle / Lote / Mz. / Urb. / Distrito / Provincia / Región)

ante Ud. con el debido respeto expongo lo siguiente:

Que en mi condición de alumno de la promoción: del programa: Doctorado en Filosofía
(Promoción) (Nombre del programa)

..... identificado con el código de matrícula N°
(Código de alumno)

de la Escuela de Posgrado, recurro a su honorable despacho para solicitarle lo siguiente:

La solicitud para solicitar el Expediente de
de la tesis
Historias Gerenciales y Desarrollo Humano del
Personal docente de un I.S.T. de Lima Norte 2016.

Por lo expuesto, agradeceré ordenar a quien corresponde se me atienda mi petición por ser de justicia.

Lima, 19 de JUNIO de 2018

(Firma del solicitante)

Documentos que adjunto:

- a.
- b.
- c.
- d.

Cualquier consulta por favor comunicarse conmigo al:

Teléfonos:
Email: