



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

Competencias directivas y satisfacción laboral en directivos de IIEE de nivel inicial de reciente creación del distrito de Ate –2019

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión Pública

AUTORA:

Zevallos Arbaiza, Silvia Amparo (ORCID: 0000-0002-6495-1142)

ASESORA:

Dra. Mercado Marrufo, Celia Emperatriz (ORCID: 0000-0002-4187-106X)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Reforma y Modernización del Estado

LIMA – PERÚ

2020

Dedicatoria

A Jehová, mi Dios, a mis padres, Julio y Luisa por haberme brindado en todo momento su apoyo incondicional y permanente para poder cumplir con mis metas, y a mis hijos; Silvana y Nahuel por su amor y compañía.

Agradecimiento

Mi especial agradecimiento a la Universidad César Vallejo, por darme la oportunidad de alcanzar un peldaño más en mi carrera profesional, a los docentes por sus orientaciones exigencia y confianza, y a los directivos de las II.EE. de reciente creación de la UGEL 06.

La autora

Página del jurado

Declaratoria de autenticidad

Yo, Silvia Amparo Zevallos Arbaiza, estudiante del Programa de Posgrado de la UCV, Maestría en Gestión Pública, con DNI n° 09359713, en la tesis titulado, Competencias directivas y satisfacción laboral en directivos de IIEE de nivel inicial de reciente creación del distrito de Ate – 2019.

Afirmo bajo juramento:

1. He respetado los derechos intelectuales de los autores mencionados en el trabajo de investigación, mediante las referencias y citas según las normas APA.
2. La tesis es de mi autoría, no ha sido investigado ni publicado antes para obtener algún beneficio profesional.
3. Los resultados obtenidos son verídicos, no son falsos, ni copiados ni duplicados, por ello, contribuirá y servirá de base a otras investigaciones.

De identificarse información sin citar autores, datos fraudulentos o presentar un trabajo de investigación propio, a sabiendas que ya fue difundido anteriormente, acepto la responsabilidad de acuerdo a las normativas.

Ate, enero del 2020


Silvia Amparo Zevallos Arbaiza

v

Índice

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página del jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Índice	vi
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	ix
Resumen	x
Abstract	xi
I. Introducción	1
II. Método	16
2.1. Tipo y diseño de investigación	16
2.2. Operacionalización de variables	17
2.3. Población, muestra y muestreo.	20
2.3.1 Población	20
2.3.2 Muestra	20
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	20
2.4.1 Técnicas	20
2.4.2 Instrumentos	20
2.4.3 Validez	21
2.4.4 Confiabilidad del instrumento	22
2.5 Procedimiento	23
2.6 Método de análisis de datos	23
2.7 Aspectos éticos	24
III. Resultados	25
3.1 Resultados descriptivos	25
3.1.1 Competencias directivas	25
3.1.2 Satisfacción laboral	26

3.2 Contrastación de la hipótesis	37
3.2.1 Hipótesis general	37
3.2.2 Hipótesis específicos	38
IV. Discusión	41
V. Conclusiones	44
VI. Recomendaciones	45
Referencias	46
Anexos	52
Anexo 01. Matriz de consistencia	52
Anexo 02: Instrumentos de las variables	55
Anexo 03. Base de datos de la prueba piloto	59
Anexo 04. Validez de expertos	61
Anexo 05. Acta de aprobación de originalidad de tesis	73
Anexo 06. Turnitin oficial	74
Anexo 07. Autorización para la publicación de tesis.	75
Anexo 08. Autorización de la versión final	76

Índice de Tablas

Tabla 1 Matriz de operacionalización de la variable competencias directivas.	18
Tabla 2 Matriz de operacionalización de la variable satisfacción laboral	19
Tabla 3 Número de Ítems por dimensiones: variable (1) competencias directivas.	19
Tabla 4 Número de Ítems por dimensiones: variable (2) satisfacción laboral.	20
Tabla 5 Validación de instrumento por juicio de expertos: Competencias directivas.	22
Tabla 6 Validación de instrumento por juicio de expertos: Satisfacción laboral.	22
Tabla 7 Estadística de la variable competencias directivas con el alfa de Crombach.	22
Tabla 8 Estadística de la variable satisfacción laboral con el alfa de Crombach.	23
Tabla 9 Frecuencias y porcentajes de la variable competencias directivas	25
Tabla 10 Frecuencias y porcentajes de la variable satisfacción laboral	26
Tabla 11 Frecuencias y porcentajes de la dimensión habilidades conceptuales	27
Tabla 12 Frecuencias y porcentajes de la dimensión habilidades técnicas	28
Tabla 13 Frecuencias y porcentajes de la dimensión habilidades humanas	29
Tabla 14 Frecuencias y porcentajes de la dimensión condiciones físicas	30
Tabla 15 Frecuencias y porcentajes de la dimensión beneficios remunerativos	31
Tabla 16 Frecuencias y porcentajes de la dimensión políticas administrativas	32
Tabla 17 Frecuencias y porcentajes de la dimensión relaciones sociales	33
Tabla 18 Frecuencias y porcentajes de la dimensión desarrollo personal	34
Tabla 19 Frecuencias y porcentajes de la dimensión desempeño de tareas	35
Tabla 20 Frecuencias y porcentajes de la dimensión relaciones con la autoridad	36
Tabla 21 Tabla de correlaciones hipótesis general	37
Tabla 22 Tabla de correlaciones hipótesis específica 1	38
Tabla 23 Tabla de correlaciones hipótesis específica 2	39
Tabla 24 Tabla de correlaciones hipótesis específica 3	40

Índice de Figuras

Figura 1 Diagrama del diseño de investigación.	16
Figura 2 Comportamiento de gráficos de barras de las competencias directivas.	25
Figura 3 Comportamiento de gráficos de barras de satisfacción laboral	26
Figura 4 Comportamiento de gráficos de barras de las habilidades conceptuales	27
Figura 5 Comportamiento de gráficos de barras de las habilidades técnicas	28
Figura 6 Comportamiento de gráficos de barras de las habilidades humanas	29
Figura 7 Comportamiento de gráficos de barras de las condiciones físicas	30
Figura 8 Comportamiento de gráficos de barras de los beneficios remunerativos	31
Figura 9 Comportamiento de gráficos de barras de las políticas administrativas	32
Figura 10 Comportamiento de gráficos de barras de las relaciones sociales	33
Figura 11 Comportamiento de gráficos de barras del desarrollo personal	34
Figura 12 Comportamiento de gráficos de barras del desempeño de tareas	35
Figura 13 Comportamiento de gráficos de barras de las relaciones con la autoridad	36

Resumen

La presente investigación se ha desarrollado con el propósito de determinar la relación entre las competencias directivas y la satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas del nivel inicial de reciente creación del distrito de Ate – 2019.

De naturaleza cuantitativa, diseño no experimental, tipo transversal correlacional, cuya población lo constituyó 45 directoras de instituciones educativas del nivel inicial de reciente creación. Para la recopilación de datos se empleó el instrumento cuestionario con preguntas cerradas, los mismos que fueron validados por tres personas de trayectoria en el campo de la investigación.

Los resultados de la investigación determinaron que existe relación significativa directa entre las dos variables, obteniendo ($Rho = 0,547^{**}$) según la estadística de Spearman y el nivel de sig. = 0,000 que rechaza la hipótesis nula y confirma la hipótesis alterna.

Palabras claves: competencias directivas, instituciones educativas de reciente creación, satisfacción laboral.

Abstract

The present investigation has been developed with the purpose of determining the relationship between the managerial competences and the job satisfaction of the directors of the educational institutions of the newly created initial level of the district of Ate - 2019.

Quantitative in nature, non-experimental design, correlational cross-sectional type, whose population is established 45 addresses of educational institutions of the initial level of recent creation. For the collection of data, the questionnaire instrument with closed questions was used, which were validated by three people with experience in the field of research.

The results of the investigation determined that there is a significant direct relationship between the two variables, obtaining ($Rho = 0.547^{**}$) according to Spearman's statistics and the sig level. = 0.000 that rejects the null hypothesis and confirms the alternate hypothesis.

Keywords: management competencies newly created educational institutions, job satisfaction.

I. Introducción

Las personas somos los elementos más importantes de toda organización, y tomando en cuenta que vivimos en un mundo globalizado que exige innovación y calidad permanente en ellas, también estas exigencias pasan por el lado humano, es decir que se requiere en las organizaciones, personas con un alto grado de compromiso e identificación necesarios para alcanzar sus fines y objetivos.

Enmarcada esta situación en nuestra realidad a nivel educativo, podemos notar la necesidad de desarrollar competencias que permitan mejorar, innovar, y fortalecer las capacidades de aquellos en quienes se cifra la confianza para dirigir las instituciones educativas de gestión pública como de gestión privada. Por lo tanto no es de extrañar que la transformación de las instituciones obedezca en gran medida a la gestión que realizan en ellas los directivos, en tal sentido y como lo prueba la investigación educativa, uno de los elementos que interviene significativamente en el logro de los aprendizajes y clave para la mejora en ella, es el papel del liderazgo pedagógico que ejercen los directivos, claro está, luego de la influencia de los maestros de aula y otros factores administrativos e institucionales, que en suma se potencializan por el rol que ejerce dentro de toda institución. Nuestra constitución política (1993), hace referencia en el artículo 13 que un derecho inherente en todos los seres humanos está referido al deber del estado de garantizar un sistema educativo que responda al desarrollo de los pueblos y por ende el de sus ciudadanos, es decir al desarrollo integral de las personas, reconociendo y garantizando la libre enseñanza.

Considerando que en estas políticas, el estado peruano no ha estado ajeno a esto, y aunque a pesar de los constantes cambios y crisis, desde los inicios de esta última década se han producido reformas aceleradas en materia educativa a nivel nacional e internacional, dándose inicio a propuestas educativas abiertas y enmarcadas en el debate y la polémica nacional, es así que a través de aquellas definidas a través del Acuerdo Nacional (2001), y la puesta en común de Ley General de Educación (2003), se da inicio a hitos fundamentales en la búsqueda de las mejoras educativas en nuestro contexto nacional. Desde la última década, el MINEDU (Ministerio de Educación), a través de documentos como el denominado marco del buen desempeño directivo (2014), tiene como propósito, crear una mirada compartida sobre el

liderazgo pedagógico enfocado en los aprendizajes, para otorgarle la importancia que representa el rol del directivo en las instituciones educativas, de tal manera que se encaminen tanto su formación y desarrollo profesional, como a la vez permita reconocer las habilidades de un directivo eficaz. En ese sentido, el MINEDU con el propósito de dar a conocer realmente lo que representa ser un líder escolar por medio de este documento, ha visto que es necesario tener una definición objetiva de sus roles y responsabilidades.

Por lo tanto, las escuelas en este tiempo han de mejorar la gestión de los integrantes de la comunidad educativa, motivándolos para conseguir la requerida pertenencia y compromiso necesarios en virtud con la tarea que desempeñan (Manes 2005). Esto cobra sentido en nuestro caso, donde la labor que desempeñan las directoras de las IIEE de reciente creación del nivel inicial, muchas veces viene acompañada de esas “buenas intenciones” en el afán de desempeñar el cargo por la jerarquía que les otorga, desconociendo que administrar un servicio educativo, va más allá de esto, y por el contrario las verdaderas funciones se ven opacadas por la inexperiencia y desconocimiento de las funciones administrativas. Es entonces necesario reconocer que dentro de las organizaciones educativas, el director juega un papel determinante en la productividad del servicio. Por ello, se hace necesario revisar, analizar y citar trabajos previos nacionales e internacionales sobre el tema abordado, a fin de relacionar desde otras experiencias las implicancias sobre las competencias directivas y la satisfacción laboral.

Merchán (2018), en su tesis: perfil de un director para la primera infancia, desde las Políticas Públicas Nacionales y las Mega tendencias educativas del siglo XXI, lleva a cabo una investigación de tipo cualitativo aplicado a representantes de la primera infancia, cuyo objetivo fue determinar el perfil del director de instituciones educativas para la primera infancia en Bogotá. Entre sus conclusiones finales podemos citar: Las megas tendencias educativas actuales arrojan características fundamentales para elaborar el perfil de director, ya que van muy de la mano con algunas exigencias vistas en las políticas públicas y permiten visualizar características personales y competencias que requiere un líder educativo. Pereda (2016), lleva a cabo una investigación denominada: análisis de las habilidades directivas, estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba – Argentina, se planteó como objetivo establecer las habilidades directivas más reconocidas por la población objetivo.

Investigación de carácter cuantitativo, con una muestra de 1.363 encuestas, cuyo resultado luego del análisis de los datos, obtuvo una relación significativa entre la administración pública, el cargo que ocupa y la percepción del director responsable de muchas competencias que se desarrollan en el ejercicio de sus labores.

Manjarres (2017), en su tesis sobre las competencias y habilidades gerenciales de los emprendedores del fondo emprender Sena regional Sucre, trabajo de investigación de tipo descriptivo cuya población objeto de estudio lo constituyeron 112 jóvenes emprendedores. La investigación concluyo al final que los líderes de la actualidad tienen en frente diversos retos, que les obliga a desarrollar diversas habilidades gerenciales, con el propósito de hacer frente y responder de forma óptima y pertinente a estos. Por otro lado, los trabajos de investigación nacionales también constituyen fuente de respaldo del presente trabajo referido a competencias directivas y la satisfacción laboral. Chira (2017), desarrolló su trabajo de investigación titulado: las habilidades directivas y la satisfacción laboral en I.E.P. Callao.2017, tuvo como objetivo precisar cómo las habilidades directivas están relacionadas con la satisfacción laboral en el colegio parroquial Junior Cesar de los Ríos – Callao, bajo un enfoque cuantitativo y de diseño descriptivo correlacional básico, cuya muestra lo conformaron 110 maestros de los tres niveles educativos. Obteniendo como resultado la relación directa entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral, que se explica con la prueba de Rho de Spearman. (p-valor= .000 < .05).

Cachay y Cavero (2017), desarrollan la tesis titulada habilidades directivas y clima organizacional en una facultad de la universidad Pedro Ruiz Gallo, con el propósito de identificar la correlación entre dichas variables, trabajo de tipo descriptivo, de orden cuantitativo aplicado a 224 personas que desempeñan funciones de dirección, administrativas y docencia, cuyo resultado determinó la relación relevante entre las habilidades directivas y el clima laboral por parte de los docentes con relación a su superior. Cáceres (2019), en su trabajo de investigación: habilidades directivas en dos instituciones públicas del nivel primario en Comas, 2019. Investigación cuantitativa de carácter descriptivo cuya población de estudio lo constituyo 54 profesores de dos instituciones del nivel primaria de Comas, cuyo propósito buscaba comprobar si hay contrastes de relevancia entre las habilidades directivas por parte de las autoridades de ambas instituciones, finalmente concluyo que efectivamente hay diferencias

muy significativas en las habilidades directivas entre ambas instituciones educativas Augusto Salazar Bondy y Suecia, de nivel primario de Comas, 2019. Esto quedó demostrado con la prueba de Rho de Spearman. ($p\text{-valor} = 0,000 < 0.05$).

Teniendo en cuenta estos antecedentes, será de mucha importancia para esta investigación presentar las teorías en que se fundamentan las variables intervinientes, por tanto, para fundamentar y respaldar la validez empezaremos por definir las competencias directivas. *Competencias directivas*: entendida como la combinación de conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes, valores, motivaciones e idoneidad que movilizan los directores en sus prácticas directivas para la adecuada promoción de toda la comunidad educativa en la institución. Aquino (2016), mientras que la “competencia” es una facultad de las personas relacionada con el desempeño de un trabajo a través de comportamientos demostrables y habituales que conducen al éxito, este concepto enmarcado dentro de una dimensión administrativa tiene una connotación más direccionada a diferentes aspectos, siendo uno de ellos el liderazgo, es así que Whetten y Cameron (2011), destacan que las competencias directivas son conjuntos reconocidos de actividades que realizan las personas o encargados, los mismos que llevan a obtener resultados. En tal sentido muchos autores han definido este concepto, en tanto consideraremos aquellos que van a incidir directamente con el propósito de esta investigación.

Las competencias directivas son en suma destrezas que establecen la manera en la cual nos relacionamos con otros. Por ejemplo, podemos decir que dichas capacidades se evidencian cuando el directivo manifiesta una comunicación efectiva, es capaz de resolver conflictos, ejercer liderazgo, negociar y gestionar el tiempo. Castro (2013), alude al hecho que, en el ámbito laboral público, el directivo debe contar con las habilidades necesarias para desarrollar y mejorar las relaciones interpersonales, de la misma manera para comunicarse, para administrar los posibles conflictos, en suma la capacidad de lograr obtener lo mejor de cada integrante del grupo. En consecuencia, para asegurar la competitividad en una organización, se hace necesario contar con personas hábiles o competentes, que no solo incluye poseer conocimientos técnicos y destrezas profesionales, de poco o nada servirá poseer conocimientos y habilidades si estas no están en relación con el estilo requerido por la entidad. Estas competencias también representan una necesidad formativa que debe ser atendida y que

en concordancia con la revisión de la bibliografía, se relacionan principalmente con habilidades mentales y/o personales denominadas habilidades blandas, es decir más que hechos o prácticas.

Dasi, Dolz, Ferrer y otros (2014), hacen referencia a que “no se trata solo de captar y seleccionar a los mejores candidatos para el puesto de director, sino en conseguir que su comportamiento sea el más adecuado para lograr los objetivos institucionales.” (p. 17). Ahora bien, hay también una sesgada inclinación de dichas competencias hacia el aspecto del comportamiento, y en relación a ello Aguilar y Guerrero (2014), señalan que los directivos deben mantener habilidades administrativas básicas y conceptuales todo ello porque es necesario adecuarse a las características del tiempo en el que nos desenvolvemos, lo que exige que los profesionales de nuestro tiempo empleen nuevas estrategias para la gestión. En ese sentido, el director debe conservar una conducta coherente a las funciones que desempeña dentro y fuera de una institución, de esta manera, le permitirá desenvolverse con éxito en ambos ámbitos, aplicando habilidades gerenciales efectivas para que todos puedan alcanzar los objetivos propuestos. Solo de esta manera podrá considerarse a la organización como un conjunto de recursos combinados y capital humano que funciona siguiendo pautas delimitadas por un sistema dado.

Un concepto muy relacionado con las habilidades o competencias directivas es el liderazgo, tema que ha sido abordado por autores como Knootz, Weinhrich (2012), quienes alegan que “el liderazgo es la influencia que se ejerce, [...] sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos” (p. 412). Este estilo de liderazgo según Tziner y Shkoler (2018), “depende de varios factores, que incluyen (1) el tipo de entorno de trabajo, (2) las diferencias individuales de los seguidores (por ejemplo, niveles de edad) y (3) el contexto en el que se utilizan las habilidades” (p. 5). Los autores concuerdan en la importancia del rol del líder para ser capaz de mediar sobre los subordinados de tal manera que ejerza una influencia positiva para que éste, personal o grupalmente, contribuya de manera efectiva en la concreción de los objetivos trazados por la entidad. Mientras tanto, para Chiavenato (2006), el liderazgo implica el poder de influenciar en una persona o un grupo de ellas, quienes pugnan por lograr sus objetivos en diversas situaciones. Dicha influencia se determina por las capacidades y conocimientos que posee el

individuo para administrar los recursos materiales y sobre todo los humanos. Drucker (2011), refiere específicamente que dentro del rol directivo, éste es responsable de lograr que los recursos reporten beneficios, es decir que debe asumir el compromiso del avance económico y organizado. Díaz y Delgado (2014), señalan por su parte que las competencias directivas viene a ser la articulación de las destrezas, comportamientos, conocimientos y actitudes que requiere el directivo para demostrar eficacia y eficiencia en un sin número de labores y actividades por desarrollar. De ésta manera los autores resaltan la necesidad de poseer conocimientos, destrezas; comportamientos y actitudes para alcanzar la eficacia dentro de sus labores, sin embargo, dicho liderazgo del directivo en las instituciones se ve disminuido en los últimos tiempos, en vista de que este responde a motivaciones transformadas y alejadas del propósito para el cual fueron encomendadas. Sin embargo es bien sabido que no solo basta ser educado de cierta manera para ser un líder, más bien porque es “capaz de interpretar y articular las aspiraciones de los seguidores. Los líderes, cuyo trabajo es entender los valores de la sociedad, deben ser éticos, de lo contrario no los seguirán, perderán la legitimidad y dejaran de serlo” (Gorbaneff, 2014, p. 209)

Sin embargo, desde el MINEDU, se han hecho esfuerzos por establecer lineamientos para afirmar el rol del directivo, es así que el documento marco del buen desempeño directivo, establece que la visión ha de centrarse sobre el liderazgo pedagógico enmarcado en los aprendizajes, asignando el debido valor al rol del director dentro de las escuelas y guiando el proceso formativo y el desarrollo profesional. Investigaciones realizadas en el tema del liderazgo, demuestran que éste es el factor que repercute de manera directa e importante sobre los logros de aprendizaje, inclusive después del trabajo desarrollado por los docentes, por tanto, su influencia es real para el aprendizaje. (MBDD, 2014). Por lo tanto, las IIEE deben comprometerse en gestionar los cambios que requieren sobre todo en el aspecto pedagógico, pero contando para ello con una selección de directivos bien formados y organizados. Kotter (2019), hace referencia a que una entidad que busca el éxito debe poseer una estructura de liderazgo fortalecido y unificado, no dependerá solo del presidente, sino del trabajo conjunto con el proposito de crear y transmitir una visión para toda la organización en sí. Por lo tanto, deberá delegar autoridad y fortalecer a los subordinados en todos los aspectos y

niveles para la consecución de los objetivos institucionales y en favor de cambios significativos para esta.

En tanto, Uribe (2007), hace mención que el estado es el principal elemento que debe orientar la profesionalización de los directivos, dando especial énfasis en cuidar su formación y la calidad continua todo ello aunada al desarrollo de sus competencias. Es importante considerar que, dentro del ámbito educativo, el directivo debe poseer habilidades para asumir una serie de conductas afines con las necesidades e intereses de aquellos que componen la comunidad educativa, las mismas que le permitirán llevar a cabo un trabajo efectivo. Por su parte, un estudio de investigación llevado a cabo por Puga y Martínez (2008), titulado “Competencias directivas en escenarios globales” refiriéndose a las competencias directivas, refiere que estas contribuyen a optimizar el trabajo de toda la organización. Es así que se describen cinco habilidades que demandan poseer los directivos en toda organización en esta época, ellos son: la orientación al conocimiento, el liderazgo, la habilidad comunicativa, los valores éticos y la habilidad para construir equipos de trabajo, cada una de estas competencias directivas se complementan una a otra para lograr el desarrollo de una herramienta esencial, y de esta forma se asegura la competitividad de la organización en todo tipo de escenarios. En tal sentido según Abilbakieva, Knissarina, y Adanov (2018), además de las capacidades profesionales y pedagógicas, “la competencia gerencial debe formarse, ya que la gestión efectiva de la actividad profesional depende directamente de un enfoque de gestión de alta calidad” (p.6).

Dimensiones de las Competencias directivas. Las destrezas y/o habilidades *humanas, técnicas y conceptuales* constituyen un grupo de requerimientos interrelacionados y básicos, que todo director o jefe debe poseer para llevar un servicio eficiente. Para esta investigación se han considerado las dimensiones propuestas por Robbins y Judge (2013), las mismas que definiremos a continuación. *Habilidades conceptuales*, Gómez (2003), menciona que las habilidades conceptuales están relacionadas con la visión general de la organización, el ambiente interno y el externo, las relaciones con la comunidad y en general con toda la sociedad, así como sus relaciones de dependencia recíproca entre ellas. Definida como la habilidad de una persona para desenvolverse dentro de una organización en función de sus capacidades y actitudes para dirigirla hacia objetivos determinados. Estas posibilitan que las

personas se desenvuelvan con destreza dentro de la organización. Gómez (2003), alude al hecho de que las habilidades conceptuales permiten que las personas piensen por sí mismas, se sientan motivadas y utilicen un buen juicio y madurez a la hora de tomar decisiones e interactuar con los demás; sin embargo, estudios revelan que se observan deficiencias en su implementación desde la enseñanza básica. Por su parte, las *habilidades técnicas* constituyen la habilidad de la persona para utilizar diversos métodos, procedimientos y técnicas en un campo o materia especializada, haciendo uso de dichas habilidades en diferentes grados y con suficiente destreza técnica, para dialogar con sus compañeros de trabajo y clientes con más seguridad, utilizando sus conocimientos. Así mismo es el conocimiento y la pericia para utilizar determinados instrumentos y técnicas, por ejemplo, el conocimiento y dominio de la tecnología, los equipamientos o herramientas. Para García (2015), los líderes virtuales deben poseer fortalezas, habilidades, experiencia, conocimiento referido al tema, al igual que las habilidades en gestión y sobre todo una visión amplia de la educación a distancia.

Habilidades humanas, son los diversos atributos que posibilitan trabajar con personas, tan simples como el respeto, el autocontrol, saber escuchar, saber expresarse con empatía y elocuencia, ser reflexivo ante los argumentos de otros, y ofrecer una retroalimentación asertiva y oportuna, además de comprender distintos temperamentos y formas de pensar de las personas. Al respecto Mehrad y Fallahi (2014), refieren que “muchos gerentes no tienen la conciencia adecuada y habilidad para generar una atmósfera adecuada entre el personal y aplicar un estilo preciso en el lugar de trabajo” (p.31), en tal sentido las organizaciones necesitan tener gerentes amables y conscientes para mejorar y encargarse de los asuntos de la organización. Los principios, los valores, la capacidad de soñar y reflexionar –con pasión– sobre el pasado, presente y futuro constituyen elementos que están indisolublemente unidos a la educación. (Bernasconi, Rodríguez. 2017, p. 631). Son estas habilidades a las que los directivos les conceden un papel muy importante, y que se cimientan en la formación de valores humanos que promueven su participación. Consideradas como elementos determinantes para sostener niveles adecuados de relaciones interpersonales con todos los agentes de la entidad. Estas ayudan a resolver diversas situaciones sociales de manera efectiva, e interactuar con las personas promoviendo su participación de manera adecuada y a trabajar en equipo involucrando la formación de grupos de personas para dar respuesta a los

requerimientos que exige el mercado, incorpora así mismo la necesidad del esfuerzo y los logros compartidos en común más que a nivel individual. Puga y Martínez (2008).

Satisfacción Laboral. Definida como las respuestas del individuo frente al trabajo que realiza, bien sea de manera afectiva y las diversas acciones dentro del mismo. Chiang (2010). Sin embargo no solo son respuestas, sino una condición que revela un estado emocional apropiado, proveniente de la visión de las experiencias laborales y que mueve a las personas respecto a su trabajo. Cuando nos referimos a estas experiencias, forman parte de ella los conocimientos, capacidades, valores, hábitos, actitudes, destrezas, el “saber ser, hacer, conocer y convivir” que harán posible que podamos sentirnos a gusto con nosotros mismos y los demás, y que por ende conlleva a la autoestima, autovaloración y autorrealización que resulta en satisfacción laboral. Rosales (2017). Locke (1976), precisa que la satisfacción laboral es como una fase emocional, la que a su vez es placentera y muy positiva como producto de la percepción emocional de los hechos vividos en el ámbito laboral del sujeto. Así mismo vienen a ser las actitudes que desarrollan los individuos frente al trabajo que desempeñan, estas pueden referirse tanto al trabajo en sí mismo como a los diversos aspectos inmersos en el mismo. Por lo citado, el concepto de satisfacción laboral engloba las actitudes de las personas en una variedad de aspectos de su desempeño laboral, por ejemplo el clima está conectado significativamente con los estados afectivos y cognitivos de los servidores, queda demostrado por tanto su dependencia con la satisfacción laboral.

No cabe duda que la satisfacción laboral es la materia más investigada en la Psicología Organizacional. Judge y Klinger (2007). En vista que es parte central en muchas teorías, en el comportamiento y conductas de los individuos, Sánchez (2017), señala que la satisfacción laboral se puede relacionar directamente con el “conocimiento de la persona al interior de una organización. Más adelante esta experiencia se convierte en la percepción del trabajador, y esta última se transforma en un componente emocional” (p.161). El diccionario de la real academia de la lengua española (2019), define la satisfacción como el modo con el que se calma y se responde cuando se ha cubierto una necesidad. Para autores como Blum y Naylor (1992), la satisfacción está relacionado con la respuesta a las actitudes que caracteriza a los trabajadores, estas mismas guardan relación con la labor desempeñada y están referidas a

factores específicos, como las condiciones de trabajo, los salarios, la supervisión, el empeño por el empleo, las posibilidades de ascender en el cargo, el reconocimiento, una evaluación equitativa y justa, la resolución de las quejas, el trato imparcial por los patrones, las relaciones sociales y otras percepciones. En suma, se la puede definir como una cualidad general producto de muchas otras cualidades o actitudes específicas en ese aspecto, es decir factores determinados del propio trabajo, y las relaciones de grupo y características individuales fuera del trabajo.

Son múltiples los elementos que ejercen influencia en la satisfacción laboral, en tal sentido esta podría definirse como cita Muchinsky (2009), en la forma en la que una persona logra el placer por su trabajo. Dicha afirmación trasladada al campo educativo se ha observado en considerable aumento e importancia en estos últimos tiempos, inclusive se puede afirmar que, al señalar si un profesional se halla o no contento con su labor, se está evaluando la calidad de la organización. Marriner (2009). Es innegable la importancia del tema en vista de su relación con la satisfacción o insatisfacción que experimentan los servidores en un gran número de organizaciones, de allí que sea un tema recurrente a investigar en la organización y muy relacionada con muchas de las consecuencias que ocurren en su interior. Chiang (2010). No es de extrañar por lo tanto que Bargsted (2019), en su estudio sobre autoeficacia y satisfacción laboral, determinara que aquellos servidores que demuestran altos niveles de autoeficacia (autoconfianza en la capacidad de éxito) tienden a demostrar las características sociales y las tareas como un reto personal que promueve sus actitudes y comportamientos, favoreciendo a la obtención de resultados laborales positivos, como la satisfacción laboral.

Muchas teorías han ido apareciendo con los años referidos a la satisfacción laboral, Herzberg (1966), señala en la teoría de los dos factores, que las personas tenemos dos diferenciadas clases de necesidades independientes una de la otra y a su vez estas influyen de forma distinta. Los factores motivadores están enfocados en el desarrollo del trabajo, entre ellos se encuentran el reconocimiento, el logro, el trabajo mismo, así como la posibilidad de desarrollo y responsabilidad. El siguiente factor lo conforman los factores higiénicos o insatisfactorios, los mismos que van a producir insatisfacción en el trabajo, y están en estrecha relación con el contexto ya que se centran en el ambiente externo, aquí se incluyen las políticas de la organización, las relaciones con los compañeros, la calidad de la supervisión,

supervisores y empleados, la seguridad en el trabajo, el entorno de trabajo, el salario y la posición social.

Por otra parte, la Teoría de la Jerarquía de Necesidades Básicas de Abraham Maslow (1954), la cual se centra en cinco necesidades: 1) Fisiológicas: como las necesidades de sed, hambre, refugio, sexo, entre otras muchas. 2) Seguridad: referida a la necesidad de protección, del daño emocional y del físico. 3) Social: como la amistad, el afecto, la necesidad de aceptación y pertenencia. 4) Estima: que abarca el respeto hacia uno mismo, la autonomía, el estatus, la necesidad de sentirse reconocido y atendido. 5) Autorrealización: que incluye el crecimiento, la satisfacción plena así mismo, y otras necesidades más. En tal sentido y para efectos de nuestra investigación, tomaremos en cuenta las dimensiones de la satisfacción laboral del trabajo de Ventosilla (2017), las mismos que se describirán a continuación, y que se encuentran basados en la prueba psicológica de Sonia Palma citados por Casana (2015). *Condiciones físicas*: hablamos de satisfacción cuando consideramos las condiciones laborales físicas a la que todo servidor se ve expuesto, es así que la organización como sistema social ha de funcionar generando en su interior un ambiente apropiado, con la capacidad de satisfacer las necesidades básicas de sus trabajadores, así podrán desarrollarse alcanzando su máxima realización personal, crecimiento y desarrollo lo que influirá en beneficio de la empresa.

Beneficios Remunerativos: factor determinante de la satisfacción laboral, es reconocido el derecho de todo servidor percibir una retribución económica, un sueldo apropiado a la labor que desarrolla para satisfacer sus necesidades primordiales. Así mismo según Medina (2008), en tanto el trabajador se encuentre motivado y satisfecho económicamente estará apoyando con eficiencia para lograr los objetivos al interior de la empresa. En ese sentido, como derecho fundamental, amparado y reconocido en la Constitución Política del Perú (art. 23 y 24), es el elemento básico en toda relación laboral y de importancia para el servidor, en vista que redunda en su desarrollo integral asegurando que este pueda brindar a los suyos una calidad de vida mejor y por ende acorde a sus necesidades. *Políticas administrativas*. Conjunto de acciones o normas que orientan la marcha de una organización. El término alude a acciones a favor de los sectores sociales, objetivos y condiciones para definir la naturaleza social y la función de la educación en mejora y beneficio de la sociedad.

Relaciones sociales: Estudios revelan que mientras las relaciones sociales dentro de la entidad sean más positivas, los empleados serán más productivos y felices, por lo tanto, un ambiente laboral favorable, trae beneficios a la larga en toda empresa y el no satisfacerla, por el contrario, influirá en su conducta o satisfacción. Ramos (2015), afirma que las relaciones sociales forman parte esencial de todos las personas, ya que considerada una necesidad básica de todos, si esta no logra su propósito, se constituirá directamente en fuente de estrés para todos. *Desarrollo personal:* se considera como la posibilidad de las personas de llevar a cabo labores significativas que contribuyen a su autorrealización personal. Como afirma Fernández (2002), estos trabajadores por la labor que desempeñan, la misma que es reconocida por otros dentro de la entidad, posibilita el crecimiento profesional y por ende personal de cada uno permitiéndole ser recompensado por su labor. *Desempeño de tareas:* es la valoración asociada a las tareas que desempeña todo servidor en una entidad, aunada ella a toda tarea o labor específica que desarrolla y este desempeño según Briones, Taberero y Arenas (2010), cuando está basada en el apoyo percibido y recibido por los compañeros de trabajo y el directivo; presenta una correlación positiva con la satisfacción laboral.

Relación con la autoridad: se constituye como la apreciación valorativa que lleva a cabo el servidor respecto a su relación con su jefe inmediato superior, el mismo que se define en base a las actividades que desempeña de manera cotidiana en el centro laboral. Robbins (1999), hace referencia a que muchas veces el comportamiento del jefe determina la satisfacción laboral de los subordinados en toda entidad, la misma que se expresa por medio de las actitudes y el trato de la autoridad, así como la empatía, la escucha activa, la comprensión, el interés personal manifiesto a cada uno de ellos, los reconocimientos por la labor desempeñada entre otros muchos factores, no queriendo significar por ello que se tengan que consentir las inconductas que también son generadas en algunas ocasiones por los servidores. Por su parte esta afirmación también es refrendada por lo que cita Balyer (2017), quien afirma que la capacidad de comunicarse y negociar con los demás también se considera muy importante para un liderazgo efectivo.

Ahora bien, las instituciones de “*reciente creación*” surgen a raíz del *Programa Acceso*, dicho programa perteneciente al ministerio de educación, se estableció a partir del año 2011,

implementado a través del denominado programa estratégico para el logro de los aprendizajes (PELA). Desde el 2013, se le conoce como PP0091, este programa es el resultado de un trabajo realizado en unión con las direcciones regionales de educación (DREL) y las unidades de gestión educativas (UGEL) cuyo propósito es: incrementar las posibilidades de niños, niñas y adolescentes para que “accedan a servicios de los niveles educativos de inicial y secundaria de la educación básica regular de calidad y pertinentes a sus características y necesidades” (MINEDU 2017, p.1). Es decir que se crean instituciones en los lugares más vulnerables de las comunidades en los distritos de la jurisdicción de la UGEL 06(Ate, Santa Anita, La Molina, Cieneguilla, Lurigancho y Chaclacayo). Sin embargo, se puede identificar además que la labor que desempeñan las docentes en el cargo directivo, no es remunerada por el estado, lo que determina un nivel de compromiso incierto por las funciones administrativas que debe desempeñar la docente a cargo de la dirección del plantel, que en casi todos los casos está ligada a la inexperiencia en el ejercicio de las funciones administrativas que el puesto de trabajo demanda. Por ende, el estado no se exime de responsabilidades en este tema, en vista de que no ha cumplido con parte de su responsabilidad social, en tanto que las políticas de gestión para las mejoras en ellas, no se acercan a este nivel de servicio educativo y repercuten en que se pueda brindar calidad en el servicio brindado, principalmente por el desconocimiento de las autoridades sobre lo que es la organización, los sistemas organizativos, la cultura organizacional, el diseño organizacional y la forma de administrar una institución educativa de reciente creación. Vista la realidad de este grupo de entidades educativas se formuló el siguiente problema de investigación:

Problema General: ¿Qué relación existe entre las competencias directivas y la satisfacción laboral de las directoras de IIEE de reciente creación del distrito de Ate- 2019?

Problema específico 1: ¿Qué relación existe entre las habilidades conceptuales y la satisfacción laboral de las directoras de IIEE de nivel inicial de reciente creación del distrito de Ate- 2019?

Problema específico 2: ¿Qué relación existe entre las habilidades técnicas y la satisfacción laboral de las directoras de IIEE de nivel inicial de reciente creación del distrito de Ate- 2019?

Problema específico 3: ¿Qué relación existe entre las habilidades humanas y la satisfacción laboral de las directoras de IIEE de nivel inicial de reciente creación del distrito de Ate- 2019?

La *justificación teórica* en el desarrollo de la presente investigación se cimenta en el recojo de conceptos y análisis de teorías relacionadas al tema, las mismas que nos ayudan a comprender mejor la importancia del desarrollo de las capacidades con las que debe contar los directivos de escuela en vista de que el estudio y contrastación de las variables competencias directivas y satisfacción laboral tomarán mayor relevancia a partir de aquí, por la relación directa que guardan con el logro de los desempeños de gestión educativa. Así mismo la *justificación práctica* radica en el hecho de que a través de esta investigación se podrá establecer cuál es la relación entre las citadas variables materia de estudio, de esta manera los datos obtenidos nos permitirán mostrar por medio del análisis, la interpretación y discusión las conclusiones y recomendaciones que servirán como punto de partida y materia de consulta futura para las directoras de las IIEE de reciente creación del nivel inicial, quienes buscan comprender mejor el porqué de la problemática que se presenta y de esta manera replantear la necesidad de mejorar su desempeño, adaptando los resultados a la propia realidad, de esta manera los pondrán en práctica con el propósito de cumplir con su labor en la dirección de las IIEE. Así mismo servirá como fuente de base de consulta de las autoridades educativas del MINEDU, pues podrá ser considerada para los futuros concursos de evaluación en el desempeño del cargo directivo en el sentido de guía que oriente las principales necesidades básicas de formación profesional docente y directivo.

Por último, la *Justificación metodológica* en esta investigación se ha de constituir en conocimientos cuyo propósito es que sirvan para optimizar las competencias directivas y la satisfacción laboral de las directoras de las IIEE del nivel inicial de reciente creación, es por ello que se utilizan métodos y técnicas de investigación, llámese cuestionarios para reconocer la relación entre las variables. Es así que este trabajo de investigación se sustenta en el análisis de la bibliografía y la aplicación de técnicas de investigación confiables y válidas.

Hipótesis general: Existe relación entre las competencias directivas y la satisfacción laboral de las directoras de IIEE de nivel inicial de reciente creación del distrito de Ate- 2019.
Hipótesis específica 1: Existe relación entre las habilidades conceptuales y la satisfacción laboral de las directoras de IIEE de nivel inicial de reciente creación del distrito de Ate- 2019.
Hipótesis específica 2: Existe relación entre las habilidades técnicas y la satisfacción laboral de las directoras de IIEE de nivel inicial de reciente creación del distrito de Ate- 2019.

Hipótesis específica 3: Existe relación entre las habilidades humanas y la satisfacción laboral de las directoras de IIEE de nivel inicial de reciente creación del distrito de Ate – 2019.

El objetivo general: Determinar la relación que existe entre las competencias directivas y la satisfacción laboral de las directoras de IIEE de nivel inicial de reciente creación del distrito de Ate– 2019. Objetivo específico 1: Determinarla relación que existe entre las habilidades conceptuales y la satisfacción laboral de las directoras de IIEE de nivel inicial de reciente creación del distrito de Ate- 2019. Objetivo específico 2: Determinar la relación que existe entre las habilidades técnicas y la satisfacción laboral de las directoras de IIEE de nivel inicial de reciente creación del distrito de Ate- 2019. Objetivo específico 3: Determinar la relación que existe entre las habilidades humanas y la satisfacción laboral de las directoras de IIEE de nivel inicial de reciente creación del distrito de Ate- 2019.

II. Método

2.1. Tipo y diseño de investigación

Esta investigación se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, del tipo correlacional con diseño no experimental y transversal.

La naturaleza del enfoque cuantitativo, según Escamilla (2010), considera que para alcanzar el conocimiento mediante la investigación, la objetividad es el único medio, por lo tanto esta debe llevarse a cabo a través de una medición íntegra y controlada buscando la seguridad.

El esquema es como sigue:

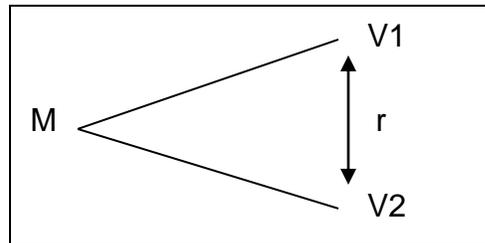


Figura 1
Diseño: Fuente: Hernández (2014)

Según el diagrama tenemos:

M = Muestra

V1= Variable: Competencias Directivas,

V2= Variable: Satisfacción Laboral

r = Coeficiente de correlación entre variable

Con este diseño se pretende observar la relación entre las competencias directivas y la satisfacción laboral en las directoras de instituciones de reciente creación. Hernández, Fernández y Baptista (2014), aluden al hecho que en los diseños de investigación no experimental y transversal se recoge información en el momento, un único tiempo, cuya intención es referir las variables y analizar su repercusión e interrelación en un tiempo. Es como fotografiar el momento en el que sucede.

2.2. Operacionalización de Variables

Definir operacionalmente una variable permite la elaboración de los instrumentos de medida, transformando los indicadores en ítems, así como la construcción esquemática de todo el contenido de la investigación, que posibilitará a través de la información recabada, integrarla en una explicación de cada una de las dimensiones y conceptos. Reguant (2014).

Definición conceptual de las variables:

Variable 1: Competencias directivas. Las competencias directivas vienen a ser una gama de comportamientos que abarcan aptitudes, habilidades, destrezas, rasgos de personalidad y conocimientos que caracterizan a un director en el desempeño del puesto, a fin de garantizar la eficacia y eficiencia en las labores que cumple. Las competencias directivas comprenden las siguientes dimensiones: habilidades conceptuales, habilidades técnicas y habilidades humanas.

Variable 2: Satisfacción laboral. Para Locke (1976), esta resulta de la percepción subjetiva del desempeño positivo y placentero del sujeto. Llámese también a las conductas actitudinales que las personas desarrollan frente al trabajo que desempeñan, estas pueden referirse tanto al trabajo en sí mismo como a los diversos aspectos inmersos en él.

Tabla 1
Matriz de Operacionalización de la variable (1): competencias directivas.

Dimensiones	indicadores	ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
Habilidades conceptuales	Responsabilidad.			
	Comunicación.		Nunca (1)	
	Planificación estratégica.	p1, p2, p3, p4, p5, p6, p7		
	Liderazgo.		Casi nunca (2)	Bajo [26 –61]
Habilidades técnicas	Solución de problemas.			
	Conocimientos técnicos.		A veces (3)	
	Conocimientos prácticos.	p8, p9, p10, p11, p12, p13,		Medio [62–
	Estructura organizativa.	p14, p15, p16, p17, p18, p19,	Casi siempre (4)	97]
Habilidades humanas	Actividades administrativas.	p20		
	Participación y trabajo en equipo.		Siempre (5)	Alto [98–130]
	Motivación.	p21, p22, p23,		
	Cooperación.	p24, p25, p26		
	Manejo de conflictos.			

Fuente: adaptado en base a la teoría de Robbins, (2008).

Tabla 2
Matriz de Operacionalización de la variable (2): satisfacción laboral.

Dimensiones	indicadores	ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
Condiciones físicas.	Infraestructura. Materiales.	p1, p2, p3, p4	Nunca (1)	
Beneficios remunerativos.	Incentivos. Comunicación efectiva.	p5, p6, p7	Casi nunca (2)	Bajo [26 –61]
Políticas administrativas.	Horarios de trabajo.	p8, p9	A veces (3)	
Relaciones sociales.	Relaciones internas. Relaciones externas. Autorrealización.	p10, p11, p12, p13	Casi siempre (4)	Medio[62-97]
Desarrollo personal.	Conocimiento de las funciones. Satisfacción.	p14, p15, p16, p17, p18	Siempre (5)	
Desempeño de tareas.	Valoración de labores realizadas. Reconocimiento.	p19, p20, p21		Alto [98–130]
Relaciones con la autoridad.	Trato con los superiores. Perfeccionamiento.	p22, p23, p24, p25, p26		

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

Tabla 3
Número de ítems por dimensiones: variable (1) competencias directivas.

Dimensiones	Ítems	Número de ítems
Habilidades conceptuales	1-7	7
Habilidades técnicas	8-20	13
Habilidades humanas	21-26	6
Total de ítems		26

Tabla 4
Número de ítems por dimensiones: variable (2) satisfacción laboral.

Dimensiones	Ítems	Número de ítems
Condiciones físicas	1-4	4
Beneficios remunerativos.	5-7	3
Políticas administrativas.	8-9	2
Relaciones sociales.	10-13	4
Desarrollo personal.	14-18	5
Desempeño de tareas.	19-21	3
Relaciones con la autoridad.	22-26	5
Total de ítems		26

2.3 Población, muestra y muestreo.

2.3.1 Población.- La misma que está conformada por los directivos de las instituciones educativas de reciente creación del nivel inicial del distrito de Ate, jurisdicción de la UGEL N° 06.

2.3.2 Muestra.- La muestra es censal porque la conforma toda la población, estableciéndose el tamaño de la muestra formada por 45 directivos de las instituciones de reciente creación del distrito de Ate, jurisdicción de la UGEL N° 06.

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

2.4.1.-Técnicas

Se ha empleado la técnica de la encuesta que tiene como finalidad recolectar datos en forma cuantitativa para describir y relacionar las variables competencias directivas y satisfacción laboral.

2.4.2.-Instrumentos

La presente investigación utilizó el cuestionario de preguntas o ítems por cada variable con su respectiva escala de valoración.

Ficha técnica Variable 1: Competencias directivas

- Instrumento: Cuestionario para medir las competencias directivas
- Autor: Adaptado de Chira (2018)
- Duración: 30 minutos
- Ámbito de Aplicación: IIEE del nivel inicial de reciente creación de Ate.
- Significación: El cuestionario tiene como objetivo determinar la relación entre las competencias directivas y la satisfacción laboral.
- Estructura: El cuestionario está formado por 26 ítems, formulados en base a sus dimensiones e indicadores
- Administración: Individual

Ficha técnica Variable 2: Satisfacción laboral

- Instrumento: Cuestionario para medir la satisfacción laboral
- Autor: Adaptado de Ventosilla (2017)
- Duración: 30 minutos
- Ámbito de aplicación: IIEE del nivel inicial de reciente creación de Ate.
- Significación: El cuestionario tiene como objetivo determinar la relación entre las competencias directivas y la satisfacción laboral.
- Estructura: El cuestionario está formado por 26 ítems, formulados en base a sus dimensiones e indicadores
- Administración: Individual

2.4.3.-Validez.

La validez ha sido otorgada previa verificación de un grupo de especialistas investigadores: dos doctores y una magíster, quienes han permitido reconocer la validez de las variables a través del cuestionario propuesto.

Tabla 5

Validación de instrumento por juicio de expertos: Competencias directivas.

Nº	Expertos	Opinión
Experto 1	Dr. Paúl Richard Huamán Canchari	Aplicable
Experto 2	Dr. Eduardo William Martínez Barrientos	Aplicable
Experto 3	Mg. Edita Izolina Sáenz Casanova	Aplicable

Fuente: Certificado de Validez

Tabla 6

Validación de instrumento por juicio de expertos: Satisfacción laboral.

Nº	Expertos	Opinión
Experto 1	Dr. Paúl Richard Huamán Canchari	Aplicable
Experto 2	Dr. Eduardo William Martínez Barrientos	Aplicable
Experto 3	Mg. Edita Izolina Sáenz Casanova	Aplicable

Fuente: Certificado de Validez

2.4.4.- Confiabilidad del instrumento.

Tabla 7

Estadística de la variable1 competencias directivas con el alfa de Crombach.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,925	26

En tabla 7, la estadística de fiabilidad conseguida de la variable competencias directivas está conformada por 26 elementos, y esto determina el nivel de fiabilidad dado por el Alfa de Crombach de 0,925, por lo que se establece de acuerdo a la escala de valores que tiene una fiabilidad excelente.

Tabla 8

Estadística de la variable satisfacción laboral con el alfa de Crombach.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
,924	26

En tabla 8, la estadística de fiabilidad conseguida de la variable satisfacción laboral está conformada por 26 elementos, y esto determina el nivel de fiabilidad dado por el Alfa de Crombach de 0,924, por lo que se establece de acuerdo a la escala de valores que tiene una fiabilidad excelente.

2.5 Procedimiento

En el curso de la investigación se utilizó rutas metodológicas como:

- Determinar la confiabilidad y validez de los instrumentos.
- Aplicar los instrumentos de cada variable en los directivos.
- Recolectar los datos de cada variable.
- Seleccionar el software apropiado, (SPSS versión idioma español).
- Ejecutar el programa SPSS
- Analizar la estadística descriptiva de cada variable (representar los datos obtenidos en gráficos de barra y tablas de frecuencia) y la estadística inferencial (deducir las conclusiones generales basadas de las hipótesis planteadas)

2.6 Método de análisis de datos

En la presente investigación se empleó el programa SPSS versión 25 en el idioma español, para obtener los resultados y posteriormente realizar las interpretaciones. La investigación tiene un enfoque cuantitativo por ello realizamos la estadística descriptiva e inferencial. La descriptiva se utilizó para recolectar, clasificar, ordenar, analizar y representar los datos obtenidos en gráficos de barra y tablas de frecuencia, para explicar el comportamiento de las variables de estudio. La

estadística inferencial se utilizó con la finalidad de deducir las conclusiones generales basadas de las hipótesis planteadas.

2.7 Aspectos éticos.

Para dar cumplimiento a los criterios establecidos en el diseño de investigación cuantitativa que la Universidad César Vallejo presenta, se han seguido las sugerencias de los formatos a seguir en este proceso. Para la veracidad del presente trabajo de investigación, se ha recopilado diversas fuentes teóricas de investigadores de todo el mundo, tanto para los antecedentes como para el marco teórico. En tal sentido los resultados obtenidos reflejan el contexto y la realidad de los directivos de las IIEE del nivel inicial de reciente creación de Ate-2019, así mismo se plantean sugerencias con el propósito de que las instancias educativas descentralizadas de nuestra jurisdicción contribuyan en la mejora de las competencias directivas y la satisfacción laboral de los directivos de las IIEE del nivel inicial de reciente creación de Ate-2019. Por otra parte, se ha dado a conocer la autoría de los instrumentos de recojo de información, además de la revisión respectiva de expertos para validar cada uno de los instrumentos utilizados para la investigación, acción por la cual deben transitar todas las investigaciones antes de su aplicación.

III. Resultados

3.1 Resultados descriptivos

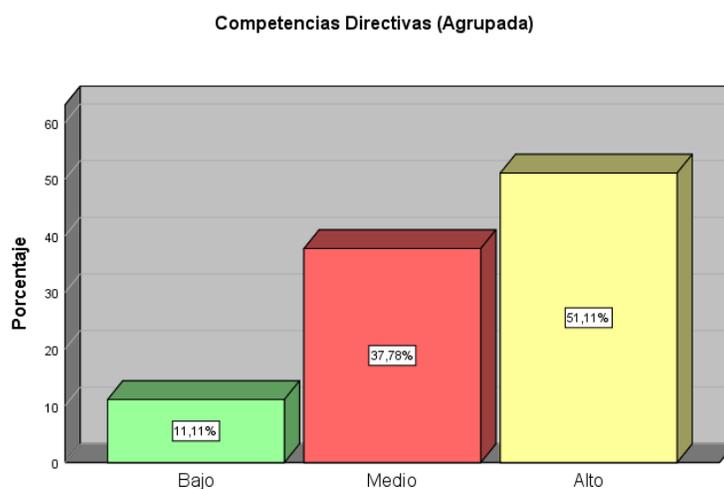
3.1.1 Competencias Directivas.

Tabla 9

Frecuencias y porcentajes de la variable competencias directivas de los directivos de IIEE de nivel Inicial de reciente creación del distrito de Ate –2019.

		Competencias Directivas (Agrupada)			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	5	11.1	11.1	11.1
	Medio	17	37.8	37.8	48.9
	Alto	23	51.1	51.1	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

Fuente: SPSS.25



Fuente: SPSS.25

Figura 2

Comportamiento de gráficos de barras de las competencias directivas.

En la tabla 9 y figura 2, se observa que las competencias directivas en instituciones educativas de reciente creación en Ate, alcanza los siguientes resultados: el 11.1% cree que las competencias directivas son bajas, el 37.8% considera medio y el 51.1% indica que es alto. Teniendo como conclusión que las competencias directivas en las instituciones educativas de reciente creación en Ate, tienen una directriz alta.

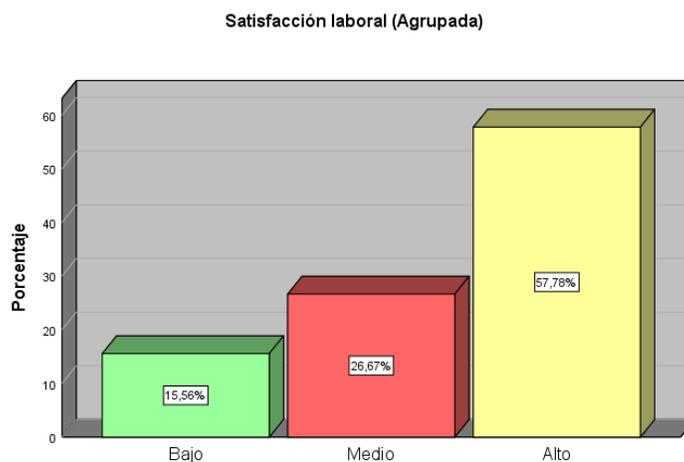
3.1.2 Satisfacción laboral

Tabla 10

Frecuencias y porcentajes de la variable satisfacción laboral de los directivos de IIEE de nivel Inicial de reciente creación del distrito de Ate –2019.

Satisfacción laboral (Agrupada)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	7	15.6	15.6	15.6
	Medio	12	26.7	26.7	42.2
	Alto	26	57.8	57.8	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

Fuente: SPSS.25



Fuente: SPSS.25

Figura 3

Comportamiento de gráficos de barras de la variable satisfacción laboral

En la tabla 10 y figura 3, se observa que la satisfacción laboral en las instituciones educativas de reciente creación en Ate, alcanza los siguientes resultados: el 15.6% cree que la satisfacción laboral es bajo, el 26.7% considera medio y el 57.8% indica que es alto. Teniendo como conclusión que la satisfacción laboral en las instituciones educativas de reciente creación en Ate, tienen una directriz alta.

Análisis descriptivo de las dimensiones de la variable 1

Descripción de resultados de la dimensión habilidades conceptuales.

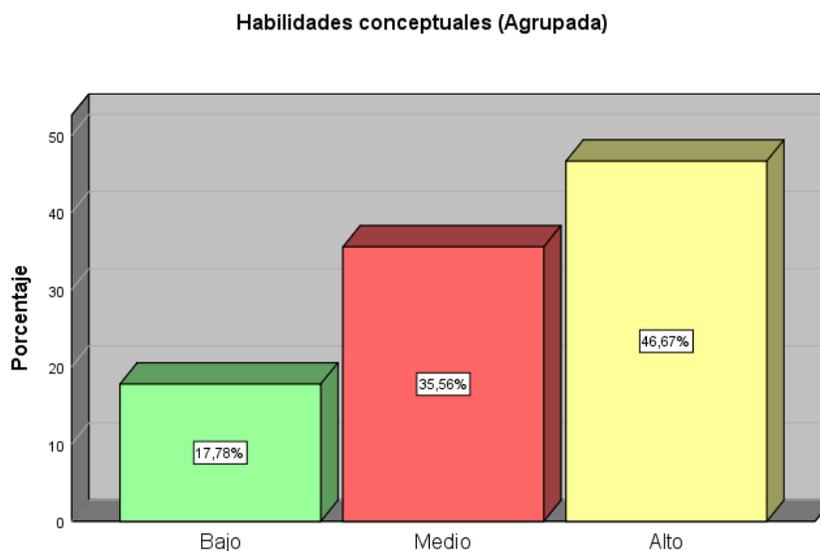
Tabla 11. *Frecuencias y porcentajes de la dimensión habilidades conceptuales de los directivos de IIEE de nivel Inicial de reciente creación del distrito de Ate –2019.*

Habilidades conceptuales (Agrupada)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	8	17.8	17.8	17.8
	Medio	16	35.6	35.6	53.3
	Alto	21	46.7	46.7	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

Fuente: SPSS.25

Figura 4.

Comportamiento de gráficos de barras de las habilidades conceptuales.



Fuente: SPSS.25

En la tabla 11 y figura 4, se observa que la dimensión habilidades conceptuales evidencia los siguientes resultados: el 17.8% cree que las habilidades conceptuales es bajo, el 35.6% considera medio y el 46.7% indica que es alto. Teniendo como conclusión que la dimensión habilidades conceptuales, tienen una directriz alta.

Descripción de resultados de la dimensión habilidades técnicas.

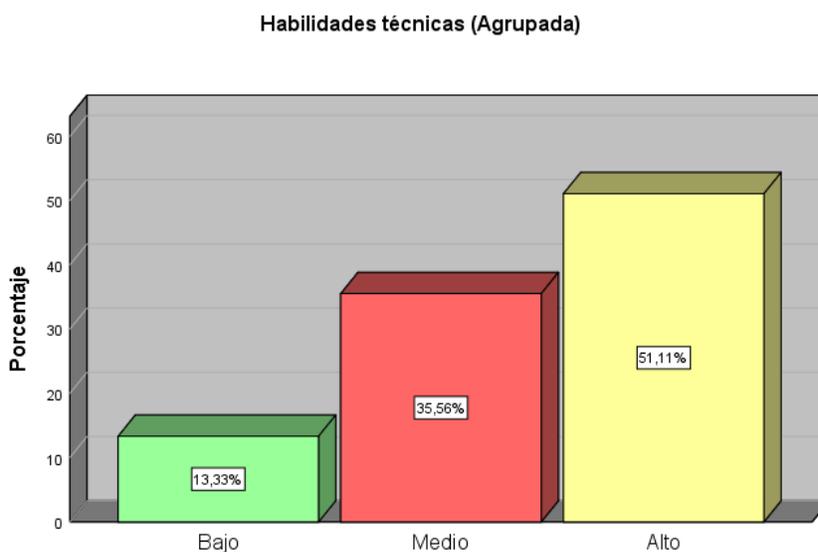
Tabla 12. Frecuencias y porcentajes de la dimensión habilidades técnicas de los directivos de IIEE de nivel Inicial de reciente creación del distrito de Ate –2019.

Habilidades técnicas (Agrupada)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	6	13.3	13.3	13.3
	Medio	16	35.6	35.6	48.9
	Alto	23	51.1	51.1	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

Fuente: SPSS.25

Figura 5.

Comportamiento de gráficos de barras de las habilidades técnicas.



Fuente: SPSS.25

En la tabla 12 y figura 5, se observa que la dimensión habilidades técnicas evidencia los siguientes resultados: el 13.3% cree que las habilidades técnicas es bajo, el 35.6% considera medio y el 51.1% indica que es alto. Teniendo como conclusión que la dimensión habilidades técnicas, tienen una directriz alta.

Descripción de resultados de la dimensión habilidades humanas.

Tabla 13. Frecuencias y porcentajes de la dimensión habilidades humanas de los directivos de IIEE de nivel Inicial de reciente creación del distrito de Ate –2019.

Habilidades humanas (Agrupada)

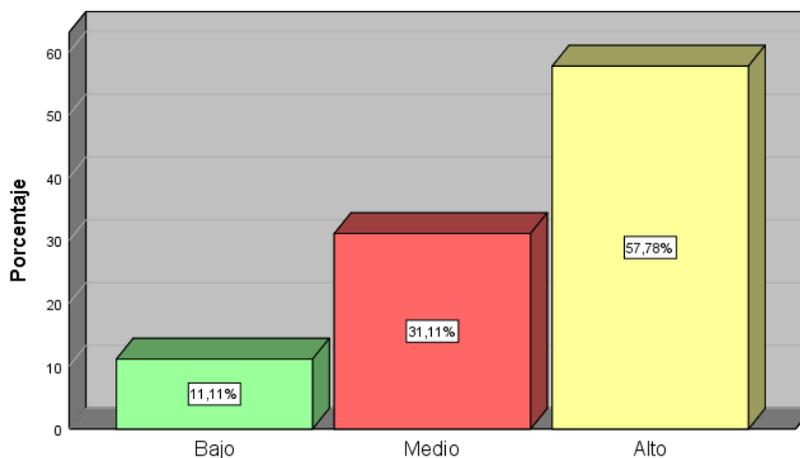
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	5	11.1	11.1	11.1
	Medio	14	31.1	31.1	42.2
	Alto	26	57.8	57.8	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

Fuente: SPSS.25

Figura 6.

Comportamiento de gráficos de barras de las habilidades humanas.

Habilidades humanas (Agrupada)



Fuente: SPSS.25

En la tabla 13 y figura 6, se observa que la dimensión habilidades humanas evidencia los siguientes resultados: el 11.1% cree que las habilidades humanas es bajo, el 31.1% considera medio y el 57.8% indica que es alto. Teniendo como conclusión que la dimensión habilidades humanas, tienen una directriz alta.

Análisis descriptivo de las dimensiones de la variable 2

Descripción de resultados de la dimensión condiciones físicas.

Tabla 14.- *Frecuencias y porcentajes de la dimensión condiciones físicas de los directivos de IIEE de nivel Inicial de reciente creación del distrito de Ate –2019.*

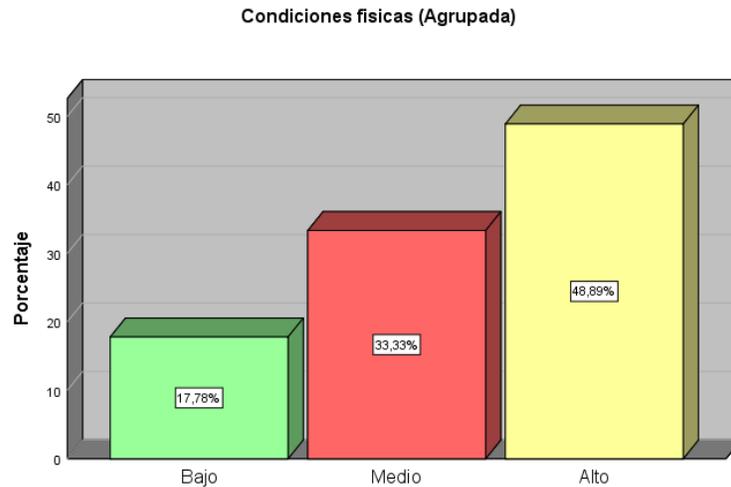
Condiciones físicas (Agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	8	17.8	17.8	17.8
	Medio	15	33.3	33.3	51.1
	Alto	22	48.9	48.9	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

Fuente: SPSS.25

Figura 7.

Comportamiento de gráficos de barras de las condiciones físicas.



Fuente: SPSS.25

En la tabla 14 y figura 7, se observa que la dimensión condiciones físicas evidencia los siguientes resultados: el 17.8% cree que las condiciones físicas es bajo, el 31.3% considera medio y el 48.9% indica que es alto. Teniendo como conclusión que la dimensión condiciones físicas, tienen una directriz alta.

Descripción de resultados de la dimensión beneficios remunerativas.

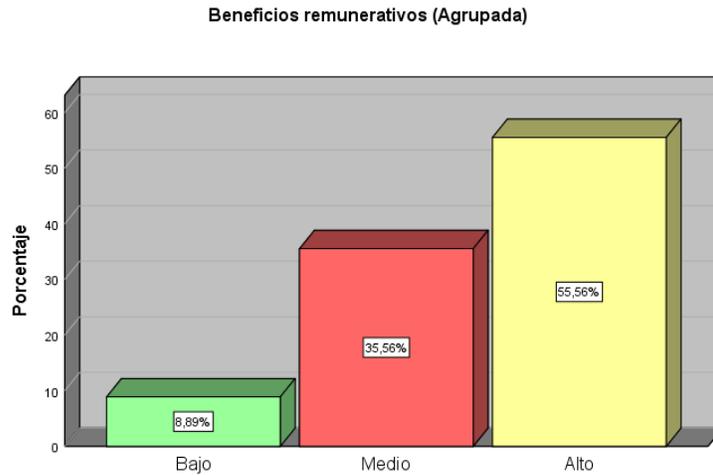
Tabla 15. Frecuencias y porcentajes de la dimensión beneficios remunerativos de los directivos de IIEE de nivel Inicial de reciente creación del distrito de Ate –2019.

Beneficios remunerativos (Agrupada)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	4	8.9	8.9	8.9
	Medio	16	35.6	35.6	44.4
	Alto	25	55.6	55.6	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

Fuente: SPSS.25

Figura 8.

Comportamiento de gráficos de barras de los beneficios remunerativos.



Fuente: SPSS.25

En la tabla 15 y figura 8, se observa que la dimensión beneficios remunerativos evidencia los siguientes resultados: el 8.9% cree que los beneficios remunerativos es bajo, el 35.6% considera medio y el 55.6% indica que es alto. Teniendo como conclusión que la dimensión beneficios remunerativos, tienen una directriz alta.

Descripción de resultados de la dimensión políticas administrativas.

Tabla 16. *Frecuencias y porcentajes de la dimensión políticas administrativas de los directivos de IIEE de nivel Inicial de reciente creación del distrito de Ate –2019.*

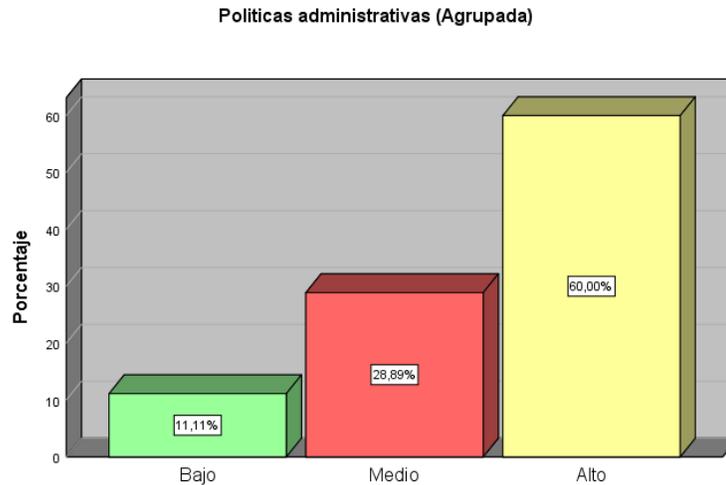
Políticas administrativas (Agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	5	11.1	11.1	11.1
	Medio	13	28.9	28.9	40.0
	Alto	27	60.0	60.0	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

Fuente: SPSS.25

Figura 9.

Comportamiento de gráficos de barras de las políticas administrativas.



Fuente: SPSS.25

En la tabla 16 y figura 9, se observa que la dimensión políticas administrativas evidencia los siguientes resultados: el 11.1% cree que las políticas administrativas es bajo, el 28.9% considera medio y el 60% indica que es alto. Teniendo como conclusión que la dimensión políticas administrativas, tienen una directriz alta.

Descripción de resultados de la dimensión relaciones sociales.

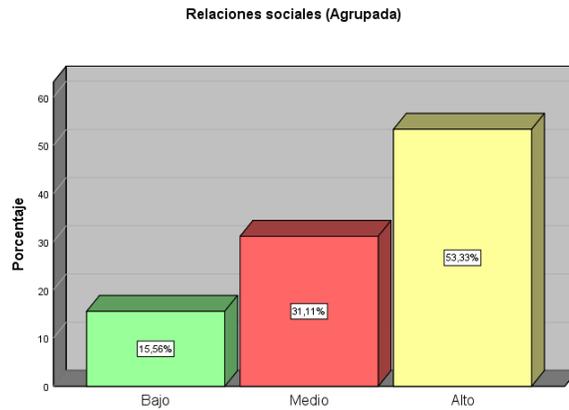
Tabla 17. *Frecuencias y porcentajes de la dimensión relaciones sociales de los directivos de IIEE de nivel Inicial de reciente creación del distrito de Ate –2019.*

Relaciones sociales (Agrupada)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	7	15.6	15.6	15.6
	Medio	14	31.1	31.1	46.7
	Alto	24	53.3	53.3	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

Fuente: SPSS.25

Figura 10.

Comportamiento de gráficos de barras de las relaciones sociales.



Fuente: SPSS.25

En la tabla 17 y figura 10, se observa que la dimensión relaciones sociales evidencia los siguientes resultados: el 15.6% cree que las relaciones sociales es bajo, el 31.1% considera medio y el 53.3% indica que es alto. Teniendo como conclusión que la dimensión relaciones sociales, tienen una directriz alta.

Descripción de resultados de la dimensión desarrollo personal.

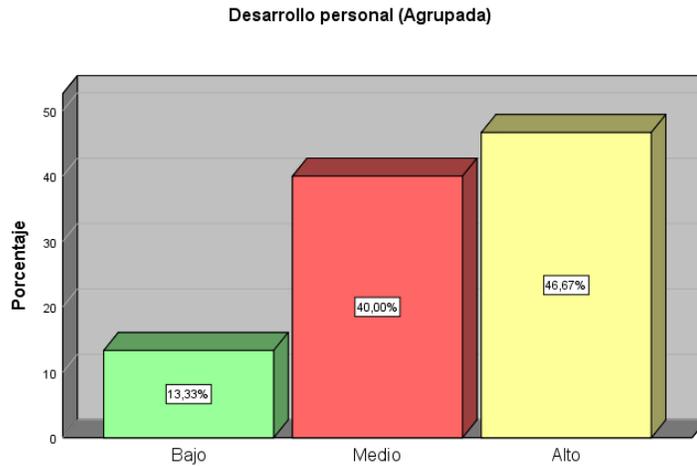
Tabla 18. *Frecuencias y porcentajes de la dimensión desarrollo personal de los directivos de IIEE de nivel Inicial de reciente creación del distrito de Ate –2019.*

Desarrollo personal (Agrupada)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	6	13.3	13.3	13.3
	Medio	18	40.0	40.0	53.3
	Alto	21	46.7	46.7	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

Fuente: SPSS.25

Figura 11.

Comportamiento de gráficos de barras del desarrollo personal.



Fuente: SPSS.25

En la tabla 18 y figura 11, se observa que la dimensión desarrollo personal evidencia los siguientes resultados: el 13.3% cree que el desarrollo personal es bajo, el 40% considera medio y el 46.7% indica que es alto. Teniendo como conclusión que la dimensión desarrollo personal, tienen una directriz alta.

Descripción de resultados de la dimensión desempeño de tareas.

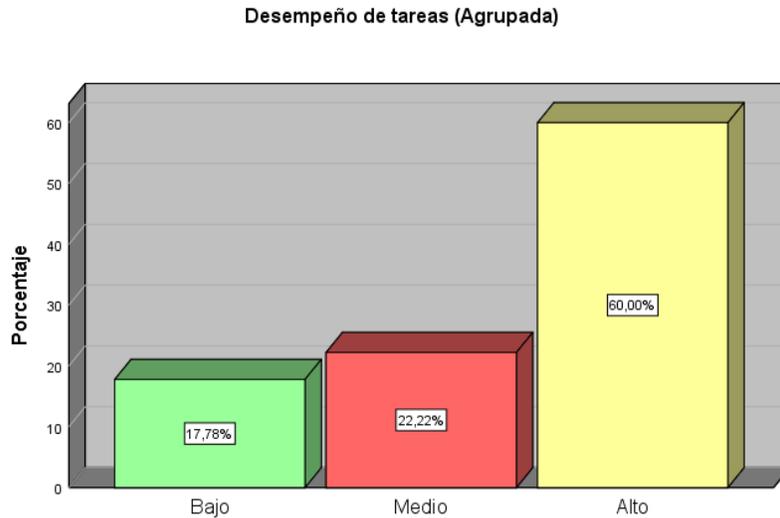
Tabla 19. Frecuencias y porcentajes de la dimensión desempeño de tareas de los directivos de IIEE de nivel Inicial de reciente creación del distrito de Ate –2019.

Desempeño de tareas (Agrupada)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	8	17.8	17.8	17.8
	Medio	10	22.2	22.2	40.0
	Alto	27	60.0	60.0	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

Fuente: SPSS.25

Figura 12.

Comportamiento de gráficos de barras del desempeño de tareas.



Fuente: SPSS.25

En la tabla 19 y figura 12, se observa que la dimensión desempeño de tareas evidencia los siguientes resultados: el 17.8% cree que el desempeño de tareas es bajo, el 22.2% considera medio y el 60% indica que es alto. Teniendo como conclusión que la dimensión desempeño de tareas, tienen una directriz alta.

Descripción de resultados de la dimensión relaciones con la autoridad.

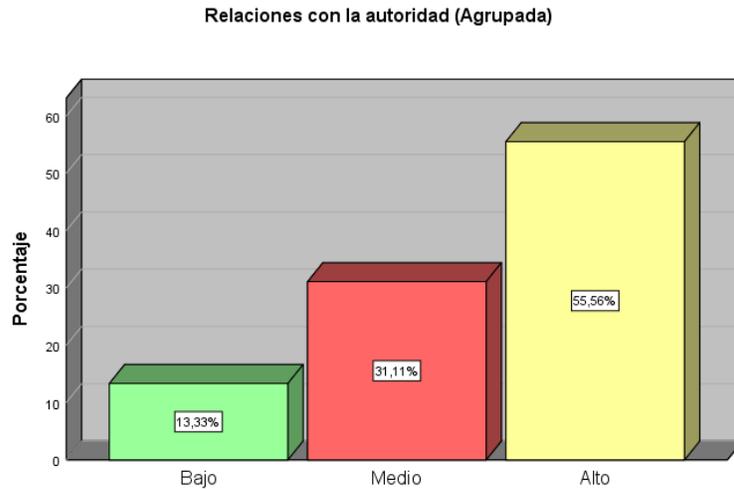
Tabla 20. *Frecuencias y porcentajes de la dimensión relaciones con la autoridad de los directivos de IIEE de nivel Inicial de reciente creación del distrito de Ate –2019.*

Relaciones con la autoridad (Agrupada)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	6	13.3	13.3	13.3
	Medio	14	31.1	31.1	44.4
	Alto	25	55.6	55.6	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

Fuente: SPSS.25

Figura 13.

Comportamiento de gráficos de barras de relaciones con la autoridad.



Fuente: SPSS.25

En la tabla 20 y figura 13, se observa que la dimensión relaciones con la autoridad evidencia los siguientes resultados: el 13.3% cree que las relaciones con la autoridad es bajo, el 31.1% considera medio y el 55.6% indica que es alto. Teniendo como conclusión que la dimensión relaciones con la autoridad, tienen una directriz alta.

3.2 Contrastación de la hipótesis

3.2.1 Hipótesis general

Ha = Existe relación entre las competencias directivas y la satisfacción laboral de las directoras de IIEE de nivel inicial de reciente creación del distrito de Ate – 2019

Ho =No Existe relación entre las competencias directivas y la satisfacción laboral de las directoras de IIEE de nivel inicial de reciente creación del distrito de Ate – 2019

Tabla 21

Tabla de correlaciones hipótesis general

			Correlaciones	
			Competencias Directivas (Agrupada)	Satisfacción laboral (Agrupada)
Rho de Spearman	Competencias Directivas (Agrupada)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 45	-,547** ,000 45
	Satisfacción laboral (Agrupada)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	-,547** ,000 45	1,000 . 45

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

En la tabla 21 de correlaciones podemos observar que el coeficiente de Rho de Spearman es (-0,547) y de acuerdo al baremo de estimación existe una correlación negativa moderada. Asimismo, el nivel de sig. (0,000) < 0.05, indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, por lo cual se concluye que si existe relación entre las competencias directivas y la satisfacción laboral en los directivos de IIEE de nivel inicial de reciente creación del distrito de Ate – 2019.

3.2.2 Hipótesis Específicas.

Hipótesis Específica 1.

Ha =Existe relación entre las habilidades conceptuales y la satisfacción laboral de las directoras de IIEE de nivel inicial de reciente creación del distrito de Ate- 2019.

Ho =No Existe relación entre las habilidades conceptuales y la satisfacción laboral de las directoras de IIEE de nivel inicial de reciente creación del distrito de Ate – 2019

Tabla 22

Tabla de correlaciones hipótesis específica 1

Correlaciones			
		Satisfacción laboral (Agrupada)	Habilidades conceptuales (Agrupada)
Rho de Spearman	Satisfacción laboral (Agrupada)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 ,727** ,000 45
	Habilidades conceptuales (Agrupada)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,727** ,000 45

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

En la tabla 22 de correlaciones podemos observar que el coeficiente de Rho de Spearman es (0,727) y de acuerdo al baremo de estimación existe una correlación positiva alta. Asimismo, el nivel de sig. (0,000) < 0.05, indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, por lo que se concluye que si existe relación entre las habilidades conceptuales y la satisfacción laboral de los directivos de IIEE de nivel inicial de reciente creación del distrito de Ate- 2019.

Hipótesis Específica 2.

Ha = Existe relación entre las habilidades técnicas y la satisfacción laboral de las directoras de IIEE de nivel inicial de reciente creación del distrito de Ate- 2019.

Ho =No Existe relación entre las habilidades técnicas y la satisfacción laboral de las directoras de IIEE de nivel inicial de reciente creación del distrito de Ate – 2019.

Tabla 23

Tabla de correlaciones hipótesis específica 2

Correlaciones				
			Habilidad s técnicas (Agrupada)	Satisfacción laboral (Agrupada)
Rho de Spearman	Habilidades técnicas (Agrupada)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 45	,812** ,000 45
	Satisfacción laboral (Agrupada)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,812** ,000 45	1,000 . 45

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

En la tabla de 23 correlaciones podemos observar que el coeficiente de Rho de Spearman es (0,812) y de acuerdo al baremo de estimación existe una correlación positiva alta. Asimismo, el nivel de sig. (0,000) < 0.05, indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, por lo que se concluye que si existe relación entre las habilidades técnicas y la satisfacción laboral de las directoras de IIEE de nivel inicial de reciente creación del distrito de Ate- 2019.

Hipótesis Específica 3.

Ha = Existe relación entre las habilidades humanas y la satisfacción laboral de las directoras de IIEE de nivel inicial de reciente creación del distrito de Ate- 2019.

Ho =No Existe relación entre las habilidades humanas y la satisfacción laboral de las directoras de IIEE de nivel inicial de reciente creación del distrito de Ate – 2019

Tabla 24

Tabla de correlaciones hipótesis específica 3

Correlaciones				
			Satisfacción laboral (Agrupada)	Habilidades humanas (Agrupada)
Rho de Spearman	Satisfacción laboral (Agrupada)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000 .	,432** ,003
		N	45	45
	Habilidades humanas (Agrupada)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,432** ,003	1,000 .
		N	45	45

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

En la tabla 24 de correlaciones podemos observar que el coeficiente de Rho de Spearman es (0,432) y de acuerdo al baremo de estimación existe una correlación positiva alta. Asimismo, el nivel de sig. (0,003) <0.05, indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, por lo que se concluye que si existe relación entre las habilidades humanas y la satisfacción laboral de las directoras de IIEE de nivel inicial de reciente creación del distrito de Ate- 2019.

IV. Discusión

Para el desarrollo de la presente tesis, “Competencias directivas y satisfacción laboral en directivos de IIEE de nivel inicial de reciente creación de Ate-2019” que tuvo como objetivo general, determinar la relación que existe entre las competencias directivas y la satisfacción laboral de las directoras de IIEE de nivel inicial de reciente creación del distrito de Ate – 2019, bajo un enfoque de investigación cuantitativo y de diseño no experimental, comprobándose la hipótesis general de estudio en vista que los resultados obtenidos permiten observar que el coeficiente de correlación de Rho de Spearman es -0,547, y de acuerdo al baremo de estimación existe una correlación positiva alta. Asimismo, el nivel de significación de (0,000) es menor o igual de ≤ 0.05 , indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna por el cual se concluye que si existe relación entre las competencias directivas y la satisfacción laboral en los directivos de IIEE de nivel inicial de reciente creación del distrito de Ate. Esto concuerda con los resultados obtenidos en la investigación de Chira (2018), quien en su tesis Habilidades directivas y satisfacción laboral en IEP Callao con el propósito de validar los instrumentos y medir las variables de un grupo de 110 docentes, cuyo resultado del coeficiente de correlación de 0,691, y un nivel de significación de 0,000 menor de ($p < 0,05$) determinó la relación existente entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral.

Por otra parte, también existe relación con el trabajo de investigación de Ventosilla (2017) quien halló que existe una moderada correlación con $\rho = 0,704$ entre las competencias gerenciales y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017, con una diferencia en cuanto al grado de correlación. Todo esto concuerda con lo expresado por Tobón (2006), quien determina que las competencias directivas tienen un alto grado de especialización, ya que están ligadas a las acciones directivas propias de la ocupación. Por su parte Dasi, Dolz, Ferrer y otros (2014), hacen referencia a que “no se trata solo de captar y seleccionar a los mejores candidatos para el puesto de director sino en conseguir que su comportamiento sea el más adecuado para lograr los objetivos institucionales.” (p. 17). Por otro lado también se ha podido corroborar con lo investigado por Masco (2018), quien habiendo obtenido una correlación de 0.631 señaló que si existe relación entre las variables, además se encontró en el nivel de correlación moderada y el

nivel de significancia $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), por lo cual existe una relación entre las habilidades directivas y motivación laboral en docentes de la Red 14, UGEL 05, El Agustino-2018.

En relación al nivel de las *competencias directivas* en las IIEE de reciente creación del nivel inicial, se evidencia que el 11.1% de encuestadas advierte que el nivel es bajo, mientras que el 37.8%, de las encuestadas considera que el nivel es medio y el 51.1% advierte que el nivel es alto. Estos resultados hacen notar que las competencias directivas de las directoras de IIEE del nivel inicial de reciente creación de Ate, 2019 tiene una directriz alta. En lo que concierne al nivel de la *satisfacción laboral* de las directoras de IIEE del nivel inicial de reciente creación, se tiene que el 15.6% de las encuestadas considera que el nivel es bajo, mientras que el 26.7% de las encuestadas, considera que el nivel es medio, y el 57.8% indica que es alto. Estos resultados hacen notar que la satisfacción laboral de las directoras de IIEE del nivel inicial de reciente creación tiene una directriz alta. Estos resultados están en concordancia con lo expresado por Sánchez (2015), quien señala que la satisfacción laboral se puede relacionar directamente con el conocimiento de la persona al interior de una organización. Más adelante esta experiencia se convierte en la percepción del trabajador, y esta última se transforma en un componente emocional. (p.161).Y de acuerdo con Bandura (2000), las competencias directivas son consideradas piezas clave para lograr progreso y beneficios en el trabajo y con resultados positivos en bien de los servidores y en el rendimiento.

En relación a la primera *hipótesis específica 1*, los resultados obtenidos demuestran que el coeficiente de Rho de Spearman es (0,727) y de acuerdo al baremo de estimación existe una correlación positiva alta entre la dimensión habilidades conceptuales y la satisfacción laboral de los directivos de IIEE del nivel inicial de reciente creación de Ate-2019. Asimismo, el nivel de significancia. $(0,000) \leq 0.05$, indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, por lo que se concluye que si existe relación entre las habilidades conceptuales y la satisfacción laboral de los directivos de IIEE de nivel inicial de reciente creación del distrito de Ate- 2019. En relación a la segunda *hipótesis específica 2*, los resultados obtenidos demuestran que existe una correlación positiva alta entre la dimensión habilidades técnicas y

la satisfacción laboral de los directivos de IIEE de nivel inicial de reciente creación de Ate-2019, de acuerdo a las correlaciones los resultados demuestran que el coeficiente de Rho de Spearman es (0,812) y de acuerdo al baremo de estimación existe una correlación positiva alta. Asimismo, el nivel de sig. (0,000) \leq 0.05, indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, por lo que se concluye que si existe relación entre las habilidades técnicas y la satisfacción laboral de las directoras de IIEE de nivel inicial de reciente creación del distrito de Ate- 2019.

En relación a la tercera *hipótesis específica 3*, los resultados obtenidos demuestran que si existe una relación significativa entre la dimensión habilidades humanas y la satisfacción laboral de los directivos de IIEE de nivel inicial de reciente creación de Ate-2019, donde el coeficiente de Rho de Spearman es (0,432) y de acuerdo al baremo de estimación existe una correlación positiva moderada. Asimismo, el nivel de sig. (0,003) \leq 0.05, indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, por lo que se concluye que si existe relación entre las habilidades humanas y la satisfacción laboral de las directoras de IIEE de nivel inicial de reciente creación del distrito de Ate- 2019. Este resultado está en concordancia con el enfoque teórico expuesto por Cardona y Chinchilla, (1999), quienes dan a entender que las competencias directivas son capacidades y/o habilidades que requiere todo directivo dentro de la empresa, las mismas que han de dirigir hacia el logro y éxito en la función que desempeña. Dichos comportamientos además son habituales y observables. Por otra parte también concuerdan con una investigación realizada en hospitales privados, donde se observó que existe una correlación entre las prácticas de gestión de recursos humanos y la satisfacción laboral. Pasaoglu, (2014).

V. Conclusiones

- Primera** : De acuerdo a los resultados estadísticos, se afirma que hay relación entre las competencias directivas y la satisfacción laboral de los directivos de IIEE de nivel inicial de reciente creación de Ate-2019. Esto se demuestra con la estadística de (Rho Spearman = -0,547; y valor bilateral de $(0,000) \leq 0.05$); lo cual confirmó la hipótesis general de estudio.
- Segunda** : De acuerdo a los resultados estadísticos, se afirma que hay relación entre la dimensión habilidades conceptuales y satisfacción laboral de los directivos de IIEE de nivel inicial de reciente creación de Ate-2019. Esto se demuestra con la estadística de (Rho Spearman = 0,727; y valor bilateral de $(0,000) \leq 0.05$); lo cual indica que la correlación es alta. Esto confirmó la hipótesis específica 1 del estudio.
- Tercera** : De acuerdo a los resultados estadísticos, se afirma que hay relación entre la dimensión habilidades técnicas y satisfacción laboral de los directivos de IIEE de nivel inicial de reciente creación de Ate-2019. Esto se demuestra con la estadística de (Rho Spearman = 0,812; y valor bilateral de $(0,000) \leq 0.05$); lo cual indica que la correlación es alta. Esto confirmó la hipótesis específica 2 del estudio.
- Cuarta** : De acuerdo a los resultados estadísticos, se afirma que hay relación entre la dimensión habilidades humanas y satisfacción laboral de los directivos de IIEE de nivel inicial de reciente creación de Ate-2019. Esto se demuestra con la estadística de (Rho Spearman = 0,432; y valor bilateral de $(0,003) \leq 0.05$); lo cual indica que la correlación es moderada. Esto confirmó la hipótesis específica 3 del estudio.

VI. Recomendaciones

- Primera** : Se deben implementar estrategias para el fortalecimiento de las competencias directivas dirigida a los directores de instituciones educativas del nivel inicial de reciente creación, en vista de que esta población docente posee escasas habilidades para dirigir las IIEE, dado que la función principal que desempeñan las docentes encargadas de la dirección es la pedagógica, así mismo establecer políticas remunerativas equitativas acorde con la función que desempeñan en vista de que al igual que los directivos designados o encargados por funciones, deben cumplir con las responsabilidades que el cargo les asigna.
- Segunda** : Implementar en el Plan de trabajo de las redes educativas, acciones para el monitoreo, acompañamiento y asesoría permanente en la labor administrativa que realizan los directores de las IIEE del nivel inicial de reciente creación, reconociendo esta labor desde la UGEL, dado que por la proximidad de ubicación entre ellas resultará más factible e inmediata la atención para el mejoramiento de las capacidades directivas de éstos.
- Tercera** : Incentivar las buenas prácticas en gestión educativa en las IIEE del nivel inicial de reciente creación, pese a las condiciones en las que brindan el servicio educativo, dotándolas de herramientas tecnológicas básicas para que de esta manera puedan responder de manera satisfactoria en el cumplimiento de las labores administrativas que el cargo les asigna.
- Cuarta** : Considerar en futuras investigaciones otros temas relevantes que se suscitan dentro de este ámbito institucional, para conocer y determinar las acciones de mejora en beneficio de la población a la cual se brinda el servicio educativo.

Referencias

- Abilbakieva, G.; Knissarina, M. Adanov, K. *Managerial competence of future specialists of the education system (Preschool education and upbringing) and medicine in the comparative aspect*, vol. 34, no. 85, 2018 Universidad del Zulia
- Aguilar, P. y Guerrero, J. (2014). *Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la UGEL N° 04*.
- Aquino, M. (2017) *Competencias directivas y gestión educativa en el comportamiento organizacional de los profesores del distrito de Putumayo, 2016*.
- Balyer, A. y Oskan, K. (2017) *Higher Education Administrators' Managerial Competency in Turkey*. International Online Journal of Educational Sciences ISSN: 1309-2707. Recuperado de: <https://web.b.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authType=>
- Bandura, A. (2000). *Exercise of human agency through collective efficacy*. Current Directions in Psychological Science, 9, 75-78. Doi: 10.1111/1467-8721.00064
- Bargsted, M., Ramirez, R., Yeves, J. *Professional self-efficacy and job satisfaction: the mediator role of work design*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones versión on-line vol. 35 N° 3 Madrid dic. 2019 versión impresa.
- Bernasconi, A. Rodríguez, P. *La educación en la era del conocimiento: ¿desarrollo de capital humano o formación de personas?* Interciencia, vol. 42, núm. 10, octubre, 2017, p. 630 Asociación Interciencia Caracas, Venezuela
- Blum, M. L., & Naylor, J. C. (1990). *Psicología industrial: Sus fundamentos teóricos y sociales*. México, D.F: Trillas.
- Briones, E., Taberner, C. Arenas, A. *Job Satisfaction of Secondary School Teachers: Effect of Demographic and Psycho-Social Factors*. Revista de Psicología del Trabajo y de

- las Organizaciones, vol. 26, núm. 2, agosto, 2010, pp. 115-122 Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Madrid, España
- Cáceres, M. (2019). *Habilidades directivas en dos instituciones públicas de nivel primario de Comas, 2019*.
- Cachay, C. y Cavero. (2017). *Habilidades directivas y Clima organizacional en la facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables. Lambayeque-2017*. Perú Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
- Cardona, P. y Chinchilla, N. (1999). *Evaluación y desarrollo de las competencias Directivas*. Bilbao, Harvard Deusto Business Review, vol. 89, págs. 10-27.
- Casana, M.V. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores*, tesis para optar el grado de magister en la universidad privada Antenor Orrego Trujillo – Perú.
- Castro, L., Fossi, L. Guerrero, W. y Vera, L. (2013). *Managerial skills and educational Project management*. www.revistaorbis.org.ve, N° 25 (año 8), pp. 91-108.
- Chiavenato, I. (2006). *Teoría General de la Administración* (7ma edición). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Chiang, M., Martín M., Núñez, A. *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*.
- Chira, E (2018). *Las habilidades directivas y la satisfacción laboral en I.E.P. Callao, 2018*.
- Constitución Política del Perú – 1993.
- Dasi, C. Dolz, C. Ferrer, O. *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas*. Ediciones Paraninfo S.A. 2014.
- Díaz, D. y Delgado, M. (2014). *Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas*, tesis de maestría de la universidad católica Santo Toribio de Mogrovejo Chiclayo - Perú.
- Diccionario (2012). *Diccionario de la real academia de la lengua*. España: Iberoamericana.

- Drucker, P. (2011). *The practice of management*. New York: edition published by Routledge
- Escamilla, M. (2010) *Los enfoques en la investigación científica*, sistema de universidad virtual. Universidad autónoma del estado de Hidalgo.
- Fernández, M. (2002). *Problemas metodológicos en la evaluación del desempeño académico asociado a los programas de estímulos*. Revista de la Educación Superior.
- García, I. *Emergent leadership: is e-leadership importance in the quality of virtual education? Ried*. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia, vol. 18, núm. 1, 2015, pp. 25-44 Asociación Iberoamericana de Educación Superior a Distancia Madrid, Organismo Internacional.
- Gómez, L. (2003) *El desarrollo de habilidades conceptuales en los administradores de empresas* pág. 41 Econ. Gest. Desarrollo. Cali (Colombia) No.1 27 - 42, Agosto – 2003.
- Gorbaneff, Y. *Reseña de "Enterprise and Leadership. Studies on Firms, Markets and Networks* de Mark Casson, Cheltenham y Edward Elgar INNOVAR. Revista 35 Ciencias Administrativas y Sociales, núm. 23, 2004, Universidad Nacional de Colombia Bogotá, Colombia
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a, ed.). México, D.F.: McGraw Hill.
- Herzberg, F. (1966). *"Once Again: How Do You Motivate Your Employees?"* Harvard Business Review.
- Judge, T. y Klinger, R. (2007). *Job Satisfaction. Subjective Well-Being at Work*. En M. Eid y R. Larsen (Eds). *The Science of Subjective Well-Being*. New York, NY: Guilford Publications.
- Koontz, H, Weinhrich, H; Cannice, M. Administration. *Una perspectiva global y empresarial*. 14ª edición McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V 2012.
- Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. (2019) *Liderazgo para un entorno cambiante*. Revista Gestión, entrevista por Nery Díaz, Edición enero-marzo 11.

- Ley General de Educación N° 23384. Ministerio de Educación. Lima Perú 2003.
- Locke, E. A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. En M. D. Dunnette (Ed), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp.1297-1349). Chicago, IL: Rand Mc Nally.
- Manes, J. (2005) *Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Editorial GRANICA Buenos aires 1997
- Manjarres, R (2017). *Desarrollo de las competencias y habilidades gerenciales de los emprendedores del fondo emprender Sena regional Sucre*. Cartagena 2017. Universidad Tecnológica de Bolívar.
- Marriner, A (2009) *Gestión y Dirección de Enfermería* Editorial El sevier 8ª edición. España.
- Masco, J, (2018) *Habilidades directivas y motivación laboral en docentes de la red 14 UGEL 05. El Agustino 2018*. Universidad Cesar Vallejo 2018
- Maslow, A. (1954). *Teoría de las necesidades*. New york: Guide.
- Medina, G. (2008). *Motivación y satisfacción de los trabajadores*, Revista de Administración.
- Mehrad, A., Fallahi, B. *The role of leadership styles on staff's job satisfaction in public organizations*. Acta Universitaria, vol. 24, núm. 5, septiembre-octubre, 2014, pp. 27-32 Universidad de Guanajuato. Guanajuato, México
- Merchán, M (2018). *Perfil de un director de instituciones educativas para primera infancia, desde las políticas públicas nacionales y las megatendencias educativas del siglo XXI*. Bogotá. 2018. Universidad Militar Nueva Granada.
- Ministerio de Educación del Perú (2014) “*Marco de Buen Desempeño Directivo: directivos construyendo escuela*. Documento de trabajo. Lima. Editorial MINEDU.
- Muchinsky, P. (2009) *Psicología aplicada al trabajo. La Satisfacción Laboral*, Madrid: Paraninfo. Thomson Learning
- Pasaoglu, D. & Zumrut, H (2014) - *Strategic importance of human resource practices on job satisfaction in private hospitals*. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 2014 – Elsevier

- Pereda, F (2016) *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba. 2016.*
- Puga, J.; Martínez, L. *Competencias directivas en escenarios globales. Revista de Estudios Gerenciales*, vol. 24, núm. 109, octubre-diciembre, 2008, pp. 87-103 Universidad ICESI Cali, Colombia
- Ramos, V. (2015) *Relaciones sociales en el trabajo y satisfacción laboral. Guayaquil.2015.* Universidad Cas Grande.
- Reguant, M., y Martínez-Olmo, F. (2014). *Operacionalización de conceptos/variables.* Barcelona: Depósito Digital de la UB.
- Robbins, S. (2005). *Comportamiento organizacional.* México: D.F. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Rosales, G., Rodal, A., *Analysis of Job Satisfaction and Professional Academic Performance of Graduates in Psychology from a University in Ecuador.* Educare vol.21 n.3 Heredia Sep./Dec. 2017
- Sánchez, M., García, M. *Job satisfaction in work settings. A qualitative approach for study.* Scientia Et Technica, vol. 22, núm. 2, junio, 2017, pp. 161-166 Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia
- Sánchez, R. (2015). *Acción y reflexión: Cómo desarrollar el pensamiento y las habilidades directivas.* Esic Editorial. Madrid.
- Robbins, S., Judge, T. *Comportamiento organizacional Decimoquinta edición Pearson, México, 2013.* 675 páginas.
- Tobón, S. (2006). *Aspectos básicos de la formación basada en competencias.* Talca: Proyecto Mesesup.
- Tziner, A., Shkoler, O. *Leadership Styles and Work Attitudes: Does Age Moderate their Relationship?* Vol.34. núm. 3, 2018.
- Unesco (2011) *Manual de gestión para directores de instituciones educativas* Office.

- Uribe, M. (2007) *Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: experiencia del modelo de gestión escolar de fundación CHILE REICE*. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 5, núm. 5, diciembre, 2007, pp. 149-156 Red Iberoamericana de Investigación Sobre Cambio y Eficacia Escolar
- Ventosilla, D. (2017). *Competencias gerenciales y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas de la UGEL de Ventanilla 2017*. Perú 2017. Universidad Cesar Vallejo.
- Whetten, D., & Cameron, S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. (P. H. Pearson, Ed.) (8va. ed.). México D.F., México. Recuperado el 10 de agosto de 2016 a partir de [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_paradescarga/a.%20Whetten,%20D.%3B%20Cameron,%20K.%20\(2011\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_paradescarga/a.%20Whetten,%20D.%3B%20Cameron,%20K.%20(2011).pdf)

Anexos

Anexo 01: Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: Competencias directivas y satisfacción laboral de las directoras de IIEE de nivel inicial de reciente creación del distrito de Ate – 2019.

Autor: Silvia Amparo Zevallos Arbaiza.

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
<p>Problema General: ¿Qué relación existe entre las competencias directivas y la satisfacción laboral de las directoras de IIEE de nivel inicial de reciente creación del distrito de Ate – 2019?</p> <p>Problemas Específicos: ¿Qué relación existe entre las habilidades conceptuales y la satisfacción laboral de las directoras de IIEE de nivel inicial de reciente creación del distrito de Ate- 2019?</p> <p>¿Qué relación existe entre las habilidades técnicas y la satisfacción laboral de las directoras de IIEE de nivel inicial de reciente creación del distrito de Ate- 2019?</p>	<p>Objetivo general: Determinar la relación que existe entre l las competencias directivas y la satisfacción laboral de las directoras de IIEE de nivel inicial de reciente creación del distrito de Ate – 2019</p> <p>Objetivos específicos: Determinar la relación que existe entre las habilidades conceptuales y la satisfacción laboral de las directoras de IIEE de nivel inicial de reciente creación del distrito de Ate- 2019</p> <p>Determinar la relación que existe entre las habilidades técnicas y la satisfacción laboral de las directoras de IIEE de nivel inicial de reciente creación del distrito de Ate- 2019</p> <p>Determinar la relación</p>	<p>Hipótesis general: Existe relación entre las competencias directivas y la satisfacción laboral de las directoras de IIEE de nivel inicial de reciente creación del distrito de Ate – 2019</p> <p>Hipótesis específicas: Existe relación entre las habilidades conceptuales y la satisfacción laboral de las directoras de IIEE de nivel inicial de reciente creación del distrito de Ate- 2019</p> <p>Existe relación entre las habilidades técnicas y la satisfacción laboral de las directoras de IIEE de nivel inicial de reciente creación del distrito de Ate- 2019</p>	Variable 1: COMPETENCIAS DIRECTIVAS				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
			1. HABILIDADES CONCEPTUALES	<ul style="list-style-type: none"> Responsabilidad. Comunicación. Planificación estratégica. Liderazgo. Solución de problemas. 	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7,	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4)	Bajo [16 –20] Medio [21–29] Alto [30–50]
			2. HABILIDADES TÉCNICAS	<ul style="list-style-type: none"> Conocimientos técnicos. Conocimientos prácticos. Estructura organizativa. Actividades administrativas Participación y trabajo en equipo. 	8,9,10,11,21,13,14,15,16,17,18,19,20	Siempre (5)	
			3. HABILIDADES HUMANAS	<ul style="list-style-type: none"> Motivación. Cooperación. Manejo de conflictos. 	21,22,23,24,25,26		
			Variable 2: SATISFACCIÓN LABORAL				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
			1.CONDICIONES FÍSICAS	<ul style="list-style-type: none"> Infraestructura. Materiales. 	3,8,14,19	Nunca (1)	Bajo [16 –20]
			2. BENEFICIOS	<ul style="list-style-type: none"> Incentivos. 	2,13,20		

¿Qué relación existe entre las habilidades humanas y la satisfacción laboral de las directoras de IIEE de nivel inicial de reciente creación del distrito de Ate- 2019?	que existe entre las habilidades humanas y la satisfacción laboral de las directoras de IIEE de nivel inicial de reciente creación del distrito de Ate- 2019	Existe relación entre las habilidades humanas y la satisfacción laboral de las directoras de IIEE de nivel inicial de reciente creación del distrito de Ate- 2019	REMUNERATIVOS			Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Medio [21–26] Alto [27–50]
			3. POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS.	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación efectiva. Horarios de trabajo. 	7,24		
			4. RELACIONES SOCIALES.	<ul style="list-style-type: none"> Relaciones internas. Relaciones externas. 	5,15,22,26		
			5. DESARROLLO PERSONAL.	<ul style="list-style-type: none"> Autorrealización. Conocimiento de las funciones. Satisfacción. 	9,11,17,18,23		
			6. DESEMPEÑO DE TAREAS.	<ul style="list-style-type: none"> Valoración de labores realizadas 	4,10,21		
			7. RELACIÓN CON LA AUTORIDAD.	<ul style="list-style-type: none"> Reconocimiento. Trato con los superiores. Perfeccionamiento. 	1,6,12,16,25		
Nivel - diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística a utilizar				
<p>Nivel: DESCRIPTIVO CORRELACIONAL</p> <p>Diseño: No experimental, de corte transeccional.</p> <p>Método: Hipotético - deductivo</p>	<p>Población: Directoras de instituciones educativas de reciente creación del nivel inicial.</p> <p>Tamaño de muestra: 45</p>	<p>Variable 1: COMPETENCIAS DIRECTIVAS</p> <p>Técnicas: ENCUESTA</p> <p>Instrumentos: CUESTIONARIO de acuerdo a la escala de valoración: (5) Siempre (4) Casi siempre (3) A veces (2) Casi nunca (1) Nunca</p> <p>Autor: Silvia Amparo Zevallos Arbaiza Año: 2019 Monitoreo: Ámbito de Aplicación: Instituciones educativas de reciente creación de nivel inicial. Forma de Administración: Personal</p>	<p>ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA: Análisis descriptivo de las variables con sus respectivas dimensiones para procesar los resultados sobre percepción de las dos variables y presentación mediante: (a) tablas de frecuencia y (b) figuras</p> <p>ESTADÍSTICA INFERENCIAL Para la contrastación de hipótesis, se empleará el estadístico inferencial no paramétrico Rho de Spearman; debido a que se busca la correlación entre ambas variables y además ambas corresponden son de escala ordinal</p>				
		<p>Variable 2: SATISFACCIÓN LABORAL</p> <p>Técnicas: ENCUESTA</p> <p>Instrumentos: CUESTIONARIO de acuerdo a la escala de valoración: (5) Siempre (4) Casi</p>					

		siempre (3) A veces (2) Casi nunca (1) Nunca Año: 2019 Monitoreo: Ámbito de Aplicación: Instituciones educativas de reciente creación de nivel inicial. Forma de Administración: Personal	
--	--	--	--

Anexo 02: Instrumento 1

CUESTIONARIO PARA MEDIR EL GRADO DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS

Presentación:
Estimada Directora, soy Silvia Amparo Zevallos Arbaiza; estudiante de maestría; estoy realizando un proyecto de investigación titulado “Competencias directivas y satisfacción laboral en directivos de IIEE de nivel Inicial de reciente creación del Distrito de Ate –2019”. Esta encuesta es anónima y confidencial, por lo que solicito su colaboración, agradeceré responder con seriedad y veracidad ya que la información que proporcione es muy importante y servirá para proponer alternativas de solución a fin de mejorar el desempeño en la función directiva que llevan a cabo en las instituciones educativas.
MUCHAS GRACIAS
Instrucciones: A continuación, lee atentamente los ítems, luego marca con una X en una celda de lado derecha, la alternativa que considere verdadera cuya relación es: (5) siempre (4) casi siempre (3) A veces (2) casi nunca (1) nunca

N°	ÍTEMS	VALORACION				
		5	4	3	2	1
HABILIDADES CONCEPTUALES						
1	Cumple responsablemente con las funciones asignadas en el cargo.					
2	Demuestra conocimiento para desarrollar las acciones directivas en la entidad.					
3	Participa en acciones de capacitación para ejercer la función directiva.					
4	Demuestra habilidades para comunicarse de manera escrita y verbal con otras personas.					
5	Conduce de manera participativa la planificación institucional en base al conocimiento teórico.					
6	Considera que las decisiones que toma son respaldadas por las personas que la rodean en su entidad.					
7	Prioriza las funciones administrativas de las pedagógicas para evitar incumplimientos.					
HABILIDADES TÉCNICAS						
8	Ejerce liderazgo frente a diversas situaciones que se le presenten.					
9	Orienta las acciones que desarrollan los miembros de la comunidad educativa.					
10	Posee las cualidades suficientes para la toma de decisiones institucionales.					
11	Promueve la solución a los problemas considerando el criterio personal.					
12	Comunica las acciones que desarrolla para lograr los objetivos institucionales.					
13	Cumple a cabalidad con el horario de trabajo de acuerdo a sus funciones asignadas.					

14	Busca ayuda en las instancias superiores cuando requiere solucionar diversas situaciones.					
15	Utiliza el tiempo equitativamente para desarrollar las labores administrativas.					
16	Propicia reuniones para analizar las acciones que llevara a cabo en base a los objetivos institucionales.					
17	Redacta documentación requerida con apoyo de otros miembros de la comunidad educativa.					
18	Promueve el trabajo en equipo para mejorar los resultados en la gestión.					
19	Delega responsabilidades a sus subordinados.					
20	Valora el trabajo que desempeñan las personas dentro de la institución.					
HABILIDADES HUMANAS						
21	Favorece un clima de confianza y bienestar entre todos los miembros de la organización.					
22	Destaca y valora el trabajo que realiza el personal en su institución.					
23	Cuenta con el respaldo y apoyo de los miembros de su organización para el desempeño de sus funciones.					
24	Confía en la responsabilidad de cada uno de los servidores de la institución que dirige.					
25	Enfrenta situaciones conflictivas de manera recurrente.					
26	Considera que las situaciones conflictivas perjudican las buenas relaciones interpersonales, aun cuando se solucionen.					

Instrumento 2

CUESTIONARIO PARA MEDIR EL GRADO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Presentación:
Estimada Directora, soy Silvia Amparo Zevallos Arbaiza; estudiante de maestría; estoy realizando un proyecto de investigación titulado “Competencias directivas y satisfacción laboral en directivos de IIEE de nivel Inicial de reciente creación del Distrito de Ate –2019”. Esta encuesta es anónima y confidencial, por lo que solicito su colaboración, agradeceré responder con seriedad y veracidad ya que la información que proporcione es muy importante y servirá para proponer alternativas de solución a fin de mejorar el desempeño en la función directiva que llevan a cabo en las instituciones educativas.
MUCHAS GRACIAS
Instrucciones: A continuación, lee atentamente los ítems, luego marca con una X en una celda de lado derecha, la alternativa que considere verdadera cuya relación es: (5) siempre (4) casi siempre (3) A veces (2) casi nunca (1) nunca

Nº	ITEMS	VALORACION				
		5	4	3	2	1
CONDICIONES FÍSICAS						
3	La infraestructura del local en el cual labora, garantiza el logro de los objetivos institucionales y su desempeño.					
4	La institución educativa en la que labora, cuenta con los servicios básicos para su funcionamiento.					
1	Cuenta en su institución con todas las herramientas tecnológicas necesarias para desarrollar sus funciones.					
2	Se siente cómoda y segura en el ambiente en el cual desarrolla su labor.					
BENEFICIOS REMUNERATIVOS						
5	El trabajo que desempeña permite cubrir sus expectativas económicas.					
6	Considera que su sueldo es muy bajo en relación con la función que desempeña.					
7	Considera las posibilidades de asumir el cargo directivo posteriormente, pese a las condiciones remunerativas.					
POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS						
8	Recibe información oportuna de las acciones a desarrollar de parte de sus superiores.					
9	Considera que el horario para el desempeño de sus labores directivas es adecuado.					
RELACIONES SOCIALES						
10	Se lleva bien con todo el personal que labora en el centro de trabajo.					
11	Considera de agrado el trabajo que realiza con sus compañeros.					
12	Participa frecuentemente en las reuniones promovidas por las redes educativas.					
13	Se integra con facilidad en los eventos convocados por la					

	instancia superior, formando círculos de trabajo para el desarrollo institucional.					
DESARROLLO PERSONAL						
14	Considera que la labor que desempeña aporta beneficios en su formación profesional.					
15	Las funciones que asume, le hacen sentir realizada como persona.					
16	Ha recibido capacitación en gestión en los últimos meses.					
17	Posee conocimientos en el desempeño de las funciones a su cargo.					
18	Desempeña su labor para obtener reconocimiento personal y laboral.					
DESEMPEÑO DE TAREAS						
19	Desempeña sus funciones administrativas con agrado y satisfacción.					
20	Considera que el trabajo que desempeña en la gestión de la I.E. es adecuado para usted.					
21	Cree que ha aprendido mucho en el desempeño de las labores directivas.					
RELACIONES CON LA AUTORIDAD						
22	Piensa que la labor que realiza es reconocida por sus superiores.					
23	Considera que la relación con sus superiores es cordial.					
24	Sus superiores atienden con buena disposición las consultas referidas a su trabajo.					
25	Está de acuerdo con el trato que recibe de parte de sus jefes inmediatos superiores.					
26	Ha recibido inducción de parte de sus superiores para el ejercicio de la función directiva.					

Anexo 03: Base de datos, instrumento 1

Microsoft Excel

Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista

AF6

Silvia V1 COMPETENCIAS DIRECTIVAS

	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE
1																														
2	COMPETENCIAS DIRECTIVAS																													
3	VARIABLE 1																													
4	Habilidades conceptuales						Habilidades Técnicas										Habilidades Sociales													
5	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	V1	D1	D2	D3	
6	4	3	4	3	5	5	3	4	4	4	5	5	5	4	5	3	4	4	4	5	4	3	5	4	5	109	29	54	51	
7	5	5	4	4	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	2	3	119	31	63	49	
8	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	1	5	118	31	63	50	
9	4	5	4	4	5	3	4	5	4	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	5	3	3	112	29	57	53	
10	5	4	5	4	4	2	5	5	4	5	4	5	4	5	5	3	4	4	5	5	5	4	4	5	4	112	28	57	50	
11	3	3	4	4	2	4	5	4	4	2	3	4	3	4	4	3	4	2	4	4	5	2	4	4	3	93	24	46	45	
12	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	96	24	50	40	
13	3	5	4	4	4	3	4	4	4	3	5	5	5	4	4	3	4	2	3	4	3	3	3	2	3	96	28	50	39	
14	5	5	5	4	4	3	5	5	4	2	5	5	4	3	4	2	3	2	4	4	4	4	4	2	3	100	31	48	48	
15	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	120	30	63	53	
16	4	4	5	4	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	120	29	65	53	
17	3	3	4	4	4	2	3	3	3	4	4	5	4	3	4	3	4	3	5	5	5	5	3	4	4	99	24	48	51	
18	4	5	4	4	5	5	5	5	4	2	5	5	3	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	2	5	111	31	56	48	
19	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	3	5	4	5	5	5	4	4	2	4	104	28	52	50	
20	4	3	5	3	5	3	5	5	5	4	4	4	5	3	4	4	5	4	5	5	5	5	5	3	3	110	27	57	48	
21	3	4	5	4	4	2	4	4	3	4	5	5	5	1	5	4	4	4	4	5	5	4	4	1	4	100	25	53	48	
22	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	3	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	2	5	119	32	61	50	
23	4	5	4	4	4	3	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	2	4	115	29	62	47	
24	4	4	5	4	4	2	4	4	4	3	5	4	5	4	5	5	5	3	5	4	5	5	4	2	3	106	27	56	53	
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	130	35	65	56	
26	4	4	3	2	4	1	3	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	102	22	54	47
27	4	4	4	5	3	4	5	5	4	2	4	3	4	4	3	2	4	3	5	5	5	4	2	3	3	4	97	28	48	42
28	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	100	26	53	46	
29	4	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	4	5	4	4	3	5	4	5	5	5	5	4	2	3	114	32	57	51	
30	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	118	31	61	49	
31	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	2	5	107	28	56	47	
32	4	3	4	4	3	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	4	5	3	4	3	5	107	27	56	42	
33	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	2	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	2	1	81	20	43	43	
34	5	5	5	4	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	4	119	30	64	48	
35	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	2	2	105	27	55	44	
36	4	4	5	4	4	2	5	4	4	2	4	4	2	4	4	3	5	4	5	5	5	3	3	3	2	98	27	50	49	
37	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	117	30	59	53	
38	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	5	5	4	3	4	4	3	4	5	5	4	4	4	3	101	25	51	48	
39	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	96	26	47	48
40	4	5	4	4	5	1	4	4	4	4	5	5	5	2	5	1	4	4	5	5	5	5	5	1	4	105	28	52	55	
41	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	129	34	65	56	
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	126	35	65	52	
43	4	5	5	4	5	3	5	5	5	3	5	5	4	4	5	2	5	1	5	5	5	5	5	1	5	111	31	54	47	
44	4	4	4	5	5	1	5	4	5	2	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	1	1	107	28	58	46	
45	4	5	5	4	5	4	5	4	3	5	3	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	3	3	111	31	55	48	
46	4	4	4	4	5	3	4	4	3	3	5	4	4	4	5	3	5	4	5	5	4	5	4	2	3	105	29	53	43	
47	3	3	4	3	5	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	2	4	89	24	45	43	
48	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	5	5	5	4	4	2	4	4	5	4	5	4	4	3	3	106	30	53	41	
49	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	4	3	3	2	3	73	20	35	35	
50	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	4	70	19	34	17	

Variable 1

Listo

Base de datos, instrumento 2

VARIABLE 2 SATISFACCION LABORAL																																		
Condiciones físicas			Beneficios Remunerativos				Políticas administrativas			Relaciones sociales				Desarrollo personal				Desempeño de tareas		Relaciones con la autoridad														
Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	V2	DQ1	DQ2	DQ3	DQ4	DQ5	DQ6	DQ7	
5	5	1	4	5	4	5	5	4	1	4	3	5	2	1	4	5	2	5	5	5	5	5	5	5	2	5	102	15	14	5	14	17	15	22
6	3	2	3	5	5	5	3	4	4	5	5	4	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	114	13	13	8	17	23	15	25
7	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	120	16	15	10	19	21	15	24
8	3	2	3	4	5	5	4	3	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	2	5	3	108	12	14	8	19	21	14	20	
9	3	3	3	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	1	5	5	1	5	4	5	5	5	5	4	1	5	106	14	15	8	18	17	14	20
10	2	1	2	3	5	5	4	4	4	4	3	4	1	1	4	5	1	4	4	4	4	3	4	2	3	3	84	8	14	8	12	15	12	15
11	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	1	4	5	2	5	5	5	5	5	5	2	3	113	19	15	10	17	17	15	20	
12	2	4	4	4	5	5	4	3	4	3	4	5	5	1	4	4	3	5	4	3	5	5	5	3	4	5	103	14	14	7	17	17	12	22
13	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	4	3	1	4	4	4	4	5	4	3	3	3	89	11	12	8	15	13	12	18
14	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	2	3	4	5	1	5	5	4	5	4	4	4	5	106	16	13	8	15	18	14	22
15	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	119	18	14	10	19	20	15	23
16	4	3	4	5	5	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	2	4	3	2	2	94	16	14	7	14	19	11	13
17	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	3	1	4	4	2	5	5	5	5	5	4	4	5	108	16	14	8	16	16	15	23	
18	4	3	3	5	5	4	3	3	4	3	4	4	3	1	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	98	15	12	7	14	16	13	21
19	4	4	3	4	5	5	4	4	4	5	4	3	3	2	5	3	4	4	5	4	5	5	5	3	4	4	104	15	14	9	13	18	14	21
20	4	1	1	5	4	5	5	3	4	4	4	5	2	1	4	4	5	4	4	5	5	3	4	2	3	4	95	11	14	7	15	18	14	16
21	3	3	3	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	1	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	2	4	108	14	14	9	18	20	13	20
22	4	2	3	5	5	5	4	4	5	5	4	4	2	1	4	4	2	5	5	5	5	5	4	4	5	5	106	14	14	9	15	16	15	23
23	5	1	1	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	1	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	2	4	107	12	15	9	18	19	15	19
24	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	1	5	5	2	5	5	5	5	5	2	5	5	5	115	17	15	10	18	18	15	22
25	1	1	1	2	4	4	4	4	4	3	1	3	2	1	2	2	1	3	5	5	5	5	5	4	2	5	79	5	12	8	9	9	15	21
26	3	2	2	4	4	4	3	3	4	3	3	4	5	1	3	3	1	5	3	3	3	5	4	3	2	3	84	11	11	7	15	13	11	16
27	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	2	3	4	3	4	4	3	4	5	4	3	2	4	93	15	12	6	15	16	11	18
28	3	1	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	3	5	4	3	5	5	4	5	5	5	3	3	5	110	13	14	9	19	20	14	21
29	1	1	3	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	3	5	5	3	4	5	5	5	4	5	3	3	4	105	10	15	8	18	20	15	19
30	1	1	1	4	5	5	3	3	3	4	3	4	1	1	4	3	4	5	4	5	5	5	5	4	2	4	89	7	13	6	12	17	14	20
31	4	2	4	5	4	5	4	4	4	5	3	4	3	1	3	4	4	5	4	4	5	5	5	4	3	4	102	15	13	8	15	17	13	21
32	1	1	3	3	4	4	3	1	2	3	3	2	5	1	3	2	4	4	5	5	5	3	4	4	1	2	78	8	11	3	13	14	15	14
33	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	120	19	15	10	19	21	15	21
34	3	2	2	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	1	4	4	3	4	4	5	5	4	5	3	3	4	96	11	13	8	15	16	14	19
35	3	2	4	4	4	5	3	3	3	4	4	4	4	5	1	4	3	4	4	3	4	4	4	3	2	4	92	13	12	6	17	16	11	17
36	2	3	3	5	5	5	4	4	4	5	4	4	3	2	5	5	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	102	13	14	8	16	20	13	18
37	3	3	3	5	5	4	3	3	3	4	3	5	4	1	3	3	3	5	4	3	5	3	5	3	3	5	94	14	12	6	16	15	12	19
38	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	93	13	12	7	15	17	12	17
39	1	1	1	4	5	5	3	4	4	5	4	4	1	1	5	4	5	4	5	5	5	5	3	3	3	3	95	7	13	8	14	19	15	19
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	130	20	15	10	20	25	15	25
41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	130	20	15	10	20	25	15	25
42	2	2	3	5	5	5	4	2	3	4	4	3	5	1	5	4	2	4	4	5	5	5	2	2	5	5	96	12	14	5	16	16	14	19
43	5	1	1	5	5	5	5	2	5	4	4	5	4	1	5	5	1	5	5	5	5	5	5	3	5	5	106	12	15	7	17	17	15	23
44	2	1	5	5	5	5	4	3	5	5	4	5	2	1	5	5	3	5	5	4	5	5	5	3	1	3	101	13	14	8	16	19	14	17
45	3	2	4	5	5	4	4	3	4	4	3	4	5	1	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	3	5	103	14	13	7	16	19	12	22
46	1	1	3	3	5	4	3	3	4	3	3	4	5	1	4	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	3	83	8	12	7	15	15	11	15
47	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	2	3	4	5	5	4	2	5	107	17	13	8	17	22	9	21
48	2	1	1	2	3	3	2	2	3	3	3	2	5	1	2	3	2	3	2	1	3	3	3	1	2	2	60	6	8	5	13	11	6	11
49	1	1	1	2	3	2	2	2	2	3	3	2	5	1	3	3	3	2	2	2	4	3	2	2	1	1	58	5	7	4	13	12	8	9

Anexo 04: Validez de expertos



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN LAS IIEE DE RECIENTE CREACION DE ATE, 2019

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: Habilidades conceptuales.								
1	Cumple responsablemente con las funciones asignadas en el cargo.	✓		✓		✓		
2	Demuestra conocimiento para desarrollar las acciones directivas en la entidad.	✓		✓		✓		
3	Participa en acciones de capacitación para ejercer la función directiva.	✓		✓		✓		
4	Demuestra habilidades para comunicarse de manera escrita y verbal con otras personas.	✓		✓		✓		
5	Conduce de manera participativa la planificación institucional en base al conocimiento teórico.	✓		✓		✓		
6	Considera que las decisiones que toma son respaldadas por las personas que la rodean en su entidad.	✓		✓		✓		
7	Prioriza las funciones administrativas de otras para evitar incumplimientos.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: Habilidades técnicas.		Si	No	Si	No	Si	No	
8	Ejerce liderazgo frente a diversas situaciones que se le presenten.	✓		✓		✓		
9	Orienta las acciones que desarrollan los miembros de la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
10	Posee las cualidades suficientes para la toma de decisiones institucionales.	✓		✓		✓		
11	Promueve la solución a los problemas considerando el criterio personal.	✓		✓		✓		
12	Comunica las acciones que desarrolla para lograr los objetivos institucionales.	✓		✓		✓		
13	Cumple a cabalidad con el horario de trabajo de acuerdo a sus funciones asignadas.	✓		✓		✓		
14	Busca ayuda en las instancias superiores cuando requiere solucionar diversas situaciones.	✓		✓		✓		
15	Utiliza el tiempo equitativamente para desarrollar las labores administrativas.	✓		✓		✓		
16	Propicia reuniones para analizar las acciones que llevara a cabo en base a los objetivos institucionales.	✓		✓		✓		
17	Redacta documentación requerida con apoyo de otros miembros de la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
18	Promueve el trabajo en equipo para mejorar los resultados en la gestión.	✓		✓		✓		
19	Delega responsabilidades a sus subordinados.	✓		✓		✓		
20	Valora el trabajo que desempeñan las personas dentro de la institución.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3: Habilidades sociales		Si	No	Si	No	Si	No	
21	Favorece un clima de confianza y bienestar entre todos los miembros de la organización.	✓		✓		✓		
22	Destaca y valora el trabajo que realiza el personal en su institución.	✓		✓		✓		
23	Cuenta con el respaldo y apoyo de los miembros de su organización para el desempeño de sus funciones.	✓		✓		✓		
24	Confía en la responsabilidad de cada uno de los servidores de la institución que dirige.	✓		✓		✓		
25	Enfrenta situaciones conflictivas de manera recurrente.	✓		✓		✓		
26	Considera que las situaciones conflictivas perjudican las buenas relaciones interpersonales, aun cuando se solucionen.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. / Mg: Sáenz Casanova de Martínez, Edite Izolina DNI: 26703050

Especialidad del validador: Mg. Psicología Educativa

03 de Diciembre del 2019

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



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE SATISFACCION LABORAL EN LAS IIEE DE RECIENTE CREACION DE ATE, 2019

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Condiciones físicas.							
1	Considera que la infraestructura de la IE garantiza la seguridad de todos.	✓		✓		✓		
2	Cuenta con apoyo para gestionar las mejoras o implementación de la infraestructura educativa	✓		✓		✓		
3	Cuenta en su institución con herramientas tecnológicas necesarias para desarrollar sus funciones.	✓		✓		✓		
4	Se siente cómoda y segura en el ambiente en el cual desarrolla su labor.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: Beneficios remunerativos.	Si	No	Si	No	Si	No	
5	El trabajo que desempeña permite cubrir sus expectativas económicas.	✓		✓		✓		
6	Considera que su sueldo es muy bajo en relación con la función que desempeña.	✓		✓		✓		
7	Considera las posibilidades de asumir el cargo directivo posteriormente, pese a las condiciones remunerativas.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3: Política administrativa.	Si	No	Si	No	Si	No	
8	Recibe información oportuna de las acciones a desarrollar de parte de sus superiores.	✓		✓		✓		
9	Considera que el horario para el desempeño de sus labores directivas es adecuado.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 4: Relaciones sociales.	Si	No	Si	No	Si	No	
10	Se lleva bien con todo el personal que labora en el centro de trabajo.	✓		✓		✓		
11	Considera que sus compañeros de trabajo aprueban su labor como directivo.	✓		✓		✓		
12	Participa frecuentemente en las reuniones promovidas por las redes educativas.	✓		✓		✓		
13	Considera que su participación en las actividades promovidas por las redes educativas es valorada.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 5: Desarrollo personal.	Si	No	Si	No	Si	No	
14	Las capacitaciones que recibe de sus superiores, contribuye en su labor directiva.	✓		✓		✓		
15	Posee conocimientos en el desempeño de las funciones a su cargo.	✓		✓		✓		
16	Desempeña su labor para obtener reconocimiento personal y laboral.	✓		✓		✓		
17	Las funciones que asume, le hacen sentir realizada como persona.	✓		✓		✓		
18	Considera que la labor que desempeña aporta beneficios en su formación profesional.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 6: Desempeño de tareas	Si	No	Si	No	Si	No	
19	Desempeña sus funciones administrativas con agrado y satisfacción.	✓		✓		✓		
20	Considera que el trabajo que desempeña en la gestión de la I.E. es adecuado para usted.	✓		✓		✓		
21	Piensa que la labor que realiza es reconocida por sus superiores.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3: Relación con la autoridad.	Si	No	Si	No	Si	No	
22	Piensa que la labor que realiza es reconocida por sus superiores.	✓		✓		✓		
23	Considera que la relación con sus superiores es cordial.	✓		✓		✓		
24	Sus superiores atienden con buena disposición las consultas referidas a su trabajo.	✓		✓		✓		

25	Está de acuerdo con el trato que recibe de parte de sus jefes inmediatos superiores.	✓		✓		✓	
26	Ha recibido inducción de parte de sus superiores para el ejercicio de la función directiva.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. / Mg: Saenz Casanova de Martinez, Edita T.R.O.V.I.A. DNI: 26703050

Especialidad del validador: Mg. Psicología Educativa

03 de Diciembre del 2019

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



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN LAS IIEE DE RECIENTE CREACION DE ATE, 2019

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Habilidades conceptuales.							
1	Cumple responsablemente con las funciones asignadas en el cargo.	✓		✓		✓		
2	Demuestra conocimiento para desarrollar las acciones directivas en la entidad.	✓		✓		✓		
3	Participa en acciones de capacitación para ejercer la función directiva.	✓		✓		✓		
4	Demuestra habilidades para comunicarse de manera escrita y verbal con otras personas.	✓		✓		✓		
5	Conduce de manera participativa la planificación institucional en base al conocimiento teórico.	✓		✓		✓		
6	Considera que las decisiones que toma son respaldadas por las personas que la rodean en su entidad.	✓		✓		✓		
7	Prioriza las funciones administrativas de otras para evitar incumplimientos.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: Habilidades técnicas.	Si	No	Si	No	Si	No	
8	Ejerce liderazgo frente a diversas situaciones que se le presenten.	✓		✓		✓		
9	Orienta las acciones que desarrollan los miembros de la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
10	Posee las cualidades suficientes para la toma de decisiones institucionales.	✓		✓		✓		
11	Promueve la solución a los problemas considerando el criterio personal.	✓		✓		✓		
12	Comunica las acciones que desarrolla para lograr los objetivos institucionales.	✓		✓		✓		
13	Cumple a cabalidad con el horario de trabajo de acuerdo a sus funciones asignadas.	✓		✓		✓		
14	Busca ayuda en las instancias superiores cuando requiere solucionar diversas situaciones.	✓		✓		✓		
15	Utiliza el tiempo equitativamente para desarrollar las labores administrativas.	✓		✓		✓		
16	Propicia reuniones para analizar las acciones que llevara a cabo en base a los objetivos institucionales.	✓		✓		✓		
17	Redacta documentación requerida con apoyo de otros miembros de la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
18	Promueve el trabajo en equipo para mejorar los resultados en la gestión.	✓		✓		✓		
19	Delega responsabilidades a sus subordinados.	✓		✓		✓		
20	Valora el trabajo que desempeñan las personas dentro de la institución.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3: Habilidades sociales	Si	No	Si	No	Si	No	
21	Favorece un clima de confianza y bienestar entre todos los miembros de la organización.	✓		✓		✓		
22	Destaca y valora el trabajo que realiza el personal en su institución.	✓		✓		✓		
23	Cuenta con el respaldo y apoyo de los miembros de su organización para el desempeño de sus funciones.	✓		✓		✓		
24	Confía en la responsabilidad de cada uno de los servidores de la institución que dirige.	✓		✓		✓		
25	Enfrenta situaciones conflictivas de manera recurrente.	✓		✓		✓		
26	Considera que las situaciones conflictivas perjudican las buenas relaciones interpersonales, aun cuando se solucionen.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA EN EL INSTRUMENTO,

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. / Mg: Huamán Canchari Paul Richard DNI: 21261477

Especialidad del validador: Doctor en Educación

06 de diciembre del 2019

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



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE SATISFACCION LABORAL EN LAS IIEE DE RECIENTE CREACION DE ATE, 2019

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Condiciones físicas.							
1	Considera que la infraestructura de la IE garantiza la seguridad de todos.	✓		✓		✓		
2	Cuenta con apoyo para gestionar las mejoras o implementación de la infraestructura educativa	✓		✓		✓		
3	Cuenta en su institución con herramientas tecnológicas necesarias para desarrollar sus funciones.	✓		✓		✓		
4	Se siente cómoda y segura en el ambiente en el cual desarrolla su labor.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: Beneficios remunerativos.	Si	No	Si	No	Si	No	
5	El trabajo que desempeña permite cubrir sus expectativas económicas.	✓		✓		✓		
6	Considera que su sueldo es muy bajo en relación con la función que desempeña.	✓		✓		✓		
7	Considera las posibilidades de asumir el cargo directivo posteriormente, pese a las condiciones remunerativas.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3: Política administrativa.	Si	No	Si	No	Si	No	
8	Recibe información oportuna de las acciones a desarrollar de parte de sus superiores.	✓		✓		✓		
9	Considera que el horario para el desempeño de sus labores directivas es adecuado.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 4: Relaciones sociales.	Si	No	Si	No	Si	No	
10	Se lleva bien con todo el personal que labora en el centro de trabajo.	✓		✓		✓		
11	Considera que sus compañeros de trabajo aprueban su labor como directivo.	✓		✓		✓		
12	Participa frecuentemente en las reuniones promovidas por las redes educativas.	✓		✓		✓		
13	Considera que su participación en las actividades promovidas por las redes educativas es valorada.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 5: Desarrollo personal.	Si	No	Si	No	Si	No	
14	Las capacitaciones que recibe de sus superiores, contribuye en su labor directiva.	✓		✓		✓		
15	Posee conocimientos en el desempeño de las funciones a su cargo.	✓		✓		✓		
16	Desempeña su labor para obtener reconocimiento personal y laboral.	✓		✓		✓		
17	Las funciones que asume, le hacen sentir realizada como persona.	✓		✓		✓		
18	Considera que la labor que desempeña aporta beneficios en su formación profesional.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 6: Desempeño de tareas	Si	No	Si	No	Si	No	
19	Desempeña sus funciones administrativas con agrado y satisfacción.	✓		✓		✓		
20	Considera que el trabajo que desempeña en la gestión de la I.E. es adecuado para usted.	✓		✓		✓		
21	Piensa que la labor que realiza es reconocida por sus superiores.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3: Relación con la autoridad.	Si	No	Si	No	Si	No	
22	Piensa que la labor que realiza es reconocida por sus superiores.	✓		✓		✓		
23	Considera que la relación con sus superiores es cordial.	✓		✓		✓		
24	Sus superiores atienden con buena disposición las consultas referidas a su trabajo.	✓		✓		✓		

25	Está de acuerdo con el trato que recibe de parte de sus jefes inmediatos superiores.	✓		✓		✓	
26	Ha recibido inducción de parte de sus superiores para el ejercicio de la función directiva.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA EN EL INSTRUMENTO

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. / Mg: Huamán Canchari Paul Richard DNI: 21261477

Especialidad del validador: Doctor en Educación

.....de 06 de diciembre del 2019

- 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



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN LAS IIEE DE RECIENTE CREACION DE ATE, 2019

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Habilidades conceptuales.							
1	Cumple responsablemente con las funciones asignadas en el cargo.	✓		✓		✓		
2	Demuestra conocimiento para desarrollar las acciones directivas en la entidad.	✓		✓		✓		
3	Participa en acciones de capacitación para ejercer la función directiva.	✓		✓		✓		
4	Demuestra habilidades para comunicarse de manera escrita y verbal con otras personas.	✓		✓		✓		
5	Conduce de manera participativa la planificación institucional en base al conocimiento teórico.	✓		✓		✓		
6	Considera que las decisiones que toma son respaldadas por las personas que la rodean en su entidad.	✓		✓		✓		
7	Prioriza las funciones administrativas de otras para evitar incumplimientos.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: Habilidades técnicas.	Si	No	Si	No	Si	No	
8	Ejerce liderazgo frente a diversas situaciones que se le presenten.	✓		✓		✓		
9	Orienta las acciones que desarrollan los miembros de la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
10	Posee las cualidades suficientes para la toma de decisiones institucionales.	✓		✓		✓		
11	Promueve la solución a los problemas considerando el criterio personal.	✓		✓		✓		
12	Comunica las acciones que desarrolla para lograr los objetivos institucionales.	✓		✓		✓		
13	Cumple a cabalidad con el horario de trabajo de acuerdo a sus funciones asignadas.	✓		✓		✓		
14	Busca ayuda en las instancias superiores cuando requiere solucionar diversas situaciones.	✓		✓		✓		
15	Utiliza el tiempo equitativamente para desarrollar las labores administrativas.	✓		✓		✓		
16	Propicia reuniones para analizar las acciones que llevara a cabo en base a los objetivos institucionales.	✓		✓		✓		
17	Redacta documentación requerida con apoyo de otros miembros de la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
18	Promueve el trabajo en equipo para mejorar los resultados en la gestión.	✓		✓		✓		
19	Delega responsabilidades a sus subordinados.	✓		✓		✓		
20	Valora el trabajo que desempeñan las personas dentro de la institución.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3: Habilidades sociales	Si	No	Si	No	Si	No	
21	Favorece un clima de confianza y bienestar entre todos los miembros de la organización.	✓		✓		✓		
22	Destaca y valora el trabajo que realiza el personal en su institución.	✓		✓		✓		
23	Cuenta con el respaldo y apoyo de los miembros de su organización para el desempeño de sus funciones.	✓		✓		✓		
24	Confía en la responsabilidad de cada uno de los servidores de la institución que dirige.	✓		✓		✓		
25	Enfrenta situaciones conflictivas de manera recurrente.	✓		✓		✓		
26	Considera que las situaciones conflictivas perjudican las buenas relaciones interpersonales, aun cuando se solucionen.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si

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

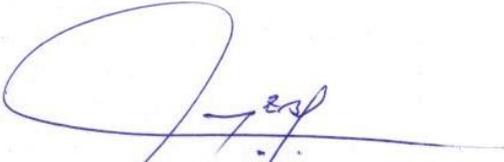
Apellidos y nombres del juez validador. Dr. / Mg: Eduardo William Martinez Barrantes DNI: 06556930

Especialidad del validador: Psicología Educativa / Docente-Director

03 de Diciembre del 2019

- 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


DNI. N° 06556930
Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE SATISFACCION LABORAL EN LAS IIEE DE RECIENTE CREACION DE ATE, 2019

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Condiciones físicas.							
1	Considera que la infraestructura de la IE garantiza la seguridad de todos.	✓		✓		✓		
2	Cuenta con apoyo para gestionar las mejoras o implementación de la infraestructura educativa	✓		✓		✓		
3	Cuenta en su institución con herramientas tecnológicas necesarias para desarrollar sus funciones.	✓		✓		✓		
4	Se siente cómoda y segura en el ambiente en el cual desarrolla su labor.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: Beneficios remunerativos.	Si	No	Si	No	Si	No	
5	El trabajo que desempeña permite cubrir sus expectativas económicas.	✓		✓		✓		
6	Considera que su sueldo es muy bajo en relación con la función que desempeña.	✓		✓		✓		
7	Considera las posibilidades de asumir el cargo directivo posteriormente, pese a las condiciones remunerativas.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3: Política administrativa.	Si	No	Si	No	Si	No	
8	Recibe información oportuna de las acciones a desarrollar de parte de sus superiores.	✓		✓		✓		
9	Considera que el horario para el desempeño de sus labores directivas es adecuado.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 4: Relaciones sociales.	Si	No	Si	No	Si	No	
10	Se lleva bien con todo el personal que labora en el centro de trabajo.	✓		✓		✓		
11	Considera que sus compañeros de trabajo aprueban su labor como directivo.	✓		✓		✓		
12	Participa frecuentemente en las reuniones promovidas por las redes educativas.	✓		✓		✓		
13	Considera que su participación en las actividades promovidas por las redes educativas es valorada.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 5: Desarrollo personal.	Si	No	Si	No	Si	No	
14	Las capacitaciones que recibe de sus superiores, contribuye en su labor directiva.	✓		✓		✓		
15	Posee conocimientos en el desempeño de las funciones a su cargo.	✓		✓		✓		
16	Desempeña su labor para obtener reconocimiento personal y laboral.	✓		✓		✓		
17	Las funciones que asume, le hacen sentir realizada como persona.	✓		✓		✓		
18	Considera que la labor que desempeña aporta beneficios en su formación profesional.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 6: Desempeño de tareas	Si	No	Si	No	Si	No	
19	Desempeña sus funciones administrativas con agrado y satisfacción.	✓		✓		✓		
20	Considera que el trabajo que desempeña en la gestión de la I.E. es adecuado para usted.	✓		✓		✓		
21	Piensa que la labor que realiza es reconocida por sus superiores.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3: Relación con la autoridad.	Si	No	Si	No	Si	No	
22	Piensa que la labor que realiza es reconocida por sus superiores.	✓		✓		✓		
23	Considera que la relación con sus superiores es cordial.	✓		✓		✓		
24	Sus superiores atienden con buena disposición las consultas referidas a su trabajo.	✓		✓		✓		

25	Está de acuerdo con el trato que recibe de parte de sus jefes inmediatos superiores.	✓		✓		✓	
26	Ha recibido inducción de parte de sus superiores para el ejercicio de la función directiva.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): si

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. / Mg: Martinez Borrientos, Eduardo William DNI: 06556930

Especialidad del validador: Psicología Educativa / Docente Directos

03 de Diciembre del 2019

- 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


 DNI. N° 06556930
 Firma del Experto Informante.