



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Habilidades directivas y satisfacción laboral en docentes de inicial de
cuatro instituciones educativas públicas de Lima, 2022

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maesta en Administración de la Educación

AUTORA:

Junco Allasi, Leslie Susana (orcid.org/0000-0002-8865-3684)

ASESOR:

Dr. Morán Ramos, Luis Daniel (orcid.org/0000-0002-8244-5390)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y calidad educativa

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Apoyo a la reducción de brechas y carencias en la educación en todos sus niveles

LIMA - PERÚ

2022

Dedicatoria

A mi esposo Wilbert y a mis hijos Nicolás y André por su apoyo incondicional, por la paciencia y la motivación que siempre me dan para luchar día a día y lograr mis objetivos.

Agradecimiento

A Dios y la Virgen por acompañarme y darme la fuerza que me permitió lograr cumplir este objetivo.

A mi asesor el Dr. Luis Daniel Morán Ramos por sus invaluable aportes y por su permanente apoyo y guía en todo este proceso.

Y a mi familia y amigas que estuvieron a mi lado de una u otra manera dándome ánimos y apoyándome siempre con actitud positiva e inspiradora.

Índice de contenidos

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Resumen	vi
Abstract	vii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	6
III. METODOLOGÍA	20
3.1. Tipo y diseño de investigación	20
3.2. Variables y operacionalización	21
3.3. Población y muestra	22
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	22
3.5. Procedimientos	24
3.6. Método de análisis de datos	24
3.7. Aspectos éticos	25
IV. RESULTADOS	27
V. DISCUSIÓN	37
VI. CONCLUSIONES	43
VII. RECOMENDACIONES	44
REFERENCIAS	45
ANEXOS	52

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Población de estudio	22
Tabla 2. Distribución de frecuencias de habilidades directivas	27
Tabla 3. Distribución de frecuencias de satisfacción laboral	27
Tabla 4. Tablas cruzadas habilidades directivas y satisfacción laboral	28
Tabla 5. Tablas cruzadas habilidades directivas y motivación	29
Tabla 6. Tablas cruzadas habilidades directivas y compromiso	30
Tabla 7. Tablas cruzadas habilidades directivas y trabajo en equipo	31
Tabla 8. Pruebas de normalidad	32
Tabla 9. Prueba de contraste para la hipótesis general	33
Tabla 10. Prueba de contraste para la hipótesis específica 1	34
Tabla 11. Prueba de contraste para la hipótesis específica 2	35
Tabla 12. Prueba de contraste para la hipótesis específica 3	36

Resumen

La investigación tuvo el propósito de determinar la relación entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral en docentes de inicial de cuatro instituciones educativas públicas de Lima, 2022. Estuvo regida bajo un enfoque cuantitativo, diseño no experimental correlacional, transversal. La muestra empleada fue de 54 docentes de las cuatro instituciones educativas seleccionadas, con instrumentos validados por expertos y una alta fiabilidad (0.867). Los resultados nos indicaron la existencia de una correlación positiva moderada entre las dos variables habilidades directivas y la satisfacción laboral: Rho de Spearman de 0.625 y una significancia bilateral de 0.000.

Palabras clave: Habilidades directivas, satisfacción laboral, motivación, compromiso, trabajo en equipo.

Abstract

The purpose of the research was to determine the relationship between management skills and job satisfaction in teachers from kindergarten of four public schools in Lima, 2022. It was governed by a quantitative approach, non-experimental correlational, cross-sectional design. The sample used was 54 teachers from the four selected public schools, with instruments validated by experts and high reliability (0.867). The results indicated the existence of a moderate positive correlation between the two variables management skills and job satisfaction: Spearman's Rho of 0.625 and a bilateral significance of 0.000.

Keywords: Management skills, job satisfaction, motivation, commitment, teamwork.

I. INTRODUCCIÓN

En toda organización sabemos lo importante que es el capital humano, cada miembro que la conforma es pieza fundamental para alcanzar las metas y objetivos institucionales, por ello, es indiscutible que ese engranaje sólo sería posible si se cuenta con un líder capaz de poner en práctica un conjunto de características y habilidades propias que promuevan un entorno laboral favorable.

Actualmente, estas habilidades que pueden ser de diferente tipo, se están convirtiendo en aspectos cada vez más relevantes para las organizaciones y se consideran una ventaja, porque permite liderar todos aquellos procesos que conducen a una mejora institucional teniendo en cuenta el recurso humano con el que cuentan (Pereda et al., 2014).

Las habilidades del director entonces son una necesidad para cualquier organización y si se trata de lograr metas institucionales con mucha más razón, habilidades como las del liderazgo, comunicación, motivación, manejo de conflictos etc. generan climas con un alto grado de satisfacción (Ramírez, 2018). Por ello, la preocupación del directivo debe centrarse en generar condiciones para que estas habilidades sean desarrolladas, no sólo por el hecho de que constituyen la piedra angular de una buena marcha institucional sino por la sinergia que puede provocar en el equipo colaborador.

En el ámbito educativo, específicamente en las instituciones educativas, es el director quién tiene la enorme responsabilidad de que éstas se conviertan en un lugares de aprendizaje en todo sentido, pero también en espacios en donde trabajar sea satisfactorio para cada uno de los trabajadores, en especial para los docentes, pues son ellos quienes motivados por un ambiente laboral favorable rendirán al máximo y pondrán todos sus esfuerzos para que los estudiantes logren aprender y se alcancen los objetivos planteados.

Rodas y Pérez (2021) afirman que el director es el encargado de guiar a la institución hacia los objetivos y metas trazadas, siendo capaz de influir, inspirar y

sobre todo movilizar las acciones en pro del logro de aprendizajes siempre en un ambiente en el que los trabajadores, en este caso los docentes, se sientan satisfechos laboralmente para dar respuestas efectivas.

Toda persona que ejerza un cargo directivo debe prestar total atención a la serie de habilidades que debe demostrar para lograr un mejor desempeño y llevar a su equipo al éxito, pero sobre todo para fortalecer esa identidad y generar el ambiente laboral que permita al trabajador aportar y lograr los objetivos institucionales (Gualoto,2019)

Un estudio realizado por Güell (2015) arrojó como resultado que aspectos como el trabajar en equipo, el reconocimiento y el tomar parte en las decisiones contribuyen a la satisfacción en el aspecto laboral y que éste último tiene mucha relación con la evaluación que las personas hacen de su labor diaria relacionándolas a componentes que van desde lo emocional a lo cognitivo proporcionándoles seguridad y también mejorando su autoestima.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco, 2019) los maestros son la base esencial para conseguir que la educación brindada sea de calidad, ellos deben estar constantemente motivados y contar con los apoyos necesarios para desarrollar su labor con eficiencia, se les debe brindar condiciones de vida y de trabajo que sean lo suficientemente atractivas para que conserven el interés y sean productivos. La llegada de la pandemia y la situación de emergencia sanitaria que generó trajo mucha preocupación al docente y ahora que se retorna a la etapa presencial o semipresencial es indudable que se generan aún más situaciones de incertidumbre, es aquí donde claramente las habilidades directivas se tienen que poner de manifiesto para lograr que el equipo docente, más allá de las dificultades y riesgos que pueda encontrar, se comprometa, dé lo mejor de sí y se sienta constantemente motivado.

En el Perú, el Marco de Buen Desempeño Directivo expresa claramente en uno de sus desempeños que el director tiene la responsabilidad de propiciar un clima de trabajo favorable que promueva el trabajo en equipo, el diálogo y por

supuesto el desempeño eficaz (Minedu, 2014). En ese sentido, es sumamente válido que el director genere espacios y ambientes laborales adecuados para que se pueda gestar con facilidad un capital humano comprometido con la educación y con su escuela.

En las instituciones educativas iniciales, materia de estudio, el ambiente laboral no ha sido tan satisfactorio y ello se pone en evidencia en los espacios de reflexión que a nivel de red educativa se realizan precisamente para analizar la problemática existente, estos tiempos de pandemia han sobrecargado a todo el ámbito educativo en general, pero en especial al docente, la pandemia no sólo nos mostró las carencias tecnológicas sino también la falta de habilidades personales para afrontar esta nueva situación. Ahora, con el retorno a la presencialidad, todavía en un contexto de pandemia, es vital que el directivo ponga de manifiesto una serie de habilidades para hacer la diferencia entre un ambiente hostil y de rechazo a los cambios y un ambiente en el que a pesar de las dificultades los docentes pongan todo de sí para desarrollar esa capacidad resiliente que todo ser humano tiene y encontrar en los objetivos institucionales su norte para laborar en las mejores condiciones. En estos momentos, ellas se encuentran estresadas, con mucho trabajo que va desde lo presencial a semipresencial e incluso virtual según cómo se vayan dando las situaciones en la escuela, con protocolos que en el nivel inicial a veces es difícil cumplir, entonces cómo hacer para que esta situación no afecte su desempeño ni sus ganas de trabajar, definitivamente el directivo tiene mucho por hacer y demostrar.

Considerando todo lo expuesto anteriormente y teniendo claro que los directivos son pieza clave en este proceso, es que se ha planteado el siguiente problema general: ¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral en docentes de inicial de cuatro instituciones educativas públicas de Lima, 2022?

Asimismo, se han planteado problemas específicos de acuerdo a la problemática abordada y considerando cada una de las variables: ¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y la motivación en docentes de inicial de

cuatro instituciones educativas públicas de Lima, 2022? ¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y el compromiso en docentes de inicial de cuatro instituciones educativas públicas de Lima, 2022? y finalmente: ¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y el trabajo en equipo en docentes de inicial de cuatro instituciones educativas públicas de Lima, 2022?

Esta investigación está justificada en el aspecto teórico, porque al investigar las variables, se contó con información actualizada que servirá a futuros estudios respecto al tema y a las mismas variables en cuestión. Desde el aspecto metodológico, la investigación permitió diseñar y formular instrumentos de características confiables los cuáles servirán como referentes para investigaciones que se realicen más adelante. Finalmente, desde lo práctico, al haber puesto en evidencia la relación entre ambas variables se podrán establecer mejoras, no sólo en las instituciones educativas de estudio, sino en otras aquellas que deseen reajustar y mejorar sus prácticas directivas en beneficio del personal que allí labora y de la calidad educativa en general.

Por otro lado, es importante mencionar que el objetivo general de la investigación fue el siguiente: Determinar la relación entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral en docentes de inicial de cuatro instituciones educativas públicas de Lima, 2022. También, los siguientes objetivos específicos: Establecer la relación entre las habilidades directivas y la motivación en docentes de inicial de cuatro instituciones educativas públicas de Lima, 2022. Asimismo, establecer la relación entre las habilidades directivas y el compromiso en docentes de inicial de cuatro instituciones educativas públicas de Lima, 2022 y por último establecer la relación entre las habilidades directivas y el trabajo en equipo en docentes de inicial de cuatro instituciones educativas públicas de Lima, 2022

Y como en todo trabajo de investigación, se ha planteado también la siguiente hipótesis general H1: Existe relación significativa entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral en docentes de inicial de cuatro instituciones educativas públicas de Lima, 2022. Y las siguientes hipótesis específicas: Existe relación

significativa entre las habilidades directivas y la motivación en docentes de inicial de cuatro instituciones educativas públicas de Lima, 2022. Existe relación significativa entre las habilidades directivas y el compromiso en docentes de inicial de cuatro instituciones educativas públicas de Lima, 2022. Existe relación significativa entre las habilidades directivas y el trabajo en equipo en docentes de inicial de cuatro instituciones educativas públicas de Lima, 2022.

II. MARCO TEÓRICO

Como parte de los antecedentes internacionales, podemos mencionar a Treviño y López (2022) quienes desarrollaron un estudio en México con la finalidad de comprobar la relación entre aspectos relacionados a la satisfacción laboral, el compromiso de la organización y el agotamiento laboral, usando un enfoque cuantitativo y no experimental aplicaron cuestionarios a 167 docentes, obteniendo como resultado que los docentes que reciben apoyo, recursos, y diferentes oportunidades para poder desarrollarse demuestran mayor satisfacción laboral y a su vez compromiso con la organización y con las necesidades de ésta.

Rodríguez y Raga (2021) también realizaron un estudio en una escuela de Medellín buscando demostrar que existe una relación entre el compromiso que demuestran los maestros y la percepción que tienen de la felicidad y la satisfacción que sienten en el trabajo, aplicando un análisis de tipo cualitativo y cuantitativo así como correlacional y haciendo uso de instrumentos como cuestionarios y entrevistas a 24 docentes obtuvieron como resultado que si existe tal relación y que es importante diseñar estrategias que busquen la felicidad del docente, pues ello al final, contribuirá al mejoramiento de la calidad educativa.

Igualmente, Guerrero et al. (2021) hicieron un estudio en Ecuador para investigar la relación existente entre el liderazgo que aplica el director de la escuela y la satisfacción que siente en su centro laboral y cómo esto afecta el compromiso para con la organización, con un diseño de tipo cuantitativo deductivo recolectaron datos a través de encuestas realizadas a 386 personas concluyendo que el liderazgo de tipo transformacional se relaciona con la satisfacción laboral, mientras que el transaccional lo hace, pero negativamente.

Podemos mencionar también a Baque (2020) quien en su tesis doctoral realizada en Ecuador planteó comprobar si la gestión administrativa que ejercen los directivos y su liderazgo dan como resultado la satisfacción laboral del maestro, con un diseño de tipo exploratorio y un enfoque mixto aplicó entrevistas y encuestas respectivamente a 81 administrativos y 353 docentes, obteniendo

como resultado que existe una correlación entre el liderazgo que pone de manifiesto el directivo con el ambiente de trabajo que se vive en la escuela , con el trato justo e igualitario así como con el compromiso que manifieste para con la institución, también comprobó que el ambiente laboral y el desempeño docente no tienen correlación con la gestión administrativa.

Por último, a nivel internacional tenemos a Martínez-Garrido (2017) quien buscó conocer cuál es la relación que hay entre la satisfacción laboral que manifiesta el docente, la dirección de la escuela y el clima, para ello aplicó una metodología que incluyó la revisión y análisis de los datos de 5733 instituciones educativas de 15 países de Latinoamérica que participaron del Tercer Estudio Regional Comparativo y Explicativo (TERCE), concluyendo que las variables que más impactan en la satisfacción laboral de los maestros tiene que ver con el ambiente donde laboran, el clima que se vive en el aula y el apoyo del director estableciendo la importancia de contar con programas que formen a los directores de escuela para lograr incrementar la calidad educativa de los países.

Entre los antecedentes nacionales encontrados se pueden mencionar a Ramos (2021) quien en su tesis de maestría planteó establecer si entre la gestión del director y el compromiso que pone en evidencia el docente hay una relación, esta investigación se realizó en Huancayo y se utilizó una metodología de tipo aplicada, cuantitativa y correlacional ,aplicó dos cuestionarios a una muestra de 92 maestros para recopilar la información necesaria acerca de las variables en cuestión, obteniendo como resultado de su investigación que la gestión del director y el compromiso del maestro si tienen relación , asimismo, determinó que éste último también tiene relación con la dirección estratégica, el liderazgo y la comunicación organizacional.

De igual manera, Espinoza (2021) en su investigación realizada en Chólón Huánuco, pretendió establecer la influencia que tienen las habilidades del director en el desempeño de los maestros de colegios públicos, su estudio fue de tipo básica, de carácter no experimental correlacional, eligió para ello a 60 profesores a los cuales aplicó un par de cuestionarios con la finalidad de medir las variables

seleccionadas, concluyendo que las habilidades directivas tanto interpersonales, técnicas, conceptuales como de toma de decisiones influyen significativamente en un 46,1 % en el desempeño docente.

Otro aporte también lo ha dado Marín (2020) pues realizó una investigación en el distrito de Carabayllo en Lima, para definir qué relación existe entre las habilidades que pone de manifiesto un directivo y la satisfacción laboral en una escuela del nivel primario, con un enfoque de tipo cuantitativo y diseño de carácter correlacional recolectó información aplicando cuestionarios a una población censal de 68 docentes obteniendo finalmente que las habilidades del personal directivo están relacionadas con la variable de satisfacción laboral en un nivel moderado, lo cual es un sustento para la presente investigación.

Puertas (2019) realizó un estudio en Trujillo, para señalar el tipo de relación que existe entre las habilidades del directivo y el trabajo en equipo en profesores de instituciones educativas no estatales, usando un diseño no experimental y de enfoque cuantitativo a una muestra de 20 profesores a los cuales aplicó cuestionarios de comprobada confiabilidad, llegó a la conclusión de que entre las habilidades que pone de manifiesto el directivo y el trabajo en equipo hay una relación importante, así como también con otros aspectos relacionados al liderazgo ,normas y comunicación.

De igual forma, Masco (2018) en el proceso de investigación que realizó en el distrito del Agustino, buscó determinar si entre las habilidades del directivo y la motivación laboral en maestros existe relación, llegando a concluir a través de una investigación básica, descriptivo correlacional y aplicando diversos cuestionarios a una muestra de 107 docentes de colegios integrados, que si existe tal relación y que ésta es significativa con un nivel de correlación moderada ,asimismo, las habilidades directivas mostraron en este estudio también, una relación significativa con cada uno de los aspectos consideradas: necesidad de logro, de poder, y por último de afiliación.

A su vez Pachas (2017) en su tesis de maestría buscó establecer la relación existente entre liderazgo del director y la motivación en los colegios públicos,

usando un enfoque cuantitativo y un método hipotético – deductivo esta investigación que fue de tipo básico y descriptivo correlacional, utilizó la encuesta y la aplicación de cuestionarios a 86 profesores, llegando a establecer la relación moderada entre el liderazgo del director y la motivación laboral en las instituciones educativas materia de estudio, para demostrar tal efecto utilizó el estadístico de Rho de Spearman valor de 0,344.

Por otro lado, Chira (2017) realizó una investigación en una institución educativa parroquial del Callao y tuvo como finalidad precisar si entre las habilidades de un directivo y la satisfacción que siente en su centro laboral hay relación, con esa finalidad y haciendo uso de un diseño no experimental, de carácter correlacional y cuantitativo, de tipo básico, y teniendo como población a 110 docentes de los tres niveles educativos, recolectó datos e hizo uso de técnicas como la encuesta e instrumentos como fichas de observación. Obtuvo como resultado final que si existe relación entre las variables que consideró.

Por último, Rodríguez (2017) en su tesis de maestría, buscó establecer de qué manera la satisfacción laboral de los profesores de un centro poblado de La Libertad se ve influenciada por las habilidades de los directivos, empleando una investigación básica, de diseño no experimental y correlacional causal seleccionó a 75 docentes y usando la técnica de la encuesta e instrumentos como el cuestionario recolectó información relacionada a dichas variables, demostrando que las habilidades de los directivos, tanto personales como grupales influyen de forma efectiva en la satisfacción laboral de los profesores.

Desde esta perspectiva y a partir de la búsqueda y revisión de diversa bibliografía con respecto a las variables de investigación: habilidades directivas y satisfacción laboral se han considerado las siguientes teorías sustentatorias:

En primer lugar, tenemos a la variable de habilidades directivas, para ello, se ha considerado como base y sustento teórico a los estudios de Leithwood (2009) quien desarrolló una versión de liderazgo transformacional pero direccionado al ámbito educativo específicamente al liderazgo escolar.

Esta teoría hace referencia a un liderazgo de tipo transformacional concebido como aquel capaz de transformar el contexto cultural en el que se trabaja, impregnándolo de una visión compartida ,de objetivos prácticos y de metas claras, de un trabajo más que en grupo, de equipo, en donde la cultura colaborativa es parte de la organización y donde cada miembro es un profesional autónomo que asume responsabilidades de manera descentralizada y donde el líder es capaz de lograr la aceptación y el compromiso , reconociendo y potenciando a su personal. Este investigador se refiere a varias dimensiones entre las cuales se encuentra la dimensión de gestión que todo líder de este tipo debe manejar como: el preocuparse por su personal, dándole facilidades para que realice su trabajo y los recursos necesarios, aumentando de esta manera su entusiasmo y optimismo , reduciendo la frustración y mejorando su rendimiento, de igual forma el apoyo instructivo traducido en dar apoyo individualizado cuando lo requiera, brindando oportunidades para su desarrollo profesional y ofreciéndole estímulo intelectual.

Esta variable se sustenta a su vez en los aportes dados por Viviane Robinson (2009) y que son recogidos por el Ministerio de Educación (Minedu,2014) a través del marco de buen desempeño directivo en el que se establece que la escuela necesita un director que ejerza un poder de influencia e inspiración capaz de movilizar todas las acciones que se den en la escuela con la finalidad de alcanzar la visión que se han trazado como institución. Esta autora hace mención a cinco dimensiones en las que el líder debe incidir para lograr que la escuela tenga éxito los cuáles tienen que ver con los objetivos, los recursos, la enseñanza, la formación docente y el entorno de la escuela.

Por otro lado, también se ha considerado como sustento teórico los estudios de Madrigal (2009) quién sostiene que las habilidades directivas tienen como propósito provocar resultados esperados en el menor tiempo y con la mayor certeza posible y que estas habilidades se relacionan a una tarea específica y se ponen de manifiesto en la ejecución de una acción y que lo importante de estas

habilidades es que se aprenden. Pone énfasis en las habilidades interpersonales que el directivo debe desarrollar para una buena marcha institucional.

Tenemos también las habilidades directivas o gerenciales según Pazmiño et al. (2019) quienes afirman que el punto que diferencia a un gerente que simple y llanamente ordena, de aquellos que con sus actitudes y acciones positivas hacia sus trabajadores o colaboradores contribuyen al bienestar de la organización son precisamente los que desarrollan y ponen en funcionamiento esas habilidades. Indican también que las organizaciones que tienen éxito son aquellas que cuentan con gerentes muy capaces, competentes y calificados en habilidades gerenciales. En este mismo sentido Harris y Chapman (2012) afirman que las escuelas que se consideran eficaces son aquellas que promueven una cultura de continua colaboración, facilitando de este modo, un entorno adecuado para el aprendizaje.

Las habilidades que son consideradas directivas están referidas a aquellas capacidades y conocimientos que son indispensables no solo para controlarse a sí mismo sino también para establecer relaciones con los demás implicando la supervisión y dirección de un personal con el firme objetivo de lograr todas las metas planteadas por la organización (Pereda y Berrocal, 2012, como se citó en Ramírez, 2018).

De igual manera, las habilidades directivas para Whetten y Cameron (2011) constituyen un grupo de acciones reconocibles que son realizadas por los individuos y que conllevan a ciertos efectos esperados, estos son observados por otros y también son controlables, las podemos demostrar, mejorar y también desarrollar incluso se relacionan entre sí y en ocasiones pueden parecer contradictorias. Un líder eficaz puede desarrollar ciertas habilidades de acuerdo a los resultados que desee obtener.

Moreno y Wong (2018) nos dicen también que un líder tiene que desarrollar ciertas habilidades y nos hacen referencia a tres competencias necesarias, como por ejemplo, las estratégicas, que tienen que ver con la idoneidad del líder para establecer alianzas e impulsar el crecimiento de la escuela, tienen que ver con la

misión y visión institucional , las otras son las competencias intratégicas relacionadas a las interrelaciones y las actitudes en el entorno interno que buscan precisamente que los colaboradores aumenten su capacidad de compromiso para con la organización, finalmente, tenemos a las competencias relacionadas a la eficacia personal que está relacionada a los hábitos y prácticas tales como la disciplina, el autocontrol , el manejo del estrés, etc.

Dentro de lo que son las habilidades directivas y habiendo revisado la bibliografía pertinente se ha considerado para efectos de esta investigación tres dimensiones relacionadas a esta variable, la primera de ellas: el liderazgo pedagógico, basado en los aportes de Viviane Robinson y que han sido recogidos y plasmados por el Ministerio de Educación, este liderazgo es entendido como la influencia que transmiten los directivos para lograr los objetivos y la visión institucional. Se puede observar a través de prácticas como el establecimiento de aquellas metas que se quieren lograr y expectativas se comunican de manera clara involucrando al personal para lograr consenso. La obtención de manera estratégica y la correspondiente asignación de todos aquellos recursos que permitan lograr el mejoramiento escolar. La planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo de forma que permita un feedback a los docentes y un apoyo directo (Minedu, 2014).

Bolívar (2010, como se citó en Rivera y Aparicio, 2020) afirma que el concepto de liderazgo tiene que ver con la influencia que se establece sobre los demás para organizarlos en aras de lograr un objetivo común, asimismo guiado hacia lo pedagógico incentiva y promueve la mejora constante de los docentes y su desarrollo profesional. De igual manera Harris y Chapman (2002) indican que tiene que ver con la transmisión de una visión que sea consistente y a la vez compartida, pero sobre todo inherente a él. A raíz de las investigaciones realizadas por estos autores es que se pueden mencionar algunas acciones que promueven el desarrollo profesional de las docentes: reconocer sus capacidades profesionales y fomentar su desarrollo a través de capacitaciones, propiciar

relaciones de confianza y respeto, promover la toma de decisiones, plantear objetivos comunes, reforzarlas positivamente y retroalimentarlas, etc.

En cuanto a la segunda dimensión referida a las habilidades interpersonales podemos mencionar que estas habilidades están direccionadas al establecimiento de relaciones que se producen al interactuar con otros, para ganar e influenciar, para motivar y manejar conflictos (Galindo, 2009, como se citó en Lazo, 2020). A su vez, Madrigal (2009) la define como las habilidades que permiten trabajar en grupo demostrando cooperación, colaboración, preocupación por solucionar las dificultades de los demás y para lograr objetivos comunes. Para Goyal (2013) estas habilidades promueven una actitud positiva, una comunicación de tipo efectiva y la capacidad de responder de manera apropiada en situaciones bastante complicadas debido a los entornos constantemente cambiantes.

Whetten y Cameron (2011) señalan a estas habilidades como aquellas que permiten un buen funcionamiento del equipo de trabajo, para lograr un fin u objetivo institucional, estas habilidades serían, entre otras, la motivación, el manejo de conflictos y la comunicación de apoyo.

La motivación se puede definir como la estimulación tanto interna como externa que se aplica a una persona o personas para impulsarlas a realizar algo que le permita satisfacer una necesidad o cumplir con una meta trazada, involucra un estado, no solo mental sino emocional, que activa y dirige la conducta de la persona y lo hace esforzarse de manera voluntaria para lograr el objetivo propuesto (Valdez y Huerta, 2014). Chiavenato (2009) indica al respecto, que en una organización es importantísimo la motivación del personal ya que el desempeño que demuestren, su rendimiento y su satisfacción va depender de cuán motivados estén, la labor de quién dirige el equipo consiste precisamente en lograr que se sientan decididos, confiados y sobre todo comprometidos con la labor que realizan, para este estudio, los factores que tienen que ver con la motivación producen una satisfacción que dura en el tiempo e incrementa la productividad a niveles de excelencia.

El manejo de conflicto, para Whetten y Cameron (2011) constituye uno de los aspectos que un directivo debe afrontar con mucha inteligencia, pues no existe un solo método para solucionarlos; los líderes efectivos eligen la que más se adecúe a la situación, pudiendo decidir entre la coacción, evasión, compromiso, complacencia y colaboración, pero en todo ese proceso es importante que primero detecte qué tipo de conflicto es y la causa que lo origina, es decir conocer la raíz y la fuente.

De igual forma ambos autores afirman que la comunicación de apoyo es aquella que permite comunicarse de una forma precisa y honesta, mostrando confianza y apertura cuando por ejemplo las cosas van bien pero también cuando es todo lo contrario y se requiere corregir el accionar del otro , este tipo de comunicación busca mantener y fortalecer los lazos y las relaciones al interior de la organización en todo momento, sobre todo cuando se trata de resolver alguna situación difícil y hay que comunicar información que puede no ser positiva pero que durante el proceso de transmisión a través de este tipo de comunicación puede fortalecer la relación. La mayoría de las mejores comunicaciones están en relación a la congruencia, es decir, que lo se diga tanto verbalmente como de manera no verbal esté alineado a lo que realmente se está pensando y sintiendo en ese momento, aquí es importante tomar en cuenta que tanto las palabras que se usan, los gestos que se manifiestan, como los tonos de voz que se emplean adquieren relevancia al hablar de congruencia.

No podemos dejar de mencionar a la tercera dimensión considerada como parte de las habilidades directivas: las habilidades de comunicación, las cuales son consideradas por algunos como las más importante. A través de ellas se puede intercambiar información, influir en la opinión, en el ánimo, en las actitudes y en las acciones de los colaboradores (Valdez y Huerta ,2014). Asimismo, para que haya éxito en este proceso es necesario que haya una bidireccionalidad que conduzca a que tanto emisor como receptor estén en sintonía (Codina, 2002). Es en este campo que tenemos tres aspectos que mencionar:

La transmisión efectiva, que consiste en que el emisor de manera estratégica asegure que el receptor atienda, comprenda, aprecie, acepte y actúe; para ello es importante tomar en cuenta las conductas y las expresiones pues pueden ayudar o convertirse en un obstáculo para la comunicación, el director debe en primer lugar tener claro cuál es el objetivo, segundo, planificar lo que hará y tercero ejecutar siendo realista y manteniendo un clima favorable (Jiménez, 2002)

La escucha activa, que es aquella en la que se pone de manifiesto todos y cada uno de los sentidos, consiste no sólo en oír a la otra persona sino en escuchar exactamente lo que ella nos quiere transmitir, la parte gestual y corporal se ponen de manifiesto en este proceso .Es cuando practicamos la escucha activa que se crean las condiciones para un clima de cooperación y de confianza que permitirá a la larga conocer los intereses y necesidades del otro estrechando lazos de amistad y promoviendo un buen trabajo en equipo (Hernández y Lesmes, 2017).

La retroalimentación según Jiménez (2002) es un proceso por medio del cual el emisor toma conciencia de que su mensaje fue claramente recibido, si se aplica de la manera adecuada se puede convertir en un instrumento útil para el desarrollo de las personas y para el mejor funcionamiento de una organización, es una forma de compartir las fortalezas y también debilidades para poder potenciar y mejorar el talento y dependiendo de la forma en que ésta se dé puede lograrse en la persona un mayor compromiso.

La segunda variable de esta investigación: satisfacción laboral, está sustentada en la teoría bifactorial de Frederick Herzberg (teoría de la motivación e higiene) quien plantea que el rendimiento de las personas va depender del grado de satisfacción que pueda desarrollar en su ambiente laboral, es una teoría que se basa en que la motivación es el factor que impulsa a un mejor desempeño y aun mayor compromiso con la organización, pero que ésta depende de los siguientes factores: los higiénicos, que están referidos a los aspectos físicos y ambientales que rodean al trabajo, así como los motivacionales que se asocian

a la delegación de tareas, a la libertad para trabajar , a las posibilidades de alcanzar un ascenso y todo aquello que promueva un sentimiento de realización y desarrollo (Chiavenato, 2007).

López (2005) Indica también que se deben crear variadas estrategias para generar actitudes y conductas que mejoren el desempeño, promuevan nuevas ideas, así como la participación y colaboración de manera que se favorezca también el desarrollo personal.

Esta teoría sostiene que los factores calificados como motivadores influyen en el comportamiento de los trabajadores los cuales pueden ser: el trabajo estimulante, logro de metas, reconocimientos, responsabilidad, compromiso, Asimismo se refieren a aquellos factores desmotivadores y que corresponden a aspectos externos del trabajo tales como las condiciones laborales, los sueldos, la supervisión. (Martínez, 2017).

La satisfacción laboral puede definirse como un goce o como un estado emocional bueno que es consecuencia de la experiencia laboral vivida o de cómo se siente la persona luego de trabajar. Anderson y Dexter (2005, como se cita en Martínez, 2017) indicaron que es el director, el responsable del entorno de trabajo que se va generando en la escuela y este entorno es el que predice el grado de satisfacción del docente y su compromiso.

La satisfacción laboral se refiere a todas aquellas emociones ya sean favorables o desfavorables que un individuo siente hacia su trabajo, y que se crea con el tiempo en la medida que se adquiere mayor experiencia en el puesto y por lo mismo que el empleo es un aspecto relevante en la vida, también la satisfacción que se pueda sentir en este sentido influye definitivamente en la vida en general. El principal activo de cualquier organización son los colaboradores y la satisfacción que ellos puedan sentir en cada una de las tareas que realizan puede reflejarse en un buen desempeño y mejor productividad (Moreno y Wong, 2018). De igual forma lo afirma Zabat et al. (2021) al decir que un maestro que no está satisfecho con la labor que realiza puede desempeñarse mal y ejercer un impacto negativo en toda la escuela.

Para Rodríguez (2009) la satisfacción laboral tiene que ver con la forma en que son satisfechas y cubiertas las necesidades y aspiraciones del trabajador, tal como él lo afirma eso se convierte en la motivación e impulso para su actuar diario, para disfrutar de lo que hace y para convertirse en una verdadera fuerza laboral.

Para Hurn y Morillo (2016, como se citó en Martínez, 2017) la satisfacción laboral se relaciona con el nivel de compromiso y con las prácticas del directivo, se comprobó en un estudio que si el director facilita el trabajo docente el compromiso de él es mayor, de igual forma señalaron que tanto la comunicación como el trabajo en equipo son aspectos importantes a tomar en cuenta cuando hablamos de la sinergia que debe existir en la organización.

En esta investigación se tomaron los aportes de la teoría bifactorial de Frederick Herzberg porque considera a la motivación como un factor importante para lograr la satisfacción laboral del personal, las dimensiones consideradas con respecto a esta variable tienen que ver precisamente con la motivación y con otros factores también como el compromiso y el trabajo en equipo.

Con respecto a la motivación podemos decir que es un proceso, que se inicia en razón de una exigencia que puede ser fisiológica o psicológica y que se manifiesta como una necesidad que pone en acción un comportamiento orientado a obtener o llegar a un objetivo; los trabajadores, los docentes aportan en tanto se encuentren motivados y de acuerdo a sus intereses (Marín y Placencia, 2017). Para Robbins (2004) la motivación se convierte en un proceso que pone de manifiesto la intensidad, la dirección y la persistencia del esfuerzo de una persona por lograr una meta u objetivo. La intensidad está referida a cuánto se esfuerza una persona, pero este esfuerzo no valdría sino tuviera una dirección que definitivamente debe beneficiar a la organización y a las metas que ésta tiene trazada, por último, la persistencia que está relacionada a cuánto retiene un individuo ese esfuerzo. Las personas motivadas se mantienen en la tarea el tiempo necesario hasta que logren la meta.

Al referirnos al compromiso podríamos específicamente hablar del compromiso laboral afectivo ya que este produce un estado mental de satisfacción frente al trabajo diario, esta dimensión hace referencia a tres aspectos bien marcados : el vigor que no es otra cosa que la energía, el esfuerzo o el empuje que le pone la persona al desarrollar una tarea aunque ésta sea difícil; la dedicación, que nos muestra un alto grado de compromiso y de involucramiento y la absorción que tiene que ver con la concentración y la felicidad cuando se realiza una tarea (Rodríguez y Raga, 2019). Las escuelas necesitan docentes con un alto compromiso laboral afectivo, que pongan el mayor empeño en su labor diaria, el compromiso que asumen y desarrollan los diferencia de otros y los hace merecedores del reconocimiento no solo porque dan lo mejor de sí sino porque impactan con su labor en los estudiantes y en la escuela. Eliyana y Ma'arif (2019) indican que están referidos a comportamientos que ponen de manifiesto la lealtad de los trabajadores, así como su interés por la organización y por el éxito que pueden lograr.

En cuanto al trabajo en equipo, que es otra dimensión que se ha considerado podemos afirmar tal como lo dice Landy y Conte (2005, como se cita en Gonzales, 2015) se refiere a todas aquellas personas que se unen para conseguir determinados objetivos, es decir interactúan directa o indirectamente, son interdependientes, y comparten metas en común. Para Robbins (2004) un equipo de trabajo provoca una unión positiva a través de acciones coordinadas permitiendo a sus organizaciones mejorar sus desempeños. Algunos aspectos que tienen que ver con el trabajo en equipo y con la necesidad de que se integren para el bienestar de la organización están relacionados a la comunicación, la toma de decisiones, la satisfacción de cada uno de los miembros y la innovación (Acosta et al., 2019).

Para lograr desarrollar el trabajo en equipo es indispensable que se consideren aspectos claves como objetivos y roles claramente definidos, procesos de comunicaciones y toma de decisiones pero sobre todo: confianza ya que en un equipo permite evidenciar un mejor clima de trabajo, la confianza aquí

es primordial para poder realizar tareas colectivas que implican colaboración, coordinación pero sobre todo aprendizaje grupal ya que se produce intercambio de información mejorando la eficacia (Gil et al., 2008).

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Esta investigación es de tipo aplicada porque utilizando los saberes generados con la investigación realizada, se ha podido conocer a fondo la problemática existente en relación con la satisfacción laboral y se ha podido corroborar las hipótesis planteadas. Según Esteban (2018) este tipo de investigación busca solucionar los problemas que se manifiestan en cualquier actividad de la vida humana y se llama aplicada porque precisamente hace uso de esa investigación básica o pura para formular hipótesis y resolver dichos problemas.

En lo que se refiere al enfoque utilizado, en esta investigación se ha hecho uso del enfoque cuantitativo, ya que se ha realizado bajo un proceso secuencial en el que no se ha omitido ningún paso y se ha utilizado la recolección de datos para poder comprobar las hipótesis, probar teorías y emitir conclusiones. Según Hernández et al. (2014) las investigaciones cuantitativas buscan corroborar y pronosticar los sucesos estudiados estableciendo relaciones causales entre los elementos involucrados, de manera que se pueda generalizar al final, los resultados que encuentran en una muestra, a una población o universo.

El método que se empleó fue el hipotético-deductivo porque se ha partido de la hipótesis para deducir y determinar si es verdad o falso los conocimientos que han sido propuestos. En este método las hipótesis se convierten en el punto de inicio para realizar nuevas deducciones, las cuales serán verificadas empíricamente para ver si hay correspondencia o no con la realidad, comprobando o rechazando así la hipótesis de partida (Rodríguez y Pérez, 2017).

Por otro lado, esta investigación fue de nivel correlacional porque tuvo como finalidad saber la relación entre las habilidades del directivo y la satisfacción laboral en una muestra determinada, para dicho fin primero se midió cada una de ellas, luego se cuantificaron, se analizaron y se establecieron las vinculaciones. La correlación se sustentó en las hipótesis que se han sometido a prueba en la investigación. Para Hernández et al. (2014) este tipo de investigación evalúa con

mucha exactitud la vinculación existente entre las dos variables, su utilidad se basa en conocer cómo se va comportar una variable en relación a la actuación de otras variables que pueden estar vinculadas.

Finalmente, el diseño fue de tipo no experimental porque para este estudio no se ha manipulado de ninguna forma las variables consideradas y se les ha tomado en cuenta tal cual se mostraron en su realidad para poder analizarlas. También es de corte transversal ya que las variables se midieron una sola vez en un momento determinado (Álvarez, 2020).

3.2. Variables y operacionalización

Variable 1: Habilidades directivas

Definición conceptual: Para Ramírez (2018) Las habilidades directivas están relacionadas al conjunto de capacidades y conocimientos que son imprescindibles tanto para controlarse a sí mismo como para interrelacionarse con los demás, implica la supervisión y dirección de un personal para lograr los objetivos de la institución.

Definición operacional: Las habilidades directivas fueron medidas por un cuestionario de 19 preguntas valorados por una escala de Likert con cinco posibilidades de respuesta relacionadas a las tres dimensiones consideradas: liderazgo pedagógico, habilidades interpersonales y habilidades de comunicación. A su vez los niveles que han sido considerados son: bajo, medio y alto.

Variable 2: Satisfacción laboral

Definición conceptual: La satisfacción laboral se refiere a todas aquellas emociones ya sean favorables o desfavorables que un individuo siente hacia su trabajo, y que se va creando con el tiempo en la medida que se adquiere mayor experiencia en el puesto (Moreno y Wong, 2018).

Definición operacional: La satisfacción laboral fue medida a través de un cuestionario que contenía 21 preguntas que estuvieron valoradas por una escala de Likert con cinco posibilidades de respuesta, dichas interrogantes estuvieron

relacionadas a las dimensiones que se consideraron para esta variable: motivación, compromiso y trabajo en equipo. De igual forma los niveles tomados en cuenta son: bajo, medio y alto.

3.3. Población y muestra

Para este trabajo de investigación se ha tomado como población a las 54 maestras del nivel inicial que actualmente laboran en cuatro instituciones educativas públicas de Lima entre nombradas y contratadas, según Hernández et al. (2014) la calidad de un trabajo de investigación consiste en hacer una buena delimitación de la población y ésta tiene que ver definitivamente con el planteamiento del problema y con las características de contenido, lugar y tiempo.

Tabla 1

Población de estudio

Lugar	Nivel	N° de docentes
Lima	Inicial	54

En cuanto a la muestra tomada para esta investigación estuvo conformada por la totalidad de docentes considerada en la población, lo que significa que se trata de una muestra censal, tal como lo afirma Ramírez (2012) este tipo de muestra es aquella donde cada elemento o unidad de investigación se considera como muestra.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para Hernández-Sampieri (2018) recolectar los datos implica tener que aplicar uno o varios tipos de instrumentos de medición con la finalidad de recoger la información que es necesaria y que está relacionada a las variables que se hayan considerado en la investigación. Esta recolección requirió que se realice todo un plan que permitió concluir con lo planificado. En este estudio se aplicó la técnica de la encuesta la cual buscó conocer la respuesta de un grupo que correspondía a la población determinada (Supo, 2012).

Por otro lado, el instrumento que se utilizó fue el cuestionario, ya que es el más usado para recolectar los datos, contenía preguntas respecto a las variables seleccionadas y a sus respectivas dimensiones, según Ñaupas et al. (2014) este instrumento enuncia un conjunto de preguntas que están en relación a las hipótesis, variables e indicadores, su objetivo es recolectar los datos necesarios para comprobar las hipótesis planteadas. Para Páramo (2017) el cuestionario recoge cantidad de datos sobre actitudes, opiniones, conocimientos, etc. mediante preguntas dirigidas a una muestra que en muchos de los casos es representativa de la población. En esta investigación se aplicó a toda la población ya que la muestra fue de tipo censal.

Los instrumentos elaborados para esta investigación han sido sometidos a la prueba de validez requerida y ello se ha realizado con la colaboración de tres expertos quienes han hecho una revisión objetiva de cada uno de los ítems considerados para confirmar si éstos guardan relación pertinente y adecuada con las dimensiones referidas a las variables consideradas. Algunos consideran a este tipo de validez como fase validity, pues está relacionada al grado con que el instrumento que se utiliza mide una variable de acuerdo a los entendidos en el tema (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2014).

Finalmente, para la confiabilidad de los instrumentos fue necesario aplicarlos en una prueba piloto a docentes, en la cual se recolectaron datos que fueron analizados estadísticamente mediante el coeficiente alfa de Cronbach. A decir de Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014) esta confiabilidad del instrumento tiene que ver con el hecho de que al ser aplicado en múltiples oportunidades al mismo individuo va producir iguales resultados, convirtiéndolos así, en consistentes y coherentes. Canales, 2006 como se menciona en Pozo, 2020 a su vez indica que la confiabilidad es uno de los aspectos que caracteriza a los instrumentos de medición y consiste en que aplicada dos veces a las mismas personas deben producir los mismos valores.

3.5. Procedimientos

Este trabajo de investigación, por la importancia y relevancia que tiene, pero sobre todo por el rigor científico que debe demostrar, ha demandado para su ejecución la realización de todo un proceso y una serie de procedimientos secuenciales los cuales se detallan a continuación:

En primer lugar, el pedido de autorización a cada una de las cuatro instituciones educativas del nivel inicial en donde se aplicarían los instrumentos, a través de un oficio a la Dirección de cada plantel con la finalidad de obtener la autorización respectiva.

En segundo lugar, una vez obtenido la autorización se solicitó formar parte en una de sus reuniones colegiadas con la finalidad de explicar y dar a conocer el sentido de la aplicación de los instrumentos, su finalidad, así como lograr el consentimiento informado, recalcando que la información tiene carácter de anónima y solo con fines educativos, asimismo, para aclarar algunas dudas que pudieran surgir en el momento.

Finalmente, una vez socializado todos los aspectos relacionados a la investigación y a los instrumentos, se coordinó la aplicación de los mismos haciendo la entrega física de los cuestionarios para que sean resueltos en el momento asegurando de este modo la recolección completa de la información.

3.6. Método de análisis de datos

Una vez que se recolectó toda la información de las 54 docentes consideradas en esta investigación de tipo censal, se continuó con el análisis de los datos ordenándolos usando una tabla de Excel considerando: variable, dimensión y pregunta teniendo en cuenta a su vez, la escala de Likert que había sido considerada.

Se realizó luego el análisis de tipo descriptivo trasladando los resultados tanto de las variables como de las dimensiones al programa SPSS el cual los transformó en niveles y rangos que permitieron dar a conocer, para una mejor comprensión, los

resultados en tablas y gráficos, luego de ello se realizó la interpretación respectiva para una mayor claridad.

Terminado este proceso, se realizó el análisis de tipo inferencial y para ello se aplicó la prueba de normalidad con la finalidad de conocer qué tipo de distribución tiene, los resultados arrojaron que provienen de una distribución no normal por lo que se utilizó una prueba No Paramétrica (Rho Spearman).

3.7. Aspectos éticos

En cuanto al sentido ético que esta investigación ha desarrollado, tiene que ver con el respeto, en primer lugar, a los derechos de autor, ya que cada información relevante considerada ha tomado en cuenta la autoría referenciando adecuadamente su origen; en segundo lugar, el respeto a las normas APA en su séptima entrega, tal y como fueron dadas las indicaciones por la Universidad César Vallejo así como por los documentos y las guías de investigación facilitadas por esta casa de estudios; en tercer lugar, este trabajo ha garantizado la reserva de toda la información recolectada durante el proceso de investigación.

Asimismo, en esta investigación se ha tomado en cuenta los siguientes principios éticos:

El principio de beneficencia, ya que los resultados de la investigación beneficiarán a las escuelas en general para que las practicas directivas tomen en cuenta los hallazgos y realicen las mejoras respectivas en su gestión y en sus diversos contextos, de manera que los ambientes laborales sean espacios cada vez más satisfactorios y redunden así en la mejora de la calidad educativa.

El principio de no maleficencia, al asumir el compromiso de que todos los datos que han sido recolectados en el proceso de investigación han sido sólo y únicamente con fines educativos protegiéndose el anonimato y la confidencialidad de los mismos en todo momento.

El principio de autonomía, ya que mantuvo el respeto a cada una de las respuestas de los participantes sin alterar ninguna, asimismo a sus opiniones al informarles adecuadamente para que puedan decidir si participan o no con

conocimiento de causa sobre todo asegurando la confidencialidad de los datos a través del consentimiento informado.

Por último, el principio de justicia, que implicó un trato equitativo, sin discriminación de ningún tipo ya sea por ser contratado o nombrado ya que la opinión de todos y cada uno es importante.

IV. RESULTADOS

Del análisis descriptivo tenemos:

Habilidades directivas

Tabla 2

Distribución de frecuencias de habilidades directivas

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	3	5.6
Medio	24	44.4
Alto	27	50.0
Total	54	100.0

Según la tabla 2, respecto a las habilidades directivas 27 participantes que son el 50% perciben un nivel alto, 24 participantes que son el 44.4% tienen un nivel medio y el 5.6% que son 3 participantes perciben un nivel bajo con respecto a las habilidades directivas en docentes de inicial de cuatro instituciones educativas públicas de Lima, 2022.

Satisfacción laboral

Tabla 3

Distribución de frecuencias de satisfacción laboral

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	3	5.6
Medio	26	48.1
Alto	25	46.3
Total	54	100.0

Según la tabla 3, respecto a la satisfacción laboral 25 participantes que son el 46.3% perciben un nivel alto, 26 participantes que son el 48.1% tienen un nivel medio y el 5.6% que son 3 participantes perciben un nivel bajo con respecto a la satisfacción laboral en docentes de inicial de cuatro instituciones educativas públicas de Lima, 2022.

Habilidades directivas vs. satisfacción laboral

Tabla 4

Tablas cruzadas habilidades directivas y satisfacción laboral

			Satisfacción laboral			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Habilidades directivas	Bajo	Recuento	3	0	0	3
		% N	5.6%	0.0%	0.0%	5.6%
	Medio	Recuento	0	19	5	24
		% N	0.0%	35.2%	9.3%	44.4%
	Alto	Recuento	0	7	20	27
		% N	0.0%	13.0%	37.0%	50.0%
Total	Recuento	3	26	25	54	
	% N	5.6%	48.1%	46.3%	100.0%	

Según la tabla 4, de los 54 participantes el 46.3% (25) considera la satisfacción laboral en un nivel alto, el 48.1% (26) perciben la satisfacción laboral en un nivel medio y 5.6% (3) cree que la satisfacción laboral tienen un nivel bajo; el 50% (27) considera en un nivel alto a las habilidades directivas asociado a la satisfacción laboral, el 44.4% (24) ubica un nivel medio a la habilidades directivas asociado a la satisfacción laboral y el 5.6% (3) considera un nivel bajo a la habilidades directivas asociado a la satisfacción laboral; el 5.6% (3) percibe un nivel bajo en las habilidades directivas y a la satisfacción laboral, el 35.2% (19) considera en un nivel medio a las habilidades directivas y a la satisfacción laboral y el 37% (20) distingue un nivel alto en las habilidades directivas y la satisfacción laboral en docentes de inicial de cuatro instituciones educativas públicas de Lima, 2022.

Habilidades directivas vs. motivación

Tabla 5

Tablas cruzadas habilidades directivas y motivación

			Motivación			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Habilidades directivas	Bajo	Recuento	3	0	0	3
		% N	5.6%	0.0%	0.0%	5.6%
	Medio	Recuento	3	12	9	24
		% N	5.6%	22.2%	16.7%	44.4%
	Alto	Recuento	1	1	25	27
		% N	1.9%	1.9%	46.3%	50.0%
Total	Recuento	7	13	34	54	
	% N	13.0%	24.1%	63.0%	100.0%	

Según la tabla 5, de los 54 participantes el 63.0% (34) considera la motivación en un nivel alto, el 24.1% (13) perciben la motivación con un nivel medio y 13.0% (7) cree que la motivación tiene un nivel bajo; el 50% (27) considera en un nivel alto a las habilidades directivas asociado a la motivación, el 44.4% (24) ubica en un nivel medio a la habilidades directivas asociado a la satisfacción laboral y el 5.6% (3) considera en un nivel bajo y medio a las habilidades directivas asociado a la motivación; el 22.2% (12) percibe en un nivel medio a las habilidades directivas y a la motivación, el 46.3% (25) considera en un nivel alto a las habilidades directivas y a la motivación y el 37% (20) distingue un nivel alto en las habilidades directivas y la motivación en docentes de inicial de cuatro instituciones educativas públicas de Lima, 2022.

Habilidades directivas vs. compromiso

Tabla 6

Tablas cruzadas habilidades directivas y compromiso

		Compromiso			Total	
		Bajo	Medio	Alto		
Habilidades directivas	Bajo	Recuento	3	0	0	3
		% N	5.6%	0.0%	0.0%	5.6%
	Medio	Recuento	2	9	13	24
		% N	3.7%	16.7%	24.1%	44.4%
	Alto	Recuento	1	0	26	27
		% N	1.9%	0.0%	48.1%	50.0%
Total	Recuento	6	9	39	54	
	% N	11.1%	16.7%	72.2%	100.0%	

Según la tabla 6, de los 54 participantes el 72.2% (39) considera al compromiso con un nivel alto, el 16.7% (9) perciben el compromiso en un nivel medio y 11.1% (6) cree que el compromiso tienen un nivel bajo; el 50% (27) considera un nivel alto a las habilidades directivas asociado al compromiso, el 44.4% (24) ubica en un nivel medio a la habilidades directivas asociado al compromiso y el 5.6% (3) considera en un nivel bajo a la habilidades directivas asociado al compromiso; el 5.6% (3) percibe un nivel bajo en las habilidades directivas y el compromiso, el 16.7% (9) considera en un nivel medio a las habilidades directivas y el compromiso y el 48.1% (26) distingue un nivel alto en las habilidades directivas y el compromiso en docentes de inicial de cuatro instituciones educativas públicas de Lima, 2022.

Habilidades directivas vs. trabajo en equipo

Tabla 7

Tablas cruzadas habilidades directivas y trabajo en equipo

			Trabajo en equipo			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Habilidades directivas	Bajo	Recuento	3	0	0	3
		% N	5.6%	0.0%	0.0%	5.6%
	Medio	Recuento	4	15	5	24
		% N	7.4%	27.8%	9.3%	44.4%
	Alto	Recuento	1	6	20	27
		% N	1.9%	11.1%	37.0%	50.0%
Total	Recuento	8	21	25	54	
	% N	14.8%	38.9%	46.3%	100.0%	

Según la tabla 7, de los 54 participantes el 46.3% (25) considera al trabajo en equipo con un nivel alto, el 38.9% (21) perciben el trabajo en equipo en un nivel medio y 14.8% (6) cree que el trabajo en equipo tienen un nivel bajo; el 50% (27) considera en un nivel alto a las habilidades directivas asociado al trabajo en equipo, el 44.4% (24) ubica en un nivel medio a la habilidades directivas asociado al trabajo en equipo y el 5.6% (3) considera un nivel bajo a la habilidades directivas asociado al Trabajo en equipo; el 5.6% (3) percibe un nivel bajo en las habilidades directivas y el trabajo en equipo, el 27.8% (15) considera en un nivel medio a las habilidades directivas y el trabajo en equipo y el 37% (20) distingue un nivel alto en las habilidades directivas y al trabajo en equipo en docentes de inicial de cuatro instituciones educativas públicas de Lima, 2022.

Del análisis inferencial tenemos:

Contraste de prueba de hipótesis

Análisis de normalidad de las variables y dimensiones a correlacionar.

Prueba de Kolmogorov-Smirnov

Vamos a utilizar esta prueba para saber si las variables que vamos a correlacionar tienen una distribución normal o no. Se utiliza esta prueba cuando tenemos mayor a 50 casos de estudio.

H₀: Las variables tienen una distribución normal.

H₁: Las variables no tienen una distribución normal.

Tabla 8

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo	.283	54	.000
Interpersonales	.287	54	.000
Comunicación	.376	54	.000
Motivación	.386	54	.000
Compromiso	.437	54	.000
Trabajo en equipo	.292	54	.000
Habilidades directivas	.321	54	.000
Satisfacción laboral	.302	54	.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Conclusión: Como se puede visualizar las variables en estudio no tienen una distribución normal. Por ello vamos a utilizar una prueba No Paramétrica (Rho Spearman).

Hipótesis General

H₀: No existe relación significativa entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral en docentes de inicial de cuatro instituciones educativas públicas de Lima, 2022.

H₁: Existe relación significativa entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral en docentes de inicial de cuatro instituciones educativas públicas de Lima, 2022.

Nivel de significancia: 5%, límite de error (α): 0.05

Tabla 9

Prueba de contraste para la Hipótesis General

		Habilidades directivas	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Habilidades directivas	Correlación	1.000
		Sig.	,625**
		N	54
	Satisfacción laboral	Correlación	,625**
		Sig.	1.000
		N	54

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

Análisis e interpretación: Al obtener un valor de significancia de $p=0.000$ y es menor de 0.05; luego se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, por lo tanto, existe relación entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral en docentes de inicial de cuatro instituciones educativas públicas de Lima, 2022. Tiene una correlación positiva moderada $r_s=0.625$ (Navarro,2015).

Hipótesis Específica 1

H₀: No existe relación significativa entre las habilidades directivas y la motivación en docentes de inicial de cuatro instituciones educativas públicas de Lima, 2022.

H₁: Existe relación significativa entre las habilidades directivas y la motivación en docentes de inicial de cuatro instituciones educativas públicas de Lima, 2022.

Nivel de significancia: 5%, límite de error (α): 0.05 (Campos, 2011).

Tabla 10

Prueba de contraste para la Hipótesis Específica 1

			Habilidades directivas	Motivación
Rho de Spearman	Habilidades directivas	Correlación	1.000	,640**
		Sig.		.000
		N	54	54
	Motivación	Correlación	,640**	1.000
		Sig.	.000	
		N	54	54

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

Análisis e interpretación: Al obtener un valor de significancia de $p=0.000$ y es menor de 0.05; luego se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, por lo tanto, existe relación entre las habilidades directivas y la motivación en docentes de inicial de cuatro instituciones educativas públicas de Lima, 2022. Tiene una correlación positiva moderada $rs=0.640$.

Hipótesis Específica 2

H₀: No existe relación significativa entre las habilidades directivas y el compromiso en docentes de inicial de cuatro instituciones educativas públicas de Lima, 2022.

H₁: Existe relación significativa entre las habilidades directivas y el compromiso en docentes de inicial de cuatro instituciones educativas públicas de Lima, 2022.

Nivel de significancia: 5%, límite de error (α): 0.05

Tabla 11

Prueba de contraste para la Hipótesis Específica 2

			Habilidades directivas	Compromiso
Rho de Spearman	Habilidades directivas	Correlación	1.000	,583**
		Sig.		.000
		N	54	54
	Compromiso	Correlación	,583**	1.000
		Sig.	.000	
		N	54	54

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

Análisis e interpretación: Al obtener un valor de significancia de $p=0.000$ y es menor de 0.05; luego se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, por lo tanto, existe relación entre las habilidades directivas y el compromiso en docentes de inicial de cuatro instituciones educativas públicas de Lima, 2022. Tiene una correlación positiva moderada $r_s=0.583$ (Bernal, 2010).

Hipótesis Específica 3

H₀: No existe relación significativa entre las habilidades directivas y el trabajo en equipo en docentes de inicial de cuatro instituciones educativas públicas de Lima, 2022.

H₁: Existe relación significativa entre las habilidades directivas y el trabajo en equipo en docentes de inicial de cuatro instituciones educativas públicas de Lima, 2022.

Nivel de significancia: 5%, límite de error (α): 0.05

Tabla 12

Prueba de contraste para la Hipótesis Específica 3

		Habilidades directivas		Equipo
Rho de Spearman	Habilidades directivas	Correlación	1.000	,604**
		Sig.		.000
		N	54	54
	Equipo	Correlación	,604**	1.000
		Sig.	.000	
		N	54	54

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

Análisis e interpretación: Al obtener un valor de significancia de $p=0.000$ y es menor de 0.05; luego se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, por lo tanto, existe relación entre las habilidades directivas y el trabajo en equipo en docentes de inicial de cuatro instituciones educativas públicas de Lima, 2022. Tiene una correlación positiva moderada $r_s=0.604$.

V. DISCUSIÓN

Las habilidades directivas y la satisfacción laboral son aspectos ampliamente estudiados, sin embargo, en el campo educativo involucra muchos aspectos y es innegable que el maestro en la actualidad constituye y se convierte en el eje principal para conseguir que la educación sea de calidad.

Esta investigación buscó establecer precisamente esa relación entre habilidades directivas y satisfacción laboral en docentes del nivel inicial. Es importante indicar que para esta investigación se seleccionó el diseño adecuado y se contó con instrumentos válidos y de alta fiabilidad, como fueron los cuestionarios que se aplicaron, siendo el valor obtenido por Alfa de Cronbach 0,867, que está por encima del 0,7; pudiéndose afirmar entonces que el instrumento tiene un alto grado de confiabilidad.

A partir de los resultados encontrados en la presente investigación, y habiéndose aceptado la hipótesis alterna general que establece que existe relación entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral en docentes de inicial de cuatro instituciones educativas públicas de Lima, 2022 con un nivel de correlación alto (Rho 0,625 y $p=0.000$), se puede sostener lo siguiente:

Estos resultados guardaron relación con lo que sostienen Marín (2020) en profesores del nivel primario y con Chira (2017) en docentes de los tres niveles educativos, ambos señalan que existe relación entre las dos variables materia de estudio. En el caso de Marín (2020), existen coincidencias en cuanto considera también las habilidades interpersonales como una de las habilidades directivas que debe tomarse en cuenta para mejorar la satisfacción laboral del docente, igualmente cuando se refiere a las habilidades grupales considera la importancia del trabajo en equipo para lograr y conseguir docentes más involucrados, hace referencia igualmente a la necesidad de que exista una comunicación abierta donde todos puedan aportar y dar su opinión, estos aspectos también han sido corroborados en la presente investigación y he allí las coincidencias en cuanto a los hallazgos. Con respecto a Chira (2017) también hay resultados similares pues concluyó que existe relación entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral del docente y

coincidimos en ese aspecto, pues al referirse a las habilidades del director hace referencia a aquellas de tipo conceptual, técnica y humanas como el hecho de lograr una mejor preparación del docente, su formación continua, su actualización, etc., lo que en nuestra investigación estuvo enfocada desde el liderazgo pedagógico, asimismo, también coincidimos cuando concluyen que el directivo debe involucrarse en las actividades con su personal para mejorar las relaciones interpersonales, este tipo de habilidades también han sido materia de estudio en esta investigación y es innegable a la luz de los resultados que las habilidades directivas son necesarias que se desarrollen desde varias aristas ya que solo así los docentes sentirán que son parte importante en la escuela y esa identificación y sentimiento de que es tomado en cuenta y de que su mejoramiento es una constante preocupación, harán que su satisfacción laboral se vea fortalecido cada vez más.

En esa misma línea, los resultados encontrados, coinciden en parte con lo hallado por Martínez-Garrido (2017) quién luego de haber aplicado , revisado y analizado datos de 5733 instituciones educativas de 15 países concluyó que las variables que más influyen en la satisfacción que los docentes puedan sentir, está relacionada al ambiente en el cual laboran, al clima y también al apoyo del director, si bien para esa investigación la satisfacción laboral estuvo relacionada también a otros aspectos que no han sido materia de estudio en nuestra investigación , es en el apoyo del director que tenemos grandes coincidencias, pues las habilidades directivas precisamente relacionadas al liderazgo, a las habilidades interpersonales, y a las habilidades de comunicación son parte de todo aquello que como directivo se debe manejar para lograr verdadera satisfacción en el trabajo docente, por ello, la importancia de que se cuente con programas que formen y preparen a los directivos para asumir con idoneidad el reto de mejorar la calidad educativa de sus respectivos países.

Otro de los estudios relacionados a las habilidades directivas y con el cual tuvimos coincidencia en cuanto a esta variable es el realizado por Espinoza (2021) ,en este estudio estableció la influencia de las habilidades directivas pero en el desempeño docente, se refirió a las habilidades técnicas, conceptuales así como de

toma de decisiones que son importantes en el directivo y que en parte están referidas al liderazgo pedagógico materia también de este estudio, sin embargo, las relaciona no con la satisfacción laboral sino con el desempeño que demuestran los docentes en su labor diaria.

En cuanto a la relación entre las habilidades directivas y la motivación en docentes de inicial de cuatro instituciones educativas públicas de Lima, 2022, los datos estadísticos resultantes indicaron que el nivel de correlación es alta (Rho 0.640 y p valor 0.000) concordando en cierta forma con lo obtenido en la investigación de Masco (2018) pues aquí se concluyó que existe relación positiva entre las variables de estudio y un nivel de correlación moderado con una significancia bilateral $p=0.000 < 0.01$ es decir altamente significativo, las dimensiones que fueron materia de estudio estuvieron relacionadas a la necesidad de logros, de poder y de afiliación. Las tres directamente relacionadas a esta investigación ya que al hablar de motivación nos referimos a la intensidad y al esfuerzo que realiza una persona para lograr una meta trazada y esa persistencia que la hace mantenerse en la tarea hasta el final y para lograr las metas de la institución.

La motivación del personal docente, constituye un aspecto fundamental para la satisfacción laboral y esto se ha corroborado con los datos que se han recogido y analizado, y al igual que Pachas (2017), quién en su investigación comprobó que existe relación moderada, entre liderazgo directivo y la motivación, es claro que en una institución educativa este aspecto no puede dejarse de lado y es el directivo quien haciendo uso de esas habilidades propias de un líder debe ser capaz de motivar a su personal para que rinda al máximo y sienta verdadera satisfacción laboral que lo empuje a actuar en beneficio de la escuela y de los fines institucionales. Un docente desmotivado poco o nada puede aportar y al contrario puede significar un atraso en el logro de la visión de la escuela,

En referencia a la relación entre las habilidades directivas y el compromiso en docentes de inicial de cuatro instituciones educativas públicas de Lima, 2022, se obtuvo como resultado el nivel de correlación moderada (Rho 0.583 y p valor 0.000),

es decir existe relación significativa entre ambas, aunándose de esta manera a lo sostenido por Treviño y López (2022) en relación a que los docentes que reciben apoyo, recursos, y diferentes oportunidades para poder desarrollarse demuestran mayor satisfacción laboral y a su vez mayor compromiso con la organización y con las necesidades de ésta.

De la misma manera, se coincidió con Rodríguez y Raga (2021) quien manifiesta producto de su investigación, que si existe relación entre las habilidades del directivo y el compromiso y que es importante diseñar estrategias que busquen la felicidad del docente, pues ello al final, contribuirá a mejorar la calidad educativa; de igual forma Ramos (2021) incide en que la gestión del director y el compromiso del maestro si tienen relación, determinando que éste último también está relacionado con el direccionamiento estratégico, la visión de liderazgo y la comunicación organizacional, en su investigación concluyó que a mayor eficiencia en la gestión del directivo también va ser mayor el compromiso que ponga de manifiesto el docente, coincidiendo con esta investigación pues aquí se obtiene una correlación moderadamente fuerte de 0.6, significativa.

De la misma manera los hallazgos de esta investigación, guardaron relación con lo encontrado por Baque (2020) pues en su investigación establece que no es la gestión de tipo administrativa la que influye en la satisfacción laboral sino por el contrario es el liderazgo directivo lo que permite un mejor ambiente de trabajo, un trato justo, así como el grado de compromiso que demuestre para con la institución. Sabemos que es muy importante la labor del directivo y se ha comprobado que en la medida que éste desarrolle y ponga de manifiesto mayores y mejores habilidades ya sea de liderazgo, habilidades interpersonales o demuestre cada vez mejores habilidades de comunicación , el compromiso relacionado al vigor o energía que se le imprime a la tarea propuesta, o a la dedicación traducida en la responsabilidad para asumir la tarea o la absorción que está referida a la concentración y felicidad para hacer algo, se va hacer cada vez más evidente en las escuelas.

Si nos referimos a la relación existente entre las habilidades directivas y el trabajo en equipo en docentes de inicial de cuatro instituciones educativas públicas

de Lima, 2022, los hallazgos indicaron que el nivel de correlación es alta (Rho 0.604 y p valor 0.000), es decir, que si existe tal relación, estos hallazgos concuerdan con lo obtenido por Puertas (2019), ya que esta investigadora también aplicó cuestionarios de alta confiabilidad a docentes de diferentes instituciones educativas y logró concluir que existe una relación de manera directa y significativa, entre habilidades directivas y trabajo en equipo, obteniendo en este caso a través del coeficiente de Pearson $R=0.803$ es decir una alta relación directa y un nivel de significancia $p=0.000$. Se confirma en ambos casos, que las competencias o habilidades que ponga de manifiesto el directivo va tener repercusión en el trabajo en equipo que su personal desarrolle, sobre todo en los aspectos relacionados a la cohesión, al cumplimiento de las normas de trabajo, liderazgo y comunicación.

En este siglo, las organizaciones educativas tienen la necesidad de desarrollar en su capital humano diversas competencias, los cambios a los que nos sometemos a diario, los avances tecnológicos a los que nos vemos expuestos y sobre todo a este mundo cada vez más cambiante producto de situaciones inesperadas como la que todavía estamos padeciendo por la situación de pandemia y que origina situaciones de estrés, de cambios continuos, sugiere la necesidad de contar con personas que dirijan las escuelas y que cuenten con variadas habilidades directivas, como el liderazgo, habilidad tan relevante al momento de convertirse en aquel líder que dirija los destinos de determinada escuela, pero no sólo eso, sino también las habilidades de comunicación y las interpersonales, el presente estudio ha establecido la relación de estas habilidades con la satisfacción laboral de las docentes del nivel inicial no solo de una sino de cuatro escuelas obteniendo como resultado que si hay relación significativa entre una y otra variable, por ejemplo según la tabla 4, relacionada al cruce de las habilidades directivas y satisfacción laboral se observa que el 50% (27) percibe un nivel alto de habilidades directivas y es allí que el 37% (20) coloca a la satisfacción laboral en un nivel alto y el otro 13% (7) lo ubica en un nivel medio. El otro 44.4% (24) que ubica a dichas habilidades en un nivel medio, muestra un nivel de satisfacción laboral alto en un 9.3% (5) y en un nivel medio un 35% (19). En cuanto al 5.6% (3) que coloca a las habilidades

directivas en un nivel bajo, también su nivel de satisfacción se ubica en ese mismo nivel con un 5.6 % (3).

Como podemos ver si existe relación y por ello es importante que esto se convierta en un reto para quienes dirigen las escuelas, los directivos no llegan a ese cargo necesariamente con las habilidades adecuadas desarrolladas, sin embargo, es su responsabilidad tomar conciencia de la necesidad de prepararse para lograr que el capital humano con el que trabaja se sienta a gusto y rinda al máximo, no solo por la responsabilidad que le compete, sino porque el ambiente que les genera les permite darse al máximo. Es también responsabilidad de las autoridades tomar acción y entender que las escuelas necesitan directivos empoderados y que como tal deben crear estrategias y espacios formativos para que las habilidades directivas que se trataron en este y otros estudios sean tomadas en cuenta en sus lineamientos.

La satisfacción laboral es un tema estudiado como se mencionó anteriormente, sin embargo, los estudios apuntan a ser cada vez más explícitos en cuanto a las diversas dimensiones que involucra, verdaderos cambios deben darse pues si de mejorar la calidad educativa se trata, es importantísimo que cada docente, en cada escuela, sea un verdadero agente de cambio para que las metas y objetivos institucionales sean cada vez más alcanzables.

VI. CONCLUSIONES

1. De los resultados de la contrastación de hipótesis general, se pudo concluir que, existe relación positiva fuerte entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral; por lo tanto, podemos indicar que las habilidades directivas y la satisfacción laboral van de la mano en las docentes de inicial de cuatro instituciones educativas públicas de Lima; con una correlación moderada R_s de 0.625.
2. De los resultados obtenidos de la contrastación de la hipótesis específica 1, se pudo concluir que, existe relación positiva fuerte entre las habilidades directivas y la motivación; por lo tanto, el desarrollo y la práctica de estas habilidades aumenta significativamente la motivación de las docentes. R_s de 0.640.
3. De los resultados obtenidos de la contrastación de la hipótesis específica 2, se pudo concluir que, existe relación positiva moderada entre habilidades directivas y el compromiso; por lo tanto, el compromiso con la institución se incrementa cuando también lo hacen las habilidades directivas. R_s de 0.583.
4. De los resultados obtenidos de la contrastación de la hipótesis específica 3, se pudo concluir que, existe relación positiva moderada entre habilidades directivas y el trabajo en equipo; por lo tanto, se demuestra que el trabajo en equipo mejora con buenas habilidades directivas. R_s de 0.604.

VII. RECOMENDACIONES

1. A las autoridades del Ministerio de Educación: documentar, diseñar guías y establecer espacios formativos continuos para fortalecer las habilidades de los directivos a nivel nacional y robustecer la satisfacción laboral no solo de los docentes sino de todos los integrantes de la escuela buscando el beneficio de toda la comunidad educativa.
2. A los especialistas de las UGEL de las diferentes instancias educativas: considerar dentro de sus programas de fortalecimiento y capacitación al directivo, no sólo en aspectos administrativos sino también en lo referente a las habilidades directivas tocadas en esta investigación ya que se ha demostrado que hay relación significativa con la satisfacción laboral de las docentes y si entendemos que trabajamos de una manera holística, lo que se logre, redundará en la mejora de la calidad educativa.
3. A los directores de las instituciones educativas : tomar conciencia de la importancia de poner en práctica sus habilidades directivas para lograr motivar al personal docente y aumentar su compromiso para con la institución educativa y con su labor diaria, logrando también promover el trabajo en equipo, tan indispensable en estos tiempos, dado que una organización , cualquiera que sea, necesita de un equipo de trabajo comprometido y motivado y eso sólo lo podrá lograr si pone en práctica una serie de habilidades que pongan de manifiesto su liderazgo, sus habilidades interpersonales y su capacidad para motivar.
4. A los nuevos investigadores: efectuar más estudios relacionados a las habilidades directivas y la satisfacción laboral en el nivel inicial, pues ha sido muy difícil encontrar investigaciones al respecto, por ello, es conveniente y relevante contar con conocimiento científico diverso y actualizado.

REFERENCIAS

- Acosta, H., Llorens, S., Escaff, R., Diaz, J., Troncoso, S., Salanova, M., Sanhuesa, J. (2019). ¿Confiar o no confiar?: el rol mediador de la confianza entre el trabajo en equipo y el work engagement. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 38(1), 85-99. <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/186873/67396.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson Educación.
- Bolívar, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3(5), 79-106. <https://www.redalyc.org/articulo.oa>
- Campos, W. (2011). Una aproximación conceptual al nivel de confianza y nivel de significancia. Serie materiales de investigación. *Academia*. <https://acortar.link/DtLUzw>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Chira, E. (2017). *Las habilidades directivas y la satisfacción laboral en I.E.P. Callao.2017*. [Tesis de maestría, universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/14964/Chira_MEG.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Eliyana, A., y Ma'arif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Espinoza, C. (2021). *Habilidades directivas y desempeño docente en las instituciones educativas públicas de primaria, red Cholón, 2021*. [Tesis de

- maestría, universidad César Vallejo].
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/79790>
- Esteban Nieto, N. (2018). *Tipos de investigación*. Editorial Universidad Santo Domingo de Guzmán. <http://repositorio.usdg.edu.pe/handle/USDG/34>
- Gil, F., Rico, R., Sánchez-Manzanares, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 25-31.
<https://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1535.pdf>
- Gonzales, K. (2015). *Trabajo en equipo y satisfacción laboral*. [Tesis de grado, universidad Rafael Landívar].
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Gonzalez-Karyn.pdf>
- Goyal, M. (2013). *Importance of Interpersonal Skills at Workplace*. International Indexed & Refereed Journal, February, 49.
- Gualoto, D. (2019). *La satisfacción laboral en los docentes de la facultad de ciencia de la educación de la universidad estatal de Milagro y su incidencia en el logro de los objetivos organizacionales*. [Tesis de maestría, universidad Católica de Santiago de Guayaquil].
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/14009>
- Güell, L. (2015). *Estudio de la satisfacción laboral de los maestros*. [Tesis de doctorado, Universitat Internacional de Catalunya].
<http://hdl.handle.net/10803/293783>
- Guerrero Bejarano, M. A., Manosalvas Vaca, C., Salvador García, C. R., Carhuancho-Mendoza, I. M., Maino Isaías, A. A., & Silva Siu, D. R. (2021). La mediación de la satisfacción laboral en la relación del estilo de liderazgo y el compromiso organizacional. *Apuntes Universitarios*, 11(2), 234–265.
<https://doi.org/10.17162/au.v11i2.657>
- Harris, A. & Chapman, C. (2012). Democratic leadership for school improvement in challenging contexts. *International Electronic Journal for Leadership in Learning*, 6(9). <http://goo.gl/jP1mFX>.

- Hernández-Sampieri, R., Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6.^a ed.). Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.
- Hernández K., Lesmes, A. (2017). La escucha activa como elemento necesario para el diálogo. *Revista Convicciones*, 9(1), 83-87.
<https://www.fesc.edu.co/Revistas/OJS/index.php/convicciones/article/view/272>
- Jiménez, A. (2002). Las habilidades de comunicación en el trabajo directivo. *Revista Economía y Desarrollo*, 131(2), 94-122.
<https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=ff926ecb-2f0c-4fab-a031-671ee73d6a90%40redis>
- Lazo, F. (2020). *Habilidades interpersonales de los trabajadores administrativos de la unidad ejecutora de salud N° 412, Chupaca, 2020*. [Tesis de maestría, Universidad Peruana de los Andes].
<http://www.repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/3513/T037-42852896-T.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas*. Editorial The McGraw-Hill.
https://www.researchgate.net/publication/340792650_HABILIDADES_DIRECTIVAS_2a_Edicion
- Marín, C. (2020). *Habilidades directivas y la satisfacción laboral en la institución educativa primaria N° 2084, Carabayllo, 2020*. [Tesis de maestría, universidad César Vallejo].
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/59515>
- Marín, H., Placencia, M. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte Médico*, 17 (4), 42-52. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=s1727-558x2017000400008&script=sci_arttext

- Martínez-Garrido, C. (2017). La incidencia del liderazgo y del clima escolar en la satisfacción laboral de los docentes en América Latina. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 25(80).
<https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=5baf34fb-c5f5-4a9a-b7f0-07049538c51c%40redis>
- Masco, J. (2018). *Habilidades directivas y motivación laboral en docentes de la red14, UGEL 05, El Agustino-2018*. [Tesis de maestría, universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/25689>
- Minedu (2014). *Marco del buen desempeño directivo*.
http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Moreno, M. & Wong, H. (2018). Relationship of managerial skills and job satisfaction in the company Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2475>
- Navarro, E. (2015). *Guía para la interpretación de resultados en el contraste de hipótesis estadísticas (estadística paramétrica y no paramétrica)*.
<https://es.slideshare.net/navarroyenrique/gua-contraste-de-hipotesis-blog>
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. (4.^a ed.). Ediciones de la U.
- Pazmiño, W., Parrales M., Muñoz L., Merchan, V. (2019). Habilidades directivas fundamentales en la administración pública. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 3(3), 682-705.
<https://www.recimundo.com/~recimund/index.php/es/article/view/633/830>
- Posso, R., y Bertheau, E. (2020). Validez y confiabilidad del instrumento determinante humano en la implementación del currículo de educación física. *Revista Educare*, 24(3), 205-223.
<https://doi.org/10.46498/reduipb.v24i3.1410>

- Pachas, F. (2017). *Liderazgo directivo y la motivación en las instituciones públicas - UGEL 7- San Luis, 2016*. [Tesis de maestría, universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/5604>
- Pereda, F., López, T., Gonzales, F. (2014). Management skills as competitive advantage. The case of public sector in Córdoba (Spain). *Intangible Capital*, 10(3), 528-561. <https://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/511>
- Puertas, A. (2019). *Habilidades directivas y el trabajo en equipo docente de instituciones educativas privadas del nivel inicial -sector noreste Trujillo, 2019*. [Tesis de maestría, universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/37210>
- Ramírez, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista Investigación y Negocios*, 11(17), 23-29. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372018000100004&lng=es&tlng=es.
- Ramos, G. (2021). *Gestión directiva y compromiso docente en una institución educativa pública, Huancayo 2021*. [Tesis de maestría, universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/78272>
- Rivera, Y., Aparicio C. (2020). Características de las prácticas de liderazgo pedagógico en programas de integración escolar que favorecen el trabajo colaborativo entre docentes. (Spanish). *Perspectiva Educativa*, 59(2), 27-44. <https://doi.org/10.4151/07189729-Vol.59-Iss.2-Art.1055>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. (10.^a ed.). <http://www.untumbes.edu.pe/vcs/biblioteca/document/varioslibros/0624.%20Comportamiento%20Organizacional.%2010a.%20Ed..pdf>
- Robles, M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4),453-465

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eoah&AN=47046763&lang=es&site=ehost-live>

Rodríguez, E. (2017). *Habilidades directivas en la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope-La Libertad 2017*. [Tesis de maestría, universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/12908>

Rodríguez, E. (2009). *Índice de satisfacción laboral de los empleados contingentes en una cadena de restaurantes de comida rápida del área suroeste de Puerto Rico*. [Tesis de maestría, Recinto Universitario de Mayagüez]. <https://hdl.handle.net/20.500.11801/200>

Rodríguez, A. y Pérez, A. O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista EAN*, 82, pp.175-195. <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>

Rodríguez, A. y Raga, V. (2021). Sobre la relación entre felicidad, satisfacción laboral y compromiso organizacional docente en una institución educativa de Medellín. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 17(2), 117-142. <https://revistasojs.ucaldas.edu.co/index.php/latinoamericana/article/view/6383/5751>

Rodas Hernández, W., Pérez Azahuanche, M. (2021). Influencia del liderazgo directivo en la satisfacción laboral docente. *Innova Research Journal*, 6(2),90-104. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n2.2021.1684>

Salazar M. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? *UNI revista*, 1(3), 1-12. <http://online.aliat.edu.mx/adistancia/Liderazgo/LecturasFalt/LIDERAZGO-TRANSFORMACIONAL-EJEMPLO4.pdf>

Treviño-Reyes, R., y López-Pérez, J. F. (2022). Factores críticos en la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el agotamiento laboral (burnout) en docentes de México. *Información Tecnológica*, 33(2), 259–268. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642022000200259>

Unesco., Organización Internacional del Trabajo. (2019). *Recomendación de la OIT y la UNESCO relativa a la situación del personal docente (1966) y recomendación de la UNESCO relativa a la condición del personal docente de enseñanza superior (1997) Con un prólogo y un guía del usuario revisados,2016.*

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000368902?10=null&queryId=b2111f22-9e04-46f1-a2ce-4ae0e689f8aa>

Valdez, A., Huerta J. (2014). *Liderazgo y habilidades directivas.* (1.^a ed.). Editorial Universitaria. <https://n9.cl/pe5ro>

Whetten, D., Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* (8.^a ed.). Pearson Educación.

<https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/f12eda1de07b7c59560816f683210111.pdf>

Zabat, M., Balila, J., Suyasa, P., Dorado, L., Heng, P. (2021). School Culture and Management Functions as Correlated to Teachers' Job Satisfaction in selected ASEAN Elementary Schools. *Conference on Economics, Business, Social, and Humanities* pp.1351-1358.

<https://dx.doi.org/10.2991/assehr.k.210805.212>

ANEXOS

ANEXO 1

Matriz de consistencia

TÍTULO: Habilidades directivas y satisfacción laboral en docentes de inicial de cuatro instituciones educativas públicas de Lima, 2022																												
AUTORA: Leslie Susana Junco Allasi																												
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	VARIABLES																									
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos																					
<p>¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral en docentes de inicial de cuatro instituciones educativas públicas de Lima, 2022?</p>	<p>Determinar la relación entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral en docentes de inicial de cuatro instituciones educativas públicas de Lima, 2022.</p>	<p>Existe relación significativa entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral en docentes de inicial de cuatro instituciones educativas públicas de Lima, 2022.</p>	Variable 1: Habilidades Directivas																									
<p>Problemas específicos</p> <p>¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y la motivación en docentes de inicial de cuatro instituciones educativas públicas de Lima, 2022?</p> <p>¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y el compromiso en docentes de inicial de cuatro instituciones educativas públicas de Lima, 2022?</p> <p>¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y el trabajo en equipo en docentes de inicial de cuatro instituciones educativas públicas de Lima, 2022?</p>	<p>Objetivos específicos:</p> <p>Establecer la relación entre las habilidades directivas y la motivación en docentes de inicial de cuatro instituciones educativas públicas de Lima, 2022.</p> <p>Establecer la relación entre las habilidades directivas y el compromiso en docentes de inicial de cuatro instituciones educativas públicas de Lima, 2022.</p> <p>Establecer la relación entre las habilidades directivas y el trabajo en equipo en docentes de inicial de cuatro instituciones educativas públicas de Lima, 2022.</p>	<p>Hipótesis específicas:</p> <p>Existe relación significativa entre las habilidades directivas y la motivación en docentes de inicial de cuatro instituciones educativas públicas de Lima, 2022.</p> <p>Existe relación significativa entre las habilidades directivas y el compromiso en docentes de inicial de cuatro instituciones educativas públicas de Lima, 2022.</p> <p>Existe relación significativa entre las habilidades directivas y el trabajo en equipo en docentes de inicial de cuatro instituciones educativas públicas de Lima, 2022.</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%; padding: 5px;">Liderazgo Pedagógico</td> <td style="padding: 5px;">Establecimientos de metas y expectativas</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">1,2</td> <td rowspan="10" style="padding: 5px; vertical-align: middle;"> Escala de Likert Siempre (S) = 5 Casi siempre (CS) = 4 A veces (AV) = 3 Casi nunca (CN) = 2 Nunca (N) = 1 </td> <td rowspan="10" style="padding: 5px; vertical-align: middle;"> Bajo (6 -14) Medio (15-22) Alto (23-30) </td> </tr> <tr> <td></td> <td style="padding: 5px;">Obtención y asignación de recursos de manera estratégica</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">3,4</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="padding: 5px;">Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y currículo</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">5,6</td> </tr> <tr> <td rowspan="3" style="padding: 5px;">Habilidades Interpersonales</td> <td style="padding: 5px;">Motivación</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">7,8</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Manejo de conflicto</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">9,10,11</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Comunicación de apoyo</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">12,13</td> </tr> <tr> <td rowspan="3" style="padding: 5px;">Habilidades de Comunicación</td> <td style="padding: 5px;">Transmisión efectiva</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">14,15</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Escucha activa</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">16,17</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Retroalimentación</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">18,19</td> </tr> </table>	Liderazgo Pedagógico	Establecimientos de metas y expectativas	1,2	Escala de Likert Siempre (S) = 5 Casi siempre (CS) = 4 A veces (AV) = 3 Casi nunca (CN) = 2 Nunca (N) = 1	Bajo (6 -14) Medio (15-22) Alto (23-30)		Obtención y asignación de recursos de manera estratégica	3,4		Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y currículo	5,6	Habilidades Interpersonales	Motivación	7,8	Manejo de conflicto	9,10,11	Comunicación de apoyo	12,13	Habilidades de Comunicación	Transmisión efectiva	14,15	Escucha activa	16,17	Retroalimentación	18,19
Liderazgo Pedagógico	Establecimientos de metas y expectativas	1,2	Escala de Likert Siempre (S) = 5 Casi siempre (CS) = 4 A veces (AV) = 3 Casi nunca (CN) = 2 Nunca (N) = 1	Bajo (6 -14) Medio (15-22) Alto (23-30)																								
	Obtención y asignación de recursos de manera estratégica	3,4																										
	Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y currículo	5,6																										
Habilidades Interpersonales	Motivación	7,8																										
	Manejo de conflicto	9,10,11																										
	Comunicación de apoyo	12,13																										
Habilidades de Comunicación	Transmisión efectiva	14,15																										
	Escucha activa	16,17																										
	Retroalimentación	18,19																										
					Variable 2: Satisfacción Laboral																							
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos																					
			Motivación	Intensidad	1,2	Escala de Likert Siempre (S) = 5 Casi siempre (CS) = 4 A veces (AV) = 3 Casi nunca (CN) = 2 Nunca (N) = 1	Bajo (7-16) Medio (17-25) Alto (26-35)																					
				Dirección	3,4																							
				Persistencia	5,6,7																							
			Compromiso	Vigor	8,9																							
				Dedicación	10,11,12																							
				Absorción	13,14																							
			Trabajo en equipo	Comunicación	15,16																							
				Confianza	17,18,19																							
				Toma de decisiones	20,21																							

Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística
<p>Tipo: Aplicada. Nivel: Correlacional. Enfoque: Cuantitativo. Método: Hipotético-deductivo. Diseño: No experimental.</p>	<p>Población: 54 docentes de inicial de cuatro instituciones educativas públicas de Lima.</p> <p>Muestra: Conformada por 54 docentes de las cuatro instituciones educativas seleccionadas.</p> <p>Se aplicará el cuestionario a toda la población ya que es una muestra de tipo censal.</p>	<p>Variable 1: Habilidades directivas. Técnica: Encuesta. Instrumento: Cuestionario.</p> <p>Variable 2: Satisfacción laboral. Técnica: Encuesta. Instrumento: Cuestionario.</p>	<p>Descriptiva: Tablas de frecuencia</p> <p>Inferencial: Contraste de hipótesis. Cálculos estadísticos, uso de fórmulas.</p>

ANEXO 2

Matriz de operacionalización de las variables

Variables de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Rango
Habilidades directivas	Para Ramírez (2018) Las habilidades directivas se refieren al conjunto de capacidades y conocimientos que son imprescindibles tanto para manejarse a sí mismo como para relacionarse con los demás implica la supervisión y dirección de un personal hacia el logro de los objetivos institucionales	Las habilidades directivas fueron medidas por un cuestionario de 19 preguntas valorados por una escala de Likert con cinco posibilidades de respuesta relacionadas a las tres dimensiones consideradas: liderazgo pedagógico, habilidades interpersonales y habilidades de comunicación. A su vez los niveles considerados son: bajo, medio y alto.	Liderazgo Pedagógico	Establecimiento de metas y expectativas.	1,2	Escala de Likert Siempre (S) = 5 Casi siempre (CS) = 4 A veces (AV) = 3 Casi nunca (CN) = 2 Nunca (N) = 1	Bajo (6 -14) Medio (15-22) Alto (23-30)
				Obtención y asignación de recursos de manera estratégica.	3,4		
				Planificación y coordinación de la enseñanza y currículo	5,6		
			Habilidades Interpersonales	Motivación	7,8		
				Manejo del conflicto	9,10,11		
				Comunicación de apoyo	12,13		
			Habilidades de comunicación	Transmisión efectiva	14,15		
				Escucha activa	16,17		
				Retroalimentación	18,19		
						Bajo (7-16) Medio (17-25) Alto (26-35)	
						Bajo (6-14) Medio (15-22) Alto (23-30)	

Variables de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Rango
Satisfacción laboral	La satisfacción laboral se refiere a todas aquellas emociones ya sean favorables o desfavorables que un individuo siente hacia su trabajo, y que se va creando con el tiempo en la medida que se adquiere mayor experiencia en el puesto. (Moreno y Wong, 2018).	La satisfacción laboral fue medida a través de un cuestionario que contenía 21 preguntas que estuvieron valoradas por una escala de Likert con cinco posibilidades de respuesta, dichas interrogantes estuvieron relacionadas a las dimensiones que se consideraron para esta variable: motivación, compromiso y trabajo en equipo. De igual forma los niveles tomados en cuenta son: bajo, medio y alto.	Motivación	Intensidad	1,2	Escala de Likert Siempre (S) = 5 Casi siempre (CS) = 4 A veces (AV) = 3 Casi nunca (CN) = 2 Nunca (N) = 1	Bajo (7-16) Medio (17-25) Alto (26-35)
				Dirección	3,4		
				Persistencia	5,6,7		
			Compromiso	Vigor	8,9		Bajo (7-16) Medio (17-25) Alto (26-35)
				Dedicación	10,11,12		
				Absorción	13,14		
			Trabajo en equipo	Comunicación	15,16,		Bajo (7-16) Medio (17-25) Alto (26-35)
				Confianza	17,18,19		
				Toma de decisiones	21,21		

ANEXO 3

Instrumentos de la investigación

CUESTIONARIO PARA MEDIR LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

Estimado docente, el cuestionario que se le presenta a continuación tiene carácter anónimo y confidencial. Busca medir la variable habilidades directivas. Se agradece desde ya su colaboración para responderlo con total sinceridad ya que será de gran ayuda en el presente estudio.

Instrucciones: Lea con atención cada pregunta y marque la alternativa de su preferencia.

Variable 1: Habilidades directivas.

Siempre (S) = 5
Casi siempre (CS) = 4
A veces (AV) = 3
Casi nunca (CN) = 2
Nunca (N) = 1

Ítems o preguntas		1	2	3	4	5
Nº	V1.- Habilidades directivas	N	CN	AV	CS	S
Dimensión 1: Liderazgo pedagógico						
1	El directivo promueve el establecimiento de metas y objetivos institucionales de manera consensuada.					
2	El director o directora comunica de manera clara las expectativas institucionales e involucra al personal de la institución educativa.					
3	El director o directora promueve la obtención de recursos para el mejoramiento escolar.					
4	Existe transparencia, es decir, se brinda informes, balances y se establecen acuerdos en el uso y asignación de recursos (personas, medios, tiempo) favoreciendo un entorno laboral óptimo.					
5	El directivo realiza de manera regular el acompañamiento correspondiente al docente después de su monitoreo.					
6	El directivo promueve espacios para la reflexión y para el fortalecimiento pedagógico de manera permanente.					
Dimensión 2: Habilidades Interpersonales						

7	El director promueve actividades para fomentar la integración como celebraciones, dinámicas, encuentros, paseos, etc.					
8	El directivo elogia y reconoce los logros de las docentes de manera oportuna.					
9	El directivo aplica diversas estrategias para resolver los conflictos en la escuela.					
10	Cuando surge un conflicto en la escuela existe un manejo oportuno y eficaz por parte del director o directora.					
11	El directivo muestra respeto y tolerancia hacia todos los integrantes de la escuela.					
12	El directivo al comunicarse demuestra congruencia entre lo que dice y hace (gestos, miradas, tono de voz).					
13	El personal directivo muestra confianza y apertura ante las situaciones positivas y en aquellas en que las cosas no van bien.					
Dimensión 3: Habilidades de comunicación						
14	El directivo utiliza una comunicación asertiva con sus docentes y toda la comunidad educativa. Utiliza un lenguaje adecuado.					
15	El directivo muestra empatía ante las situaciones que se presentan con su personal.					
16	Cuando el director o directora entabla comunicación con el personal de la institución educativa muestra un trato amable.					
17	El director escucha atentamente y no interrumpe cuando otro habla.					
18	El directivo transmite al docente, la valoración que tiene de su trabajo o de su desempeño, de manera asertiva.					
19	La apertura a las diversas opiniones es una habilidad que el directivo maneja para lograr un ambiente laboral armonioso.					

¡Muchas gracias!

CUESTIONARIO PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN LABORAL

Estimado docente, el cuestionario que se le presenta a continuación tiene carácter anónimo y confidencial. Busca medir la variable satisfacción laboral. Se agradece desde ya su colaboración para responderlo con total sinceridad ya que será de gran ayuda en el presente estudio.

Instrucciones: Lea con atención cada pregunta y marque la alternativa de su preferencia.

Variable 2: Satisfacción laboral.

Siempre (S) = 5
 Casi siempre (CS) = 4
 A veces (AV) = 3
 Casi nunca (CN) = 2
 Nunca (N) = 1

Ítems o preguntas		1	2	3	4	5
Nº	V2.- Satisfacción laboral	N	CN	AV	CS	S
Dimensión 1: Motivación						
1	Cuando está motivada para realizar una tarea se esfuerza al máximo para que todo salga bien.					
2	Existe predisposición para apoyar en alguna actividad cuando su institución educativa lo requiere					
3	Hay proactividad para realizar actividades o asumir compromisos que beneficien a su institución educativa.					
4	Pone todo de su parte para que las metas y objetivos de su institución educativa se logren según lo planificado.					
5	Dedica tiempo, aún más de lo estipulado, cuando se trata de una actividad que beneficia a la mejora educativa.					
6	Es perseverante cuando algo no sale bien, insiste y no se rinde hasta conseguirlo.					
7	Cambiaría su centro laboral por otro.					
Dimensión 2: Compromiso						
8	Se esfuerza al máximo al asumir las comisiones que le corresponden.					
9	Cuando realiza su trabajo en la escuela se siente bien consigo misma.					

10	Es responsable con los compromisos que asume institucionalmente.					
11	Se involucra a conciencia con las metas y objetivos institucionales.					
12	Muestra dedicación al asumir las funciones que le corresponden.					
13	Es perseverante y se concentra cuando asume una responsabilidad en la escuela.					
14	Le gusta y se siente bien ejerciendo su labor en la institución educativa.					
	Dimensión 3: Trabajo en equipo					
15	La comunicación ejercida por la dirección permite un trabajo coordinado con el resto de su equipo.					
16	El equipo es reconocido de manera pública por sus logros.					
17	Siente confianza y seguridad al intercambiar ideas con el equipo sin ningún temor.					
18	Considera que la dirección acoge la opinión del equipo de manera asertiva.					
19	Le agrada realizar trabajos con sus compañeras.					
20	El directivo escucha y apoya las propuestas de los equipos de trabajo para que de manera conjunta se tomen decisiones.					
21	Considera que cuenta con las facilidades para proponer algún proyecto a nivel de equipo.					

¡Muchas gracias!

Anexo 4

Firmas de la validación de instrumentos

Validador 1: Mg. Patricia Catherine Mathews Jacobo.

Instrumentos 1 y 2

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Patricia Catherine Mathews Jacobo. DNI: 17910516

Especialidad del validador: Maestro en Gestión de la Educación

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

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

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

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

17 de mayo de 2022



Firma del Experto Informante.

REGISTRO NACIONAL DE

GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES

Aplicativo

Guía

GRADUADO	GRADO O TÍTULO	INSTITUCIÓN
MATHEWS JACOBO, PATRICIA CATHERINE DNI 17910516	BACHILLER EN EDUCACION Fecha de diploma: 19/11/2007 Modalidad de estudios: - Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO PERU
MATHEWS JACOBO, PATRICIA CATHERINE DNI 17910516	MAGISTER EN EDUCACION MENCION EN DOCENCIA Y GESTION EDUCATIVA Fecha de diploma: 23/12/2013 Modalidad de estudios: - Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO PERU

(***) Ante la falta de información, puede presentar su consulta formalmente a través de la mesa de partes virtual en el siguiente enlace <https://enlinea.sunedu.gob.pe/>

Validador 2: Dr. Yolvi Javier Ocaña Fernández.

Instrumentos 1 y 2

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay

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

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Yolvi Ocaña Fernández

DNI: 40043433

Especialidad del validador: Doctor en Educación

16 de mayo del 2022

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.

REGISTRO NACIONAL DE

GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES

Aplicativo

Guía

Resultado

GRADUADO	GRADO O TÍTULO	INSTITUCIÓN
OCAÑA FERNANDEZ, YOLVI JAVIER DNI 40043433	LICENCIADO EN EDUCACION SECUNDARIA HISTORIA Y GEOGRAFIA Fecha de diploma: 07/11/2005 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS PERU
OCAÑA FERNANDEZ, YOLVI JAVIER DNI 40043433	MAGISTER EN EDUCACION MENCION EN DOCENCIA EN EL NIVEL SUPERIOR Fecha de diploma: 22/04/2013 Modalidad de estudios: - Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS PERU
OCAÑA FERNANDEZ, YOLVI JAVIER DNI 40043433	BACHILLER EN EDUCACION Fecha de diploma: 19/04/2005 Modalidad de estudios: - Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS PERU
OCAÑA FERNANDEZ, YOLVI JAVIER DNI 40043433	DOCTOR EN EDUCACION Fecha de diploma: 12/12/16 Modalidad de estudios: PRESENCIAL Fecha matrícula: 26/03/2010 Fecha egreso: 31/12/2011	UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS PERU

(***) Ante la falta de información, puede presentar su consulta formalmente a través de la mesa de partes virtual en el siguiente enlace <https://enlinea.sunedu.gob.pe/>

Validador 3: Mg. Frank David Huamaní Paliza.
Instrumentos 1 y 2

Observaciones (precisar si hay suficiencia) Si hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador./ Mg: Frank Huamaní Paliza DNI:41523590

Especialidad del validador: Ciencias de la Educación

16 de mayo del 2022

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.

REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES		
GRADUADO	GRADO O TÍTULO	INSTITUCIÓN
HUAMANI PALIZA, FRANK DAVID DNI 41523590	BACHILLER EN CIENCIAS SOCIALES ESPECIALIDAD HISTORIA Fecha de diploma: 12/02/2007 Modalidad de estudios: - Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS PERU
HUAMANI PALIZA, FRANK DAVID DNI 41523590	BACHILLER EN EDUCACION Fecha de diploma: 09/11/2009 Modalidad de estudios: - Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS PERU
HUAMANI PALIZA, FRANK DAVID DNI 41523590	LICENCIADO EN HISTORIA Fecha de diploma: 10/08/2009 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS PERU
HUAMANI PALIZA, FRANK DAVID DNI 41523590	LICENCIADO EN EDUCACION ESPECIALIDAD: CIENCIAS SOCIALES Fecha de diploma: 05/12/2010 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS PERU
HUAMANI PALIZA, FRANK DAVID DNI 41523590	BACHILLER EN CIENCIAS SOCIALES Fecha de diploma: 12/02/2007 Modalidad de estudios: - Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS PERU
HUAMANI PALIZA, FRANK DAVID DNI 41523590	GRADO ACADEMICO DE MAGISTER EN CIENCIAS DE LA EDUCACION MENCION: GESTION EDUCACIONAL Fecha de diploma: 03/08/15 Modalidad de estudios: PRESENCIAL Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN ENRIQUE GUZMÁN Y VALLE PERU
HUAMANI PALIZA, FRANK DAVID DNI 41523590	MAGÍSTER EN COGNICIÓN, APRENDIZAJE Y DESARROLLO Fecha de diploma: 09/12/20 Modalidad de estudios: PRESENCIAL Fecha matrícula: 17/03/2014 Fecha egreso: 19/09/2020	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ PERU



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, MORAN RAMOS LUIS DANIEL, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "Habilidades directivas y satisfacción laboral en docentes de inicial de cuatro instituciones educativas públicas de Lima, 2022", cuyo autor es JUNCO ALLASI LESLIE SUSANA, constato que la investigación cumple con el índice de similitud establecido, y verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 07 de Agosto del 2022

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
MORAN RAMOS LUIS DANIEL DNI: 40623464 ORCID 0000-0002-8244-5390	Firmado digitalmente por: MORAMOSL el 07-08- 2022 11:48:32

Código documento Trilce: TRI - 0398883