



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

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

**Habilidades directivas y satisfacción laboral de los docentes
en una institución educativa de Trujillo, 2022**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Administración de la Educación

AUTORA:

Avalos Varas, Susan Michel (orcid.org/0000-0001-7262-4347)

ASESORA:

Dra. Guerra de Gonzalez, Yetzy Beatriz (orcid.org/0000-0001-8801-5618)

CO-ASESORA:

Dra. Santa Cruz Teran, Flor Fanny (orcid.org/0000-0003-4032-9620)

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

TRUJILLO - PERÚ

2023

Dedicatoria

A mis padres por brindarme la mejor educación instruyéndome con valores y haber realizado todo su esfuerzo para culminar mis estudios, a mis hermanos por confiar en mí y haberme brindado su mano compañera cuando lo he necesitado, a mi novio por motivarme constantemente y haber sido mi mayor apoyo en los momentos difíciles, a los docentes que formaron parte de mi formación profesional y haber sido unos excelentes guías, también a los niños que han pasado por mis aulas y me han inspirado y siguen inspirándome a ser mejor cada día.

Agradecimiento

En primer lugar, agradezco a Dios por darme la fortaleza para continuar a pesar de las dificultades, por cuidarme, guiarme y bendecirme para lograr cada uno de mis objetivos.

En segundo lugar, a la universidad por brindarme una educación de calidad que ha permitido potenciar mis habilidades para un mejor desenvolvimiento en mi trabajo como maestra.

En tercer lugar, a mis profesores por transmitirme los aprendizajes esperados, compartir sus experiencias y sabiduría para concluir con éxito la maestría.

En cuarto lugar, al director de la institución educativa por haber dado el permiso para desarrollar el trabajo de investigación en el tiempo previsto.

Finalmente, a los docentes por haber respondido a los cuestionarios presentados y haber otorgado el consentimiento informado para que se haga posible la investigación.

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.....	4
III. METODOLOGÍA.....	13
3.1. Tipo y diseño de investigación	13
3.2. Variables y operacionalización.....	14
3.3. Población, muestra y muestreo.....	15
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	16
3.5. Procedimientos	17
3.6. Método de análisis de datos.....	18
3.7. Aspectos éticos	18
IV. RESULTADOS.....	19
V. DISCUSIÓN.....	26
VI. CONCLUSIONES	33
VII. RECOMENDACIONES.....	34
REFERENCIAS.....	35
ANEXOS	40

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Nivel de habilidades directivas</i>	19
Tabla 2. <i>Nivel de habilidades directivas por dimensiones</i>	20
Tabla 3. <i>Nivel de satisfacción laboral docente</i>	21
Tabla 4. <i>Nivel de satisfacción laboral docente por dimensiones</i>	22
Tabla 5. <i>Prueba de normalidad</i>	24
Tabla 6. <i>Coefficiente de correlación de Pearson entre las variables</i>	25

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral de los docentes en una Institución Educativa de Trujillo, 2022. El diseño fue no experimental, tipo básica y de nivel correlacional. La población estuvo conformada por 45 docentes, donde 30 fueron mujeres y 15 hombres. Para la muestra se utilizó el muestreo no probabilístico, por conveniencia tomado en cuenta a los 45 docentes. Los instrumentos empleados para la recolección de datos fueron: el cuestionario de habilidades directivas conformado por 30 ítems con tres dimensiones: i) habilidades personales, ii) habilidades interpersonales y iii) habilidades grupales. Además, se empleó el cuestionario de satisfacción laboral conformado por 36 ítems que evaluaron: i) condiciones físicas y/o materiales, ii) beneficios materiales y/o remunerativos, iii) políticas administrativas, iv) relaciones sociales, v) desarrollo personal, vi) desempeño de tareas y vii) relación con la autoridad. Los resultados demostraron que el 71% de los directivos poseen un nivel bueno en habilidades directivas, mientras que el 27% se encuentra en un nivel regular y el 2% posee un nivel deficiente. Referente a la variable satisfacción laboral el 100% de los docentes se encontraban satisfechos. Se concluye que existe una correlación moderada, con una significancia altamente positiva entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral de los docentes.

Palabras clave: habilidades directivas, satisfacción laboral, docentes.

Abstract

The objective of this research was to determine the relationship between management skills and job satisfaction of teachers in an Educational Institution in Trujillo, 2022. The design was non-experimental, basic type and correlational level. The population consisted of 45 teachers, where 30 were women and 15 men. For the sample, non-probabilistic sampling was used, for convenience taking into account the 45 teachers. The instruments used for data collection were: the managerial skills questionnaire made up of 30 items with three dimensions: i) personal skills, ii) interpersonal skills and iii) group skills. In addition, the job satisfaction questionnaire was used, made up of 36 items that evaluated: i) physical and/or material conditions, ii) material and/or remunerative benefits, iii) administrative policies, iv) social relations, v) personal development, vi) task performance and vii) relationship with authority. The results showed that 71% of managers have a good level of management skills, while 27% are at a regular level and 2% have a poor level. Regarding the job satisfaction variable, 100% of the teachers were satisfied. It is concluded that there is a moderate correlation, with a highly positive significance, between managerial skills and job satisfaction of teachers.

Keywords: management skills, job satisfaction, teachers.

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad es sumamente importante que un líder pedagógico posea diversas habilidades directivas que le permitan llevar a cabo sus funciones en el más alto nivel, no solo en la gestión o administración de su cargo, sino también en la relación y satisfacción que tienen los docentes en una institución educativa. Tal es así que un informe sobre las competencias en cargos de alta dirección en la educación superior de las Américas (2020) precisó que las instituciones solo tendrán éxito si cuentan con equipos de gestión competentes y con las habilidades necesarias para navegar la rápida dinámica del cambio.

Asimismo, en el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM, 2016) se identificó la importancia de trabajar con directores seleccionados, capacitados y preparados de acuerdo a la gestión y el liderazgo, así como tener las habilidades necesarias para enfrentar desafíos nuevos en el sector de la educación. Además, el Marco del buen Desempeño Directivo (2014) define el deber y el compromiso del director para causar un impacto en el desenvolvimiento profesional de los docentes, y bajo este indicador los maestros mantengan una satisfacción laboral positiva en sus centros.

De igual importancia, el Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE, 2014) en un estudio basado en el rol de los directores en las escuelas, afirmó que alrededor del 20% de docentes se ausentan regularmente en las instituciones educativas, y que son los directores que desde su función deben fomentar un trabajo articulado con las herramientas necesarias que les permitan motivar, generar mayor compromiso y satisfacción laboral en los docentes. Sin embargo, en la realidad se evidencia que no todos los directores que asumen esa responsabilidad poseen habilidades directivas, dejando en evidencia la poca eficiencia en su cargo y el manejo de su personal.

Por otro lado, investigaciones a nivel mundial han dado a conocer la satisfacción e insatisfacción que presentan algunos maestros en su trabajo (Amarilla, 2020; Anaya y López, 2015; Cantón y Téllez, 2016; González, 2018; Güell, 2015; Méndez, Hidalgo y Pano, 2020 y Ramos, 2018). Estas investigaciones han planteado diversos factores de su causa, como la

remuneración económica, el reconocimiento social, el sistema educativo, las condiciones laborales, la calidad educativa, el tiempo de servicio, entre otros.

No obstante, en los últimos tiempos donde el director es el pilar principal para manejar adecuadamente al profesorado y donde los nuevos conocimientos, avances e investigaciones sobre las competencias que debe poseer toda aquella persona que lidera una institución, es lamentable que algunos directores que están a cargo de instituciones educativas desconozcan de temas actuales sobre las habilidades que deberían tener como parte de su función para satisfacer todas las necesidades de la entidad educativa, sobre todo de los profesores.

Es un hecho que en el día a día muchos docentes se encuentren con directivos que tienen una escasa comunicación, empatía, resolución creativa de conflictos, limitado manejo de estrés o inteligencia emocional. Como también existen docentes que se encuentran insatisfechos en su centro laboral, ya sea por los factores antes mencionados o por la inconformidad del trato que reciben por su director.

Esta evidente realidad a nivel internacional y nacional no se hace ajena a lo que sucede en Trujillo, donde algunos de los profesores han manifestado que en ocasiones los directivos presentan deficiencia en sus habilidades directivas y ello los lleva a tener un malestar e incomodidad en su centro de trabajo, mientras que otros expresan todo lo contrario. Tomando en cuenta el diagnóstico de esta realidad actual se planteó el problema de investigación ¿Qué relación existe entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral de los docentes en una institución educativa de Trujillo, 2022? Asimismo, se formuló los siguientes problemas específicos: ¿Qué relación existe entre las habilidades personales, interpersonales, grupales y la satisfacción laboral de los docentes en una institución educativa de Trujillo, 2022?

En ese sentido la presente investigación se justifica en tres aspectos: teórico, ya que servirá como fuente de información para conocer la relación entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral de los docentes, y desde allí se pueda dar mayor importancia a las habilidades que se mencionan en el presente estudio y que no están siendo consideradas por algunos directivos. También se

justifica en el aspecto práctico porque servirá directamente a los presentes y futuros directores como reflexión para que analicen que habilidades les hace falta desarrollar, potenciar o mejorar para mantener a su personal satisfecho. También resulta relevante desde el aspecto metodológico porque servirá como trabajo previo o antecedente a otros investigadores que deseen realizar un estudio con las mismas variables o generar nuevas hipótesis. Al mismo tiempo proporcionará un instrumento adaptado para recolectar información sobre las habilidades directivas y la satisfacción laboral de los docentes (Chávez y Arizpe, 2019; Figuerias, 2021; Hernández et al., 2014 y Muñoz et al., 2022).

Considerando lo mencionado líneas anteriores, el presente estudio tuvo objetivo general determinar la relación entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral de los docentes en una institución educativa de Trujillo, 2022 y como objetivos específicos: i) identificar el nivel de habilidades directivas, ii) identificar el nivel de satisfacción laboral de los docentes, iii) determinar la relación entre las habilidades personales y la satisfacción laboral de los docentes, iv) determinar la relación entre las habilidades interpersonales y la satisfacción laboral de los docentes y v) determinar la relación entre las habilidades grupales y la satisfacción laboral de los docentes.

Asimismo, se planteó la siguiente hipótesis alterna: las habilidades directivas se relacionan significativamente con la satisfacción laboral de los docentes en una institución educativa de Trujillo, 2022. Además, se propuso la siguiente hipótesis nula: las habilidades directivas no se relacionan significativamente con la satisfacción laboral de los docentes en una institución educativa de Trujillo, 2022. Del mismo modo, se planteó las siguientes hipótesis específicas: H.E.1: Las habilidades personales se relacionan significativamente con la satisfacción laboral de los docentes, H.E.2: Las habilidades interpersonales se relacionan significativamente con la satisfacción laboral de los docentes, H.E.3: Las habilidades grupales se relacionan significativamente con la satisfacción laboral de los docentes en una institución educativa de Trujillo, 2022.

II. MARCO TEÓRICO

En investigaciones internacionales que guardan relación con las variables del presente estudio encontramos a Amarilla (2020) con su estudio “Análisis del grado de satisfacción laboral de los docentes en la universidad de México”. El estudio fue no experimental y de tipo descriptiva. La muestra estuvo constituida por 120 profesores catedráticos quienes respondieron a un cuestionario que consideró indicadores intrínsecos y extrínsecos de satisfacción laboral, como las recompensas, la gestión, el apoyo y reconocimiento, así como también el equipamiento y las instalaciones de las unidades académicas. Los resultados demostraron que el grado de satisfacción es de bajo hasta medio y se concluyó que existe mayor insatisfacción en los indicadores extrínsecos, por ende, se debe proporcionar mayores incentivos, para posibilitar la satisfacción personal de los docentes.

Méndez, Hidalgo y Pano (2020) realizaron una investigación cuyo título fue “Análisis de la satisfacción laboral de los profesores del programa ELE en España”. La investigación fue de enfoque cuantitativo y nivel exploratorio. El principal objetivo fue saber el grado de satisfacción laboral de los docentes sobre las condiciones laborales y perspectivas profesionales. La muestra estuvo conformada por 546 profesores que conformaban el Programa de Español como Lengua Extranjera. Se aplicó un cuestionario tomando en cuenta ocho dimensiones: económica, ambiente laboral, motivacional, beneficios sociales, afectiva, discriminación, organizativa y realización profesional. Los resultados demostraron que más del 50% se sentían satisfechos, aproximadamente el 33% señaló una satisfacción neutra y solo el 1,5% se mostró insatisfecho. Cabe resaltar que el grado de satisfacción alcanzó un nivel alto debido a la firme vocación que presenta el profesorado.

Chávez y Arizpe (2019) con su investigación desarrollada en México bajo el título de “Habilidades Directivas en Educación” realizaron un análisis reflexivo y revisión de la literatura donde concluyeron que en el sector educativo las habilidades directivas resultan de fundamental trascendencia para la administración escolar; es así que los directores deben poseer el perfil correcto

para asumir el puesto, poner en práctica el liderazgo, la autoridad, la asertividad y la amabilidad con todos los docentes para cumplir con las metas institucionales.

González (2018) llevó a cabo una investigación en Puerto Rico con el título “Nivel de satisfacción laboral en el rol docente y su relación con el Síndrome de desgaste profesional”. La investigación fue cuantitativa con diseño descriptivo, Tuvo una muestra de 94 profesores de colegios privados, quienes respondieron a los cuestionarios para evaluar el nivel de su satisfacción laboral y el SDP. Los resultados demostraron que los maestros se encontraban satisfechos en todo lo que concernía su labor, pero el 78% padecía del síndrome en un nivel alto. Se concluyó que los maestros se encontraban satisfechos en todo lo que implicaba su labor, roles y ambiente, sin embargo, el nivel del síndrome Burnout era alto, ya que la mayoría estaban agotados, presionados y frustrados.

Ramos (2018) realizó el estudio “Satisfacción laboral de los docentes y su relación con la calidad educativa”. Cuyo objetivo general fue determinar el grado de satisfacción laboral de los docentes y cómo está impacta en la calidad de la educación en México. El estudio se desarrolló bajo el enfoque cualitativo. La muestra lo conformaron 29 docentes. Como instrumento empleó una entrevista semiestructurada donde añadió preguntas relevantes para recoger información de las dos variables. Los resultados demostraron que en su mayoría los docentes presentan insatisfacción laboral, llevando con ello una deficiente calidad educativa, ya que esa insatisfacción se manifestaba en sus actitudes al trabajar.

Bermúdez y Bravo (2016) realizaron la investigación denominada “Habilidades directivas y desempeño laboral de los docentes en los colegios de primaria en Venezuela”. El estudio lo llevaron a cabo mediante el diseño no experimental y de nivel descriptivo – correlacional. Concluyeron que existe una relación positiva, altamente significativa, dando a conocer que mientras aumenta los valores de las habilidades directivas, aumenta también los valores de la variable desempeño laboral de los profesores; es decir el desempeño laboral de los docentes depende directamente de las habilidades directivas que pone en práctica el director.

Cantón y Téllez (2016) llevaron a cabo una investigación en Colombia denominada “Satisfacción laboral y profesional de los docentes”. El estudio analizó las investigaciones más amplias sobre el tema, analizó las definiciones de diferentes autores y utilizó sus perspectivas específicas en la forma en que se recopilaban los datos y se midieron las categorías. Asimismo, emplearon bases de datos y los resultados del ISBN, tomando en cuenta investigaciones de los últimos 10 años. Los resultados demostraron varios enfoques y perspectivas de acuerdo al origen científico de los investigadores. Desglosados por sector, los más satisfechos eran los docentes de preescolar y primaria, seguidos de los universitarios, y los que menor satisfacción presentaban eran los docentes de secundaria, tomado en cuenta que en estos centros de adolescentes existe una creciente conflictividad.

Güell (2015) llevó a cabo la investigación “Satisfacción laboral de los profesores en España”. La investigación fue de tipo descriptiva, considerando una población de 3.757 colegios nacionales y privados del nivel de inicial y primaria, considerando para la muestra 152 centros. Para recoger los datos utilizaron un cuestionario con las dimensiones: formación inicial, nivel de estrés, sistema educativo, remuneración económica, reconocimiento social, edad y años de servicio. Concluyó que el 57% de los profesores se encontraban satisfechos con sus trabajos, siendo en su mayoría los docentes más jóvenes y del nivel infantil. El otro 43% se encuentra insatisfecho, resaltando la insatisfacción del sueldo, el reconocimiento y el manejo de estrés.

Anaya y Nieto (2015) llevaron a cabo la investigación “Satisfacción laboral de los maestros de secundaria en España”. En el estudio se plantearon como objetivo estudiar detalladamente la satisfacción laboral de los maestros de educación secundaria con la finalidad de aportar datos que sirvan para la mejoría de la misma. La población para la investigación estuvo conformada por 2.943 profesores. Aplicaron un cuestionario tomado en cuenta tres niveles: global, dimensional y de faceta, cada uno de ellos con sus respectivos indicadores. Los resultados evidenciaron que el 45.5% de los maestros considera que está bastante a gusto con su trabajo y el otro 61.5% se encuentra muy a gusto. Por otra parte, el nivel de satisfacción disminuía de acuerdo a la antigüedad laboral.

En otras investigaciones a nivel nacional encontramos a Márquez (2022) quien realizó un estudio titulado “Habilidades directivas y motivación laboral en los colegios de San Juan de Lurigancho”. El objetivo de su investigación fue determinar la relación entre las habilidades directivas y la motivación laboral en los centros educativos. La metodología se basó en un enfoque cuantitativo, con el método hipotético deductivo, nivel descriptivo – correlacional. La muestra lo conformaron 76 docentes de la Red 8 del nivel inicial. Recogió los datos a través de dos cuestionarios de su propia autoría. Los resultados afirmaron que existe relación alta y positiva entre ambas variables.

Marín (2020) con su estudio “Habilidades directivas y la satisfacción laboral docente”. El objetivo fue determinar la relación entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral en un centro educativo de Lima. Se basó en el enfoque cuantitativo, con diseño no experimental correlacional. La población lo conformaron 68 profesores, los mismos que fueron parte de la muestra, ya que se empleó el muestreo censal. El instrumento para recoger los datos se dio mediante un cuestionario de elaboración propia, tomando en cuenta la teoría investigada y la validación por especialistas en el tema, además presentó una confiabilidad alta. Los resultados permitieron concluir que las habilidades directivas se relacionan con la satisfacción laboral en un nivel de correlación moderado.

Villafuerte (2019) llevo a cabo el estudio “Habilidades directivas y satisfacción laboral en un centro educativo de los Olivos” con el propósito de determinar la relación entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral docente. La metodología estuvo basada en el enfoque cuantitativo, de tipo básica, con diseño no experimental - correlacional. Para recoger los datos empleó dos cuestionarios referentes a las variables de su estudio y los cuales se aplicaron a 70 docentes. Los resultados demostraron que existe un nivel de correlación moderado entre ambas variables.

Zevallos (2019) en su investigación “Competencias directivas y satisfacción laboral”, se propuso como objetivo determinar la relación entre las competencias directivas y la satisfacción laboral de directivos que formaban parte de centros educativos del nivel inicial. La investigación se llevó a cabo bajo el enfoque cuantitativo, diseño no experimental - correlacional. La muestra estuvo constituida

por 45 directoras de las instituciones de Ate. Los instrumentos para recoger los datos fueron cuestionarios con preguntas cerradas de las dimensiones: habilidades conceptuales, técnicas y humanas. Los resultados permitieron llegar a la conclusión que existe relación significativa y directa entre las dos variables.

Cáceres (2019) en su estudio "Habilidades directivas" tuvo como objetivo principal determinar el nivel de habilidades directivas en dos colegios de primaria. Empleó el enfoque cuantitativo, tipo básica, método hipotético deductivo y diseño no experimental, descriptivo comparativo. La población y muestra lo conformaron 54 profesores. Para el recojo de datos empleó un cuestionario de 25 preguntas, evaluando 3 dimensiones directivas. Los resultados permitieron conocer que una de las instituciones tuvo un nivel alto con el 96% y la otra institución obtuvo el mismo nivel, pero en menor porcentaje 44.8%. Concluyó que existe diferencias significativas en las habilidades directivas de las dos instituciones, tanto en las habilidades conceptuales, humanas y técnicas.

Chira (2018) realizó una investigación con el objetivo de determinar la relación entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral en una escuela Parroquial. La metodología estuvo orientada en un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental correlacional y de tipo básica. La muestra estuvo conformada por 110 docentes de los 3 niveles de educación básica regular (inicial, primaria y secundaria). Los instrumentos para recoger la información fueron: una ficha de observación y encuestas previamente validadas, con una confiabilidad alta. Al concluir los resultados demostraron que existe relación significativa entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral de los docentes en todas las dimensiones estudiadas, tanto conceptuales, técnicas, humanas y sociales.

Asimismo, se encontró una investigación realizada en el mismo departamento de la Libertad, realizada por Rodríguez (2017) con el título de "Habilidades directivas en la satisfacción laboral de los docentes de EBR", tuvo como finalidad determinar cómo influyen las habilidades directivas en la satisfacción laboral de los docentes. La investigación fue básica, no experimental correlacional - causal y de nivel explicativo. La muestra lo conformaron 75 profesores de las instituciones de Chocope. Obtuvo los datos mediante un

cuestionario de su propia autoría, tomando en cuenta la teoría investigada. La investigación concluyó que existe relación directa, alta y significativa entre las dos variables del estudio y que las habilidades directivas influyen en más de un 70% sobre la satisfacción laboral docente, con un grado de correlación muy alta.

En cuanto a las teorías y enfoques conceptuales para el presente estudio encontramos a Whetten y Cameron (2011) quienes definen las habilidades directivas como habilidades conductuales que se muestran en diferentes acciones cuando las personas se encargan de dirigir, con el objetivo de lograr grandes resultados. Los mismos autores plantean las siguientes dimensiones:

Habilidades personales, conocidas netamente como habilidades que hacen que una persona logre su bienestar personal teniendo en cuenta 3 componentes principales: i) *Desarrollo del autoconocimiento*: es esencial para lograr el control de uno mismo en diversas situaciones. Además, que permite el adecuado funcionamiento para la productividad personal e interpersonal. Como también para comprender y demostrar empatía hacia uno mismo, ii) *Manejo de estrés personal*: este permite que los individuos realicen sus actividades sin ansiedad ni preocupaciones y puedan atender de manera idónea sus diferentes responsabilidades a cabalidad. El manejo del estrés está directamente relacionado con la administración del tiempo, de tal manera, resulta fructífero que un buen directivo con habilidades personales, posea la capacidad de organizar todas sus actividades con orden y anticipación, iii) *Solución analítica y creativa de los problemas*: habilidad indispensable que permite tomar decisiones coherentes y pertinentes ante los problemas. Esta se lleva a cabo mediante la fluidez y flexibilidad del pensamiento y diferir el juicio mediante lluvia de ideas, clasificando las soluciones más viables y acertadas.

Habilidades interpersonales, son aquellas habilidades que permiten tener relaciones estables y armoniosas con los demás. Para ello, se requiere establecer: i) *Relaciones mediante una comunicación de apoyo*: la comunicación bien direccionada es la clave para establecer y fortalecer relaciones positivas de confianza, apertura y apoyo con el entorno. Es importante que la comunicación se dé de manera efectiva, direccional, con escucha activa, respetuosa e igualitaria, ii) *Ganar poder e influencia*: construir una base sólida de poder y uso adecuado de

influencia permite lograr persuadir a los demás para que realicen lo que se espera para beneficio de la empresa. Para ello, se requiere poner en práctica estrategias de influencia como la reciprocidad y la razón mediante la negociación o la presentación de hechos justificables, *iii) Motivación de los demás*: promover un ambiente de trabajo motivador permite que los trabajadores se sientan comprometidos y su desempeño laboral mejore notablemente. Esta motivación puede manejarse desde el reforzamiento de recompensas, equidad y oportunidades, *iv) Manejo de conflictos*: representa una de las pruebas más rigurosas en las habilidades interpersonales de un directivo, pues manejar un ambiente tenso con emociones recargadas implica poner a prueba otras habilidades para manejarlo con eficacia y confianza para generar soluciones respetando todas las posturas de los involucrados.

Habilidades grupales: estas habilidades van direccionadas a cómo lograr el trabajo con los demás, tomando en cuenta 3 ejes principales: *i) Facultamiento y delegación*: brindar libertad a las personas para que ejecuten con éxito lo que ellos desean, sin la necesidad de obligarlos. Es una manera en la que se induce a los empleados a responder como se desea o espera mediante técnicas de influencia e incentivos. Ello implica “atraer” para lograr una motivación intrínseca en los colaboradores. Asimismo, el uso competente de la delegación con facultamiento podría traer consigo beneficios relevantes de gran significancia a las empresas, a los directivos y las personas a quienes se designan las actividades, *ii) Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo*: desarrollar habilidades para trabajar en colaboración con otros es de vital importancia ante el enorme valor que han recibido los equipos durante los últimos años dentro de las organizaciones laborales, sobre todo porque mejora la productividad, la calidad y el ánimo al trabajar, *iii) Liderar el cambio positivo*: el ejercicio de un buen liderazgo hacia el cambio permite lograr una convivencia positiva, generar compromiso, tener una visión compartida e impulsar el ímpetu entre todos los trabajadores.

En cuanto a la variable satisfacción laboral, es definida por distintos autores como el grado de satisfacción que tienen los empleados en cuanto a su trabajo, mediante una respuesta afectiva o juicio evaluativo, donde se toma en cuenta procesos cognitivos y emocionales, que le permite a un trabajador evaluar

el agrado o desagradado en su centro de labores (Brief, 1998; Fisher, 2000; Fritzsche y Parrish, 2005 y Weiss, 2002).

Algunos autores como Vargas (2015) y Cortés (2021) señalan que los factores que influyen en la satisfacción laboral son: i) *Compensación y condiciones laborales*: un trabajador que recibe incentivos, bonificaciones, opciones de seguros de salud y un buen salario que recompense su trabajo se sentirá satisfecho en su centro de trabajo, ii) *Equilibrio entre el trabajo y la vida*: para un empleado es indispensable que su trabajo no limite su vida familiar, ni social, por lo tanto un buen lugar de trabajo es aquel que tiene políticas que les permite tener un equilibrio en su vida laboral y cotidiana, iii) *Respeto y reconocimiento*: es importante que el trabajo que realizan sea apreciado mediante alguna forma de reconocimiento, generando respeto a su labor para sentirse más motivado, iv) *Seguridad laboral*: si un trabajador tiene la seguridad que lo mantendrá dentro de su puesto de trabajo otorgándole estabilidad laboral, este sentirá confianza y satisfacción en donde se desempeña, v) *Desafíos*: la rutina o la monotonía podría generar trabajadores insatisfechos, por lo tanto la rotación laboral o nuevas delegaciones es un factor clave para mantener a los colaboradores a gusto, vi) *Crecimiento profesional*: los empleados siempre mantienen la parte del crecimiento profesional como una alta prioridad en sus vidas. Así, si se les otorga nuevos puestos de trabajo que les permita conocer o profundizar nuevos campos de conocimiento, aumentará su satisfacción laboral, pues saben que obtendrían un impulso mayor en su carrera.

Asimismo, se encontró a Palma (1999) quien define la satisfacción laboral como la actitud que tiene un empleado hacia su trabajo considerando las posibilidades de desarrollo personal, beneficios, remuneraciones, convivencia armoniosa y las condiciones que facilitan su desempeño laboral.

La teoría de Palma (1999) considera siete dimensiones principales dentro de la satisfacción laboral, las cuales son: i) *Condiciones físicas y/o materiales*: hace referencia al ambiente físico y la distribución, donde el trabajador debe sentir comodidad con la infraestructura y los elementos materiales que se les proporciona, ii) *Beneficios laborales y/o remunerativos*: es la retribución que recibe cada trabajador por parte de la institución, es decir el salario o algún

estímulo económico regular o adicional de acuerdo al trabajo, tiempo y horas que lo realiza, iii) *Políticas administrativas*: viene a ser los lineamientos o reglas institucionales, las cuales tienen que ver directamente con el horario, horas trabajadas, reconocimiento de horas extras y el reglamento interno, iv) *Relaciones sociales*: es el estado de agrado frente a la relación con otros trabajadores de la institución, en cuanto al apoyo moral, solidaridad y trabajo en equipo con quienes se comparte las diversas actividades laborales habituales, v) *Desarrollo personal*: es la oportunidad que existe para que el trabajador pueda realizar actividades que lo favorezcan personalmente, sobre todo que sean significativas a su realización personal, vi) *Desempeño de tareas*: es la valoración con respecto a las aptitudes y productividad, es decir considera que lo que realiza es valioso y se siente a gusto o complacido con su labor, vii) *Relación con la autoridad*: viene a ser la apreciación valorativa que considera el trabajador en cuanto a la relación con su jefe, tomando en cuenta la comunicación, empatía, comprensión y apreciación valorativa que recibe en su relación con él o ella.

En ese sentido, según los autores la satisfacción laboral se reconoce mediante la suma de diversos factores que se alinean a satisfacer las necesidades de los trabajadores en diferentes aspectos de su vida, ya sea profesional, familiar, económica o social, pues no incide en un solo factor que sea determinante. Es por ello que un directivo debe poseer las habilidades necesarias para alcanzar el cumplimiento de todos los factores antes mencionados en la institución que dirige para mantener satisfecho a su personal. Debido a que un buen director conoce que su recurso más importante son las personas y es elemental cuidarlos y asegurarse que tengan la mejor experiencia en sus puestos de trabajo, ya que últimas investigaciones vienen revelando que la satisfacción laboral que posee un empleado juega un papel muy importante el crecimiento de la misma. Un trabajador satisfecho estará alineado con los objetivos de la institución y asumirá el compromiso de trabajar empeñosamente para conseguirlos, lo que impulsa su rendimiento, motivación y efectividad, un empleado satisfecho en definitiva trabajará mejor. Por otro lado, la satisfacción laboral es un excelente indicador de clima laboral. Además, sirve para retener al personal, si el trabajador está a gusto en la institución no habrá motivos para irse a otra (Cornet, 2021).

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo

La presente investigación es de tipo básica, ya que busca aumentar el conocimiento referente a las habilidades directivas y la satisfacción laboral, más no aplicar conocimientos existentes.

Este tipo de estudio se caracteriza porque enfatiza únicamente los fundamentos teóricos, sin considerar fines prácticos. Según Baena (2014) la investigación básica es el estudio de una problemática, destinado especialmente a la búsqueda de conocimiento. Su principal objetivo es plantear nuevos entendimientos o transformar los principios teóricos existentes, incrementando así los conocimientos de la ciencia.

Diseño

El estudio se basó en el diseño no experimental, debido a que no se manipuló ninguna de las variables, sino se realizó el estudio tal cual se encontraban para poder analizarlas. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) los estudios de diseño no experimental se caracterizan por no manipular las variables, solo se recoge la información como están en el momento de efectuar el estudio para luego procesar los datos y obtener los resultados.

Además, el presente estudio es de nivel correlacional, debido a que se busca conocer la relación entre la variable habilidades directivas y satisfacción laboral docente, describiendo y dando a conocer el grado de correlación que estas presentan. El objetivo de estos estudios es comprender el grado de relación o asociación que existe entre dos o más categorías, conceptos y/o variables dadas en una muestra de un contexto específico (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

3.2. Variables y operacionalización

Según Arias (2012), las variables son propiedades, características, dimensiones o cantidades que pueden variar y son objeto de análisis, medición, manipulación o control en un estudio. En la presente investigación se presentan dos variables: la variable independiente habilidades directivas y la variable dependiente satisfacción laboral docente.

La variable habilidades directivas definidas conceptualmente como habilidades conductuales que se muestran en diferentes acciones cuando las personas se encargan de dirigir, con el objetivo de lograr grandes resultados (Whetten y Cameron, 2011). Referente a la definición operacional, esta variable se midió mediante un cuestionario que consideró las 3 dimensiones de Whetten y Cameron (2011): i) habilidades personales, ii) habilidades interpersonales y iii) habilidades grupales. Las mismas que tuvieron diferentes indicadores para cada dimensión e ítems para cada indicador. El instrumento presentó un total de 30 ítems que se midió mediante la siguiente escala ordinal: (5) siempre, (4) casi siempre, (3) a veces, (2) casi nunca y (1) nunca. Asimismo, se consideró los niveles de: bueno (101 a 150), regular (51 a 100) y deficiente (1 a 50). Cabe recalcar que el instrumento fue tomado de (Villafuerte, 2019).

La variable satisfacción laboral se define conceptualmente como el grado de satisfacción que tienen los empleados en cuanto a su trabajo, mediante una respuesta afectiva o juicio evaluativo, donde se toma en cuenta procesos cognitivos y emocionales, que le permite a un trabajador evaluar el agrado o desagrado en su centro de labores (Brief, 1998; Fisher, 2000; Fritzsche y Parrish, 2005 y Weiss, 2002). Respecto a la definición operacional, esta se midió a través de un cuestionario que tomó en cuenta las 7 dimensiones de Palma (1999) y que se ha detallado en el marco teórico del presente estudio, asimismo en el anexo 3.4. Cada dimensión contó con sus respectivos indicadores, y los indicadores con sus respectivos ítems. El instrumento presentó un total de 36 ítems, los mismos que fueron medidos mediante una escala ordinal tomando en cuenta desde el 1 hasta el 5, donde (5) es totalmente de acuerdo, (4) de acuerdo, (3) indeciso, (2) en desacuerdo, (1) total desacuerdo. Los niveles que se tomaron en cuenta fueron:

satisfecho (91 al 180) e insatisfecho (1 al 90). Es importante mencionar que el instrumento fue tomado de la investigación de (Chuquiaguaccha y Nieves, 2018).

3.3. Población, muestra y muestreo

Población

Para Arias (2012), una población es un conjunto infinito o finito de sujetos con características que guardan similitud. Para la presente investigación la población estuvo constituida por 45 docentes, 15 del sexo masculino y 30 del sexo femenino, tanto del turno mañana y del turno tarde de una institución educativa estatal que brinda educación a estudiantes del nivel secundario. Esta población se ubica en el departamento de la Libertad, provincia de Trujillo. La mayoría de los docentes se encuentran nombrados por el Ministerio de Educación hace varios años y otros recientemente contratados. Algunos son licenciados en su especialidad y otros tienen grado de maestros en su campo. Solo 7 de ellos son del mismo distrito y los demás radican propiamente en Trujillo. El salario de los docentes oscila entre los dos mil y tres mil soles mensuales dependiendo del cargo y la escala en la que se encuentran. La zona donde se ubica la población es una zona urbana, de nivel socioeconómico medio con bastante afluencia de estudiantes entre los 12 y 16 años. Asimismo, cabe mencionar que los directivos que dirigen actualmente la institución educativa considerada como la población hacen un total de cuatro, el de mayor jerarquía tiene siete años en su cargo, el que le sigue cuatro años y otros dos con tres años cada uno. Sin embargo, no es el único tiempo que llevan asumiendo ese cargo, pues cuentan con más años de experiencia, pero en dirección de otras regiones.

Criterio de inclusión: Para la presente investigación se consideró a todos los profesores que laboraban en la institución educativa.

Criterio de exclusión: No se consideró ningún criterio de exclusión, puesto que todos los profesores estaban aptos para formar parte de la investigación.

Muestra

Según Hernández y Mendoza (2018) la muestra es un subgrupo considerado como una parte representativa de la población y de quienes se recoge la información para los resultados de la investigación. La muestra del presente estudio estuvo conformada por 45 docentes, donde 30 fueron mujeres y 15 hombres.

Muestreo

Tomando en cuenta la definición de Mejía (2005) el muestreo es la técnica para conocer la muestra de una investigación. En esta investigación se aplicó el muestreo no probabilístico, por conveniencia, debido a que los docentes no fueron seleccionados aleatoriamente, ni se empleó una prueba estadística, sino se eligió por accesibilidad y proximidad a la investigadora, ya que la población no era muy extensa y todos los profesores eran candidatos para fines de la investigación. Todos los profesores ya eran parte de la institución educativa y se procedió a recoger información en su totalidad (Otzen y Manterola, 2017).

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica

La técnica de recopilación de información fue la encuesta. Arias (2012) define una encuesta como la técnica que posibilita la recolección de información sobre un tema de investigación o de algún tema en particular.

Instrumento

Para la presente investigación se empleó como instrumento un cuestionario tanto para las habilidades directivas como para la satisfacción laboral docente. Según Ñaupas et al. (2014) el cuestionario es un tipo de la técnica de la encuesta, que consiste en realizar diversas preguntas escritas, que guardan congruencia y están relacionadas a las variables del estudio.

Validez y confiabilidad de los instrumentos

El instrumento de “Habilidades directivas” presenta una validez aplicable por tres expertos. Además, se realizó una prueba piloto a 20 docentes que no eran parte de la muestra del estudio, pero que si poseían las mismas características de los de la investigación para constatar la confiabilidad. Luego se ejecutó la prueba estadística Alfa de Cronbach, obteniendo una confiabilidad de 0,839 considerada altamente confiable (Villafuerte, 2020).

El instrumento “Satisfacción laboral” presenta una validez de constructo y validez concurrente de 0.05. Asimismo, para conocer la confiabilidad, se aplicó el instrumento a 300 trabajadores. Luego se realizó la prueba estadística Alfa de Cronbach, obteniendo una confiabilidad de 0.79, considerada una confiabilidad alta (Palma, 1999).

3.5. Procedimientos

Para recoger de datos, se llevó a cabo los siguientes procesos: Se investigó sobre instrumentos para medir las habilidades directivas y la satisfacción laboral docente, considerando las mismas dimensiones del presente estudio y se tomó en cuenta que hayan sido validados por juicio de expertos y presenten una confiabilidad alta. Luego se realizó las respectivas coordinaciones con el director y docentes de la institución educativa quienes otorgaran el permiso y consentimiento informado para proceder a recoger los datos. Después se aplicó los cuestionarios a todos los participantes del estudio y por último se codificaron los datos en Excel y el programa SPSS para obtener los gráficos y tablas con los resultados precisos.

3.6. Método de análisis de datos

Aplicados los instrumentos y obtenida la información necesaria, se creó una base de datos en excel. Asimismo, se examinaron los datos para conocer las frecuencias, se realizó la prueba de normalidad, empleando la de Shapiro - Wilk ya que la muestra era menor de cincuenta participantes (45). Además, se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson porque la distribución se presentaba de manera normal. También, se empleó la estadística inferencial para contrastar las hipótesis. Por último, se dieron a conocer los resultados a través de tablas, gráficos y figuras con sus respectivas interpretaciones y descripciones para llegar a las conclusiones finales.

3.7. Aspectos éticos

Para llevar a cabo la investigación, se consideró los aspectos éticos según lo establece el código de ética de investigación, resolución N° 021-2021 de la Universidad César Vallejo. Tal es así que, en ninguna parte de la investigación se menciona el nombre de la institución educativa, ni de los participantes debido a que se debe guardar total anonimato como señala el artículo 7. Sin embargo, si se menciona las características de la población y muestra del estudio para mayores alcances a otros investigadores. Asimismo, se tuvo en cuenta el consentimiento informado de todos los participantes antes de responder a los cuestionarios, para ello, cada participante firmó las autorizaciones correspondientes como evidencia en caso sea necesario. Además, los datos obtenidos fueron y serán usados exclusivamente para la investigación y no para otros fines. De igual manera, se está respetando los planteamientos e ideas de otros autores haciendo las citas respectivas donde corresponde. Cabe resaltar que los datos fueron analizados en su totalidad, no se modificaron, ni manipularon para que se alteren los resultados. De modo que, se reafirma que todos los datos, información y resultados que presenta esta investigación cumple con la rigurosidad científica, honestidad y responsabilidad como lo estipula la ética de investigación.

IV. RESULTADOS

Tabla 1

Nivel de habilidades directivas según los docentes de una institución educativa

Nivel	Total	
	f	%
Deficiente	1	2
Regular	12	27
Bueno	32	71
Total	45	100

Nota: Según los docentes de una institución educativa de Trujillo, el 71% sostiene que el directivo se ubica en el nivel bueno, el 27% en el nivel regular y solo el 2% en un nivel deficiente. Por consiguiente, se evidencia que predominó el nivel bueno en las habilidades directivas.

Figura 1

Nivel de habilidades directivas según los docentes de una institución educativa

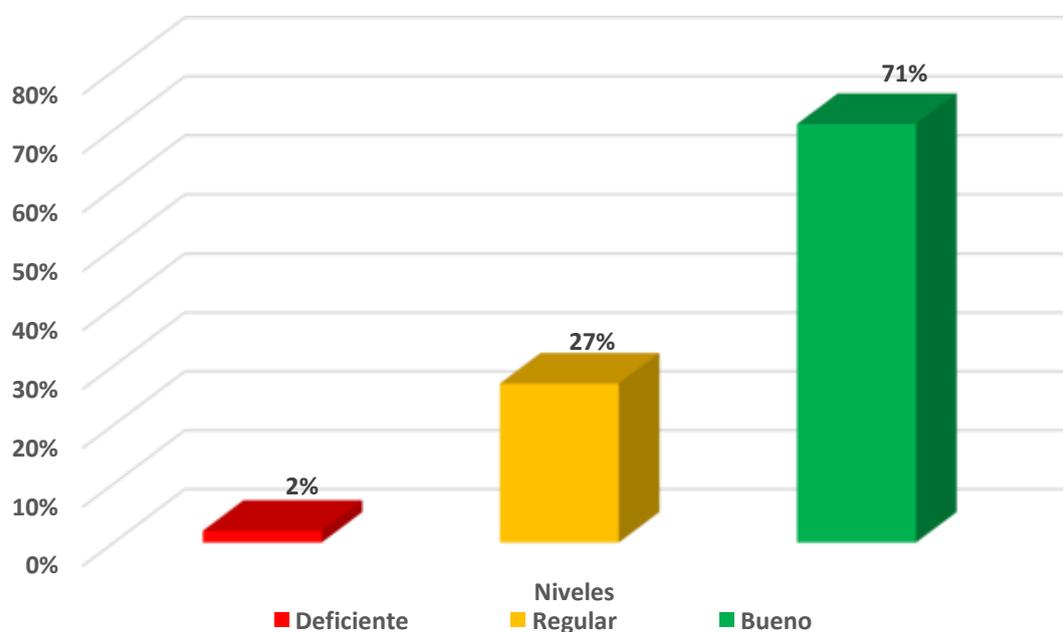


Tabla 2

Nivel de habilidades directivas por dimensiones según los docentes de una institución educativa

Nivel	Dimensiones					
	Habilidades personales		Habilidades interpersonales		Habilidades grupales	
	f	%	f	%	f	%
Deficiente	1	2	1	2	0	0
Regular	13	29	17	38	11	24
Bueno	31	69	27	60	34	76
Total	45	100	45	100	45	100

Nota: Acerca de las habilidades directivas por dimensiones los docentes indicaron que en habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades grupales se localizaron en el nivel bueno con el 69%, 60% y 76%. Predominando en todas las dimensiones el nivel bueno.

Figura 2

Nivel de habilidades directivas por dimensiones según los docentes de una institución educativa

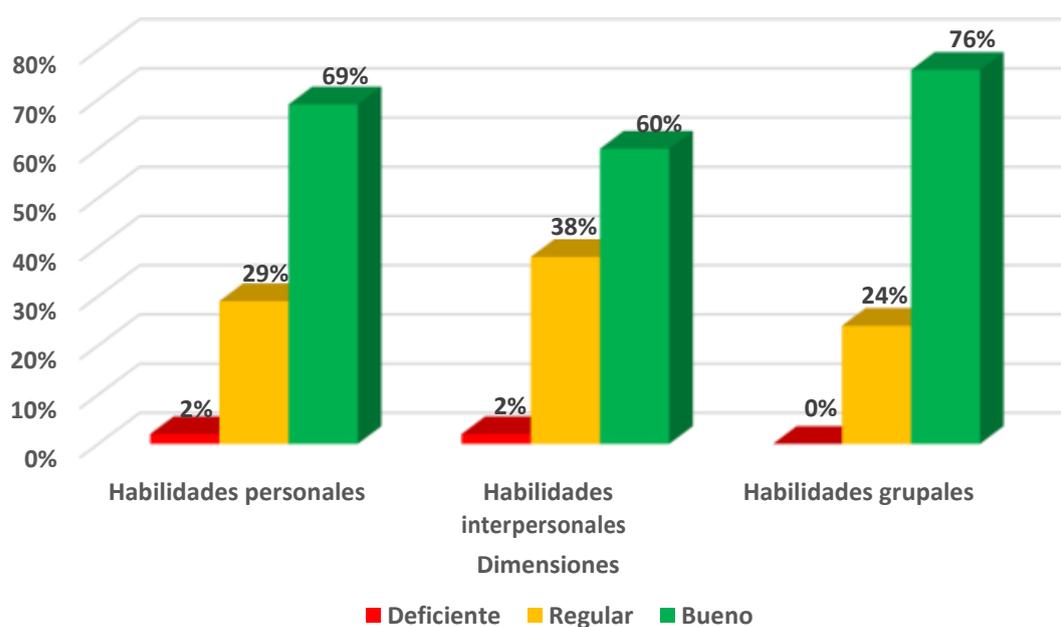


Tabla 3

Nivel de satisfacción laboral según los docentes de una institución educativa

Nivel	Total	
	f	%
Satisfecho	45	100
Insatisfecho	0	0
Total	45	100

Nota: Respecto a la variable satisfacción laboral, ninguno se encontraba insatisfecho, por lo contrario, el 100% señalaba encontrarse satisfecho.

Figura 3

Nivel de satisfacción laboral según los docentes de una institución educativa

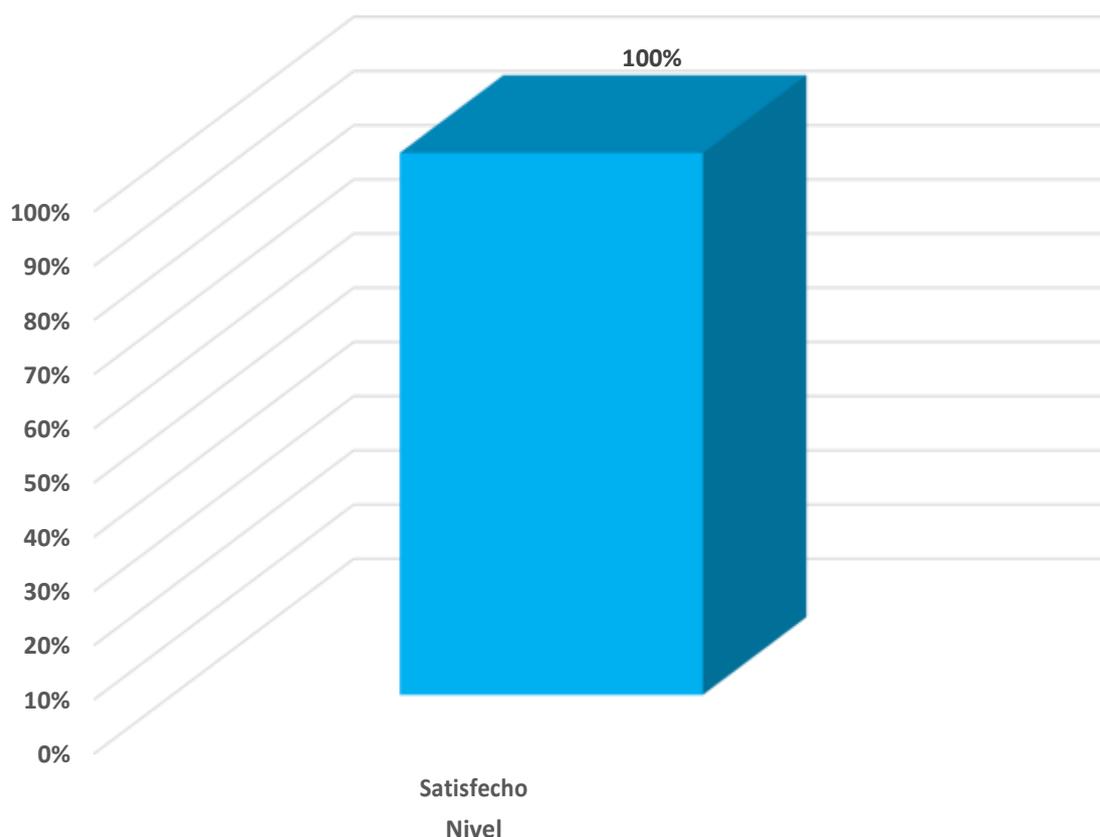


Tabla 4*Nivel de satisfacción laboral por dimensiones según los docentes de una institución educativa*

Nivel	Dimensiones													
	Condiciones físicas y/o materiales		Beneficios laborales y/o remunerativas		Políticas administrativas		Relaciones sociales		Desarrollo personal		Desempeño de tareas		Relación con la autoridad	
	f	%	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%
Insatisfecho	6	13	21	47	27	60	6	13	0	0	0	0	0	0
Satisfecho	39	87	24	53	18	40	39	87	45	100	45	100	45	100
Total	45	100	45	100	45	100	45	100	45	100	45	100	45	100

Nota: Referente a la satisfacción laboral por dimensiones, en políticas administrativas se logró el 60%, y se localizó en el nivel insatisfecho, en las seis dimensiones restantes como son condiciones físicas y/o materiales, beneficios laborales y/o remunerativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas y relación con la autoridad se alcanzó el nivel satisfecho con el 87%, 53%, 87% y 100% los tres últimos. En consecuencia, de las siete dimensiones, solo una se ubicó en el nivel insatisfecho y los seis restantes en el nivel satisfecho.

Figura 4

Nivel de satisfacción laboral por dimensiones según los docentes de una institución educativa

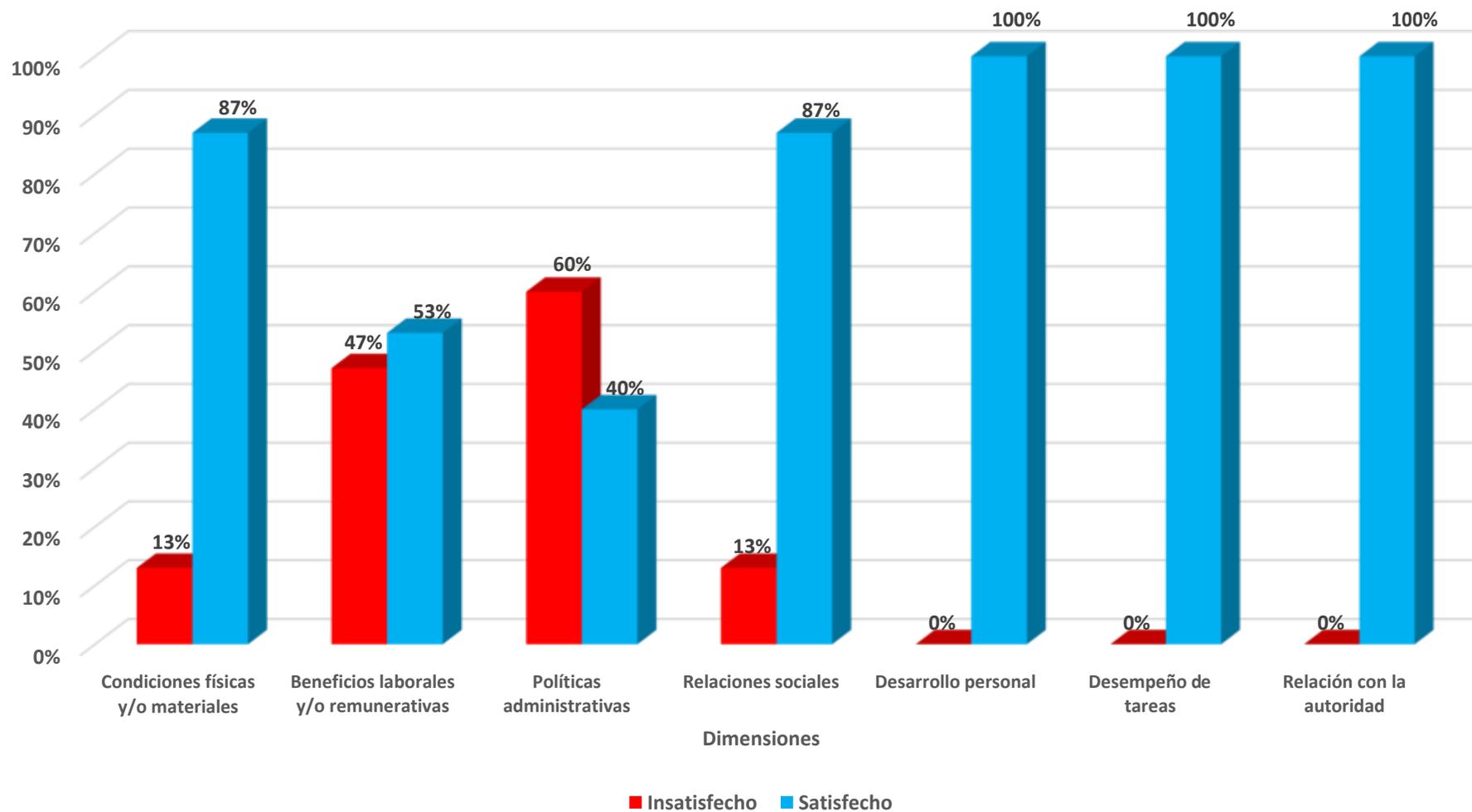


Tabla 5*Prueba de Normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades directivas	,147	45	,016	,966	45	,207
Satisfacción Laboral	,090	45	,200*	,957	45	,096

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota: En referencia a la prueba de normalidad se observan el resultado de dos estadígrafos que son el de Kolmogorov-Smirnov y la de Shapiro-Wilk. Se ha seleccionado ésta última porque la muestra es de 45 docentes, observando que la variable habilidades directivas tuvieron una significancia de $0,207 < 0,05$ y la variable satisfacción laboral es de $0,096 < 0,05$ por lo tanto, la distribución de los datos sigue una distribución normal aplicándose la prueba estadística paramétrica de Pearson.

Tabla 6*Correlación de Pearson entre variables con las dimensiones*

		Satisfacción laboral
Habilidades directivas	Correlación de Pearson	0,528**
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	45
Habilidades personales	Correlación de Pearson	0,415**
	Sig. (bilateral)	0,005
	N	45
Habilidades interpersonales	Correlación de Pearson	0,547**
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	45
Habilidades grupales	Correlación de Pearson	0,458**
	Sig. (bilateral)	0,002
	N	45

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

Nota: Aplicando el coeficiente de correlación de Pearson a las variables habilidades directivas y satisfacción laboral se obtuvo un nivel de correlación de 0,528 que demuestra una correlación moderada. Referente a las dimensiones de habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades grupales con la satisfacción laboral docente se logró el 0,415, 0,547 y 0,458 que representa en todas ellas una correlación moderada.

Acerca de la comprobación de hipótesis entre las dos variables se alcanzó un nivel de significancia de $0,000 < 0,05$, por lo que se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis de investigación, es decir, la relación entre dichas variables es altamente significativo.

Sobre las hipótesis específicas de acuerdo a las tres dimensiones de habilidades directivas con la satisfacción laboral docente, observamos que se alcanzó el $0,005 < 0,05$; $0,000 < 0,05$ y $0,002 < 0,05$, por ende, se rechazan las hipótesis específicas nulas, y se aceptan las alternas, es decir; hay una relación altamente significativa entre ellas.

V. DISCUSIÓN

Las habilidades directivas han cobrado cada vez más importancia en los últimos años, ya que diversos estudios han demostrado que su adquisición trae beneficios no solo a nivel personal o administrativo, sino también con el entorno y grupo humano con el que se trabaja. Asimismo, ayuda con el cumplimiento de la misión en diversas instituciones. De tal manera, el presente estudio enfatizó esta realidad en el sector educativo y tuvo como objetivo determinar la relación entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral de los docentes en una institución educativa de Trujillo, 2022.

De tal manera que, los primeros resultados referente al nivel de habilidades directivas demostraron que el 71% de los docentes consideraba que los directores poseen un nivel bueno, mientras que el 27% un nivel regular y solo el 2% creía que era deficiente. Estos resultados son similares a los de Masco (2018) quien realizó una investigación considerando las habilidades directivas como una de sus variables, y donde obtuvo que el 74,8% presentaba un nivel alto, alrededor del 20% un nivel medio y menos del 7% un nivel bajo. Estas similitudes se deben a distintos factores, dentro de ellos, el recojo de la información se dio mediante el mismo instrumento, considerando las mismas dimensiones, indicadores e ítems. Además, ambas muestras de estudio fueron de colegios nacionales y ninguno del sector privado. La última afirmación se fundamenta con Saavedra (2017) quien manifiesta que actualmente los directores de instituciones nacionales se encuentran mejor preparados debido a que para obtener el cargo pasan por distintas evaluaciones y filtros que les permiten demostrar que poseen las habilidades o características necesarias para asumir el rol, esta afirmación se evidencia con la ley N° 31224 del Ministerio de Educación, donde los postulantes a cargos directivos deben pasar por distintas etapas evaluativas para acceder al cargo. Por lo contrario, algunos directores de instituciones educativas privadas asumen ese rol desde otra visión, tomando en cuenta el lado monetario o de ganancias, muchas veces sin considerar las habilidades que deberían desarrollar antes de tomar el cargo de directores. También, el mismo autor menciona que los directores de colegios necesitan habilidades de liderazgo necesarias que son diferentes a las de los profesores de aula y que en algunos casos hay una falla

sistemática para identificar quién debe ser el director y prepararlos para su importante función. Es por ello que todos los directores, ya sean de colegios públicos o privados, deben contar con mecanismos claros de rendición de cuentas, y su desempeño debe ser debidamente evaluado. Es importante y necesario seleccionar profesionales con capacidad de gestión y habilidades directivas. Adicionalmente, deben aprender gestión de recursos humanos, recursos financieros, liderazgo pedagógico y más. Hoy en día el mayor desafío que enfrentan muchos países es identificar y brindar apoyo formativo a personas con las cualidades apropiadas para directores, y ello debe empezar a trabajarse a gran escala.

En el presente estudio las habilidades directivas se evaluaron y analizaron considerando tres dimensiones: habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades grupales, las que alcanzaron el nivel bueno en más del 50%, con el 69%, 60% y 76%; siendo necesario resaltar en qué consiste cada una de ellas, según Whetten y Cameron (2011) 1) *Habilidades personales* son aquellas que logran tener un bienestar personal teniendo en cuenta tres elementos: a) Desarrollo del autoconocimiento, que permite el adecuado funcionamiento de la productividad personal. b) Manejo del estrés personal, consiste en ser capaz de organizar todas sus actividades con orden y anticipación y c) Solución analítica y creativa de los problemas, que es capaz de tener las habilidades y destrezas para solucionar los conflictos. 2) *Habilidades interpersonales* como su mismo nombre lo indica permiten tener relaciones estables y armoniosas con los demás y comprende los siguientes elementos: a) Relaciones mediante una comunicación de apoyo, que permita escuchar las sugerencias de los demás. b) Ganar poder e influencia, a través de la práctica de la reciprocidad y la negociación de inquietudes. c) Motivación de los demás, aplicando políticas de recompensas a los trabajadores que destacan. d) Manejo de conflictos, tratando de llegar a la solución de los mismos en forma armonioso. 3) *Habilidades grupales* es el trabajo realizado en forma grupal, el cual comprende tres elementos: a) Facultamiento y delegación a los trabajadores, a quienes por su capacidad se le encarga una misión para que la lleven a cabo. b) Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo, para que puedan realizar de la mejor manera posible las tareas encomendadas. c) Liderar el cambio positivo, siendo

importante que el directivo este acorde con los nuevos conocimientos científicos y tecnológicos para que sea capaz de aplicarlos a su propia empresa. Los resultados por dimensiones que han sido explicadas líneas anteriores se asemejan con la investigación de Rodríguez (2017) quien obtuvo los mayores porcentajes en niveles aceptables, concluyendo que las tres dimensiones de habilidades personales, interpersonales y grupales influyen positivamente en la satisfacción laboral de los docentes. Asimismo, estos hallazgos se respaldan con Coello, Jiménez y Huilcapi (2021), quienes sostienen que los directivos deben tener las habilidades de dirigir y administrar bien una institución brindando una educación de calidad y buen vivir. De modo que, se debe elegir a las personas que sean capaces de demostrar habilidades directivas. Los directores deben realizar tres tareas fundamentales como son desarrollar habilidades personales, tener adecuadas relaciones interpersonales, manejar habilidades grupales y mantener un espíritu creativo y abierto al cambio como lo dicta el currículo nacional. Es importante que hoy en día se cambie la manera de definir el rol de un director en una institución, pues ya no debería ser conocido solo como una persona que administra, gestiona o dirige un colegio, sino debe existir una mirada más allá de ello y concebir al director como una persona capaz de poseer habilidades que le permitan involucrarse con sus trabajadores y sobre todo lograr la satisfacción de quienes trabajan con él.

En cuanto al nivel de satisfacción laboral, los resultados demostraron que el 100% de los docentes se encontraban satisfechos. Estos resultados son contrarios a la investigación de Villafuerte (2019) quien al medir la satisfacción laboral de los docentes en una institución educativa encontró que menos del 19% se encontraba satisfecho y por lo contrario el mayor porcentaje hacía referencia a la insatisfacción que tenían. Esta diferencia se dio porque el tiempo y lugar de la investigación fueron distintos, mientras una se efectuó en Lima, la presente investigación se realizó en Trujillo. Asimismo, una se llevó a cabo en el 2019 y la presente investigación se realizó en el 2022. Del mismo modo, al conocer los resultados en las dimensiones estudiadas de la variable satisfacción laboral se evidenció que en la investigación de Villafuerte (2019) el mayor porcentaje de insatisfacción se dio en condiciones físicas, mientras que en la presente investigación la mayor insatisfacción se dio en políticas administrativas. Estas

afirmaciones se fundamentan con lo planteado por El Banco de Desarrollo de América Latina (2016) donde señala la importancia de un buen ambiente físico con la infraestructura adecuada y materiales necesarios para que los docentes se sientan a gusto realizando sus labores, así como también los estudiantes obtengan los resultados académicos esperados. Por otro lado, Valenzuela (2022) enfatiza que las políticas administrativas no deben ser impuestas o creadas desde el lado beneficioso de la empresa o institución, sino también se debe considerar el lado humano y ventajoso para los trabajadores, tomando en cuenta un horario adecuado, respetando las horas de trabajo y recompensando las horas extras cuando sea necesario, pues el grado de satisfacción y bienestar laboral está relacionado también con las políticas administrativas. Para mayor comprensión de cada una de las dimensiones es conveniente realizar una somera explicación de ellas, tal como lo sostiene Palma (1999) las dimensiones consideradas para medir el nivel de satisfacción laboral son siete: 1 *Condiciones físicas y/o materiales* del ambiente de trabajo, estas deben ser las más adecuadas para que el trabajador se sienta a gusto (87% satisfecho). 2 *Beneficios laborales y/o remunerativos*, en términos generales las empresas formales están obligadas a tener en planillas a sus trabajadores asegurando de esta manera recibir todos los beneficios laborales que les corresponde (53% satisfecho). 3 *Políticas administrativas* está representado por el manual de organizaciones y funciones de una empresa el cual se debe respetar, en algunas empresas son letra muerta en perjuicio del trabajador (60% insatisfecho). 4 *Relaciones sociales* el cual está referido al clima laboral entre los trabajadores, consistente en la práctica de la empatía, el trabajo colaborativo y la solidaridad (87% satisfecho). 5 *Desarrollo personal*, está relacionado a la superación profesional del trabajador el cual debe ser compensada por el empleador (100% satisfecho). 6 *Desempeño de tareas* el cual debe realizarlo de forma eficiente, destaca que coadyuve en el cumplimiento de las metas y los objetivos de la empresa (100% satisfecho). 7 *Relación con la autoridad*, está referido a la valoración que tiene la autoridad sobre el desempeño laboral del trabajador, un trabajador que destaca debe sentir que la autoridad está reconociendo el esfuerzo que realiza. Del mismo modo Anaya y Nieto (2015), en cuanto a la satisfacción laboral de los docentes los resultados evidenciaron que el 45.5% de los maestros consideró que está bastante a gusto con su trabajo y el

otro 61.5% se encontraban muy a gusto. Estos resultados encuentran su fundamento con Pujol (2018) quien afirma que el grado de satisfacción laboral no involucra un solo factor determinante, sino también procesos emocionales que representan una respuesta afectiva hacia el trabajo como un todo.

Referente a la relación de habilidades personales con la satisfacción laboral docente, los resultados demostraron una correlación de Pearson de 0,415, con una significancia de $0,005 < 0,05$ lo que demuestra una correlación altamente significativa. En cuanto a la relación de habilidades interpersonales con la satisfacción laboral docente, los resultados demostraron una correlación de Pearson de 0,547, con una significancia de $0,00 < 0,05$ lo que demuestra una correlación altamente significativa. Con respecto a la relación de habilidades grupales y satisfacción laboral docente, los resultados demostraron una correlación de Pearson de 0,458, con una significancia de $0,002 < 0,05$ lo que demuestra una correlación altamente significativa. En ese sentido, se rechazan las hipótesis específicas nulas y se aceptan las hipótesis específicas alternas; es decir la relación entre ellas es altamente significativas. Cabe resaltar que estos resultados se ven respaldados con los de Chira (2018) quien afirma que existe relación significativa entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral de los docentes en todas las dimensiones estudiadas. Estos hallazgos llevan a comprender y afirmar que las habilidades directivas puestas en práctica en todas sus dimensiones van a generar una satisfacción en el trabajador y de ser lo contrario generará una insatisfacción.

En lo que respecta al objetivo general de determinar la relación de las habilidades directivas con la satisfacción laboral docente, los resultados demostraron una correlación de Pearson de 0,528, ubicado en un nivel moderado, con una significancia de $0,000 < 0,05$ lo que demuestra una correlación altamente significativa. Es decir, la satisfacción laboral de los docentes se relaciona directamente con las habilidades directivas, ya que dichos resultados se localizan en el nivel de ,01 (99%) y no en el 0,05 (95%), lo cual se considera bastante aceptable. De igual manera es una relación directa y positiva, en otras palabras, si una variable sube también la otra sube y viceversa. Estos resultados guardan similitud con el trabajo de Marín (2020) quien demostró que ambas variables

presentan un nivel de correlación moderado, con una significatividad de 0,000 altamente significativa. Asimismo, se reafirman con la investigación de Zevallos (2019) quien demostró que existe una relación significativa y directa entre las dos variables y que ambas se incrementan o disminuyen en la misma proporción. Lo cual reafirma la teoría de Wheten y Cameron (2011) quienes señalan que, a mayores habilidades directivas, mayor grado de satisfacción en los trabajadores.

Las afirmaciones que parten desde estos resultados permiten comprender a mayor cabalidad lo fructífero e importante que resulta, que todo director que asume o va asumir la responsabilidad de tener a su cargo una institución y trabajar con personal docente tenga o desarrolle las habilidades que se mencionan en este estudio, ya que se ha dado conocer cómo se relacionan con la satisfacción laboral docente y por ende una satisfacción laboral elevada trae consigo mejores resultados en el trabajo como lo recalca Cornet (2021), un trabajador satisfecho estará alineado con los objetivos de la institución y asumirá el compromiso de trabajar empeñosamente para conseguirlos, lo que impulsa su rendimiento, motivación y efectividad, un empleado satisfecho en definitiva trabajará mejor. Por otro lado, la satisfacción laboral es un excelente indicador de clima laboral. Además, también sirve para retener al personal, si el trabajador está a gusto en la institución no habrá motivos para irse a otra.

Por otra parte, cabe mencionar que el presente estudio tuvo ciertas ventajas para efectuar la investigación, una de ellas fue encontrar instrumentos ya validados y con una confiabilidad alta para recoger los datos, lo cual facilitó y apresuró el recojo de la información. Asimismo, el director de la institución educativa demostró en todo momento amabilidad, apertura y accesibilidad a que se pueda llevar a cabo la investigación en el tiempo previsto y dentro de las instalaciones del centro educativo. Del mismo modo, la mayoría de los docentes se mostraron empáticos y con disposición de responder a los cuestionarios, firmando el consentimiento informado. Sin embargo, también se presentaron desventajas tales como: escasa información actual sobre ambas variables de estudio en un solo trabajo, teorías o fundamentos de los últimos 5 años, por consiguiente, se consideró teorías aceptadas y fundamentadas de autores y libros de años anteriores.

A pesar de las limitaciones mencionadas, la investigación resulta relevante y trascendente porque proporciona información útil que permite conocer cuáles son las habilidades directivas que deberían poseer todos los directores de una institución educativa y cómo esta se relaciona con la satisfacción laboral de los docentes para que desde este punto se reflexione sobre su importancia de ponerlo en práctica. Asimismo, el estudio deja en evidencia en que dimensiones se encontró falencias y se pueda generar alternativas de solución para que todas alcancen un nivel bueno y los docentes sientan una satisfacción completa en su centro de labores. Del mismo modo, resulta relevante porque servirá a otros investigadores como antecedente o base de información para plantear hipótesis nuevas, así como también extender el estudio en otro diseño y/o manipulando las variables para encontrar mejorías en todas las dimensiones. Además, aporta recomendaciones con fines de mejora a diferentes entidades involucradas en el sector de la educación, como a las políticas educativas, ministerio de educación, directores y docentes.

VI. CONCLUSIONES

Primera:

Según el objetivo general, se determinó que existe una correlación moderada de 0,528 con una significancia de $0,000 < 0,05$ que evidencia una relación altamente significativa entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral docente en una institución educativa de Trujillo, 2022.

Segunda:

Según el objetivo específico 1, el nivel de habilidades directivas que poseen los directivos de una institución educativa de Trujillo, 2022 es bueno en un 71%, regular en un 27% y deficiente en un 2%.

Tercera:

Según el objetivo específico 2, el nivel de satisfacción laboral de los docentes en una institución educativa de Trujillo, 2022 es satisfecho en un 100%.

Cuarta:

Según el objetivo específico 3, la relación de las habilidades personales y la satisfacción laboral de los docentes en una institución educativa de Trujillo, 2022 según la correlación de Pearson es de 0,415 que equivale a una relación moderada.

Quinta:

Según el objetivo específico 4, la relación de las habilidades interpersonales y la satisfacción laboral de los docentes en una institución educativa de Trujillo, 2022 según la correlación de Pearson es de 0,547 que equivale a una relación moderada.

Sexta:

Según el objetivo específico 5, la relación de las habilidades grupales y la satisfacción laboral de los docentes en una institución educativa de Trujillo, 2022 según la correlación de Pearson es de 0,458 que equivale a una relación moderada.

VII. RECOMENDACIONES

Primera:

Tomando en cuenta que las habilidades directivas resultan de suma importancia y tienen relación con la satisfacción laboral docente, se recomienda:

Segunda:

A las políticas de educación superior del Perú, se cree una carrera profesional para la formación directiva, así puedan egresar profesionales preparados y con las habilidades necesarias para asumir el cargo de directores en diversos colegios.

Tercera:

Al ministerio de educación, llevar a cabo talleres de capacitación para los directivos, con la finalidad de mejorar dichas habilidades en todas las dimensiones, así como también asegurar el reforzamiento de las mismas.

Cuarta:

A los directores y subdirectores, realizar reuniones con sus colegas para saber sus opiniones sobre las habilidades directivas y satisfacción laboral que presentan cada uno de ellos, pues es necesario conocer y escucharse para lograr mejorías.

Quinta:

A los docentes, formar equipos de trabajo para proponer alternativas de solución relacionadas a las dimensiones que se encuentran en niveles bajos y en conjunto logren la satisfacción esperada.

Sexta:

A otros investigadores, emplear un nuevo diseño de investigación, ampliando la muestra para mayores alcances, diseñar nuevos instrumentos que permitan recoger la información en el menor tiempo posible. Así como también proponer nuevas hipótesis de investigación y/o fusionarla con otras variables.

REFERENCIAS

- Amarilla Sánchez, N. (2020). Análisis del grado de satisfacción de docentes de la Universidad Nacional de Pilar, con las condiciones en que trabajan a partir de indicadores intrínsecos y extrínsecos de satisfacción laboral. *Revista Multidisciplinaria Ciencia Latina*, 4(1), 52–126. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i1.52
- Anaya Nieto, D. y López Martín, E. (2015). Satisfacción laboral del profesorado de educación secundaria. *Revista de investigación Educativa*, 33 (2), 435-452. <http://dx.doi.org/10.6018/rie.33.2.202841>
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación Introducción a la metodología científica*. Episteme.
- Baena, G. (2014). *Metodología de la investigación*. Patria.
- Banco de Desarrollo de América Latina. (2016, 04 de octubre). *La importancia de tener una buena infraestructura escolar*. <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2016/10/la-importancia-de-tener-una-buena-infraestructura-escolar/>
- Banco Mundial. (2017, 27 de noviembre). *El director hace la diferencia*. <https://blogs.worldbank.org/es/education/el-director-hace-la-diferencia>
- Bermúdez, E. y Bravo, V. (2016). Habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en escuelas básicas primarias. *Revista Omnia*, 22 (3), 60-70. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73752819005>
- Cáceres, M. (2019). *Habilidades directivas en dos instituciones educativas públicas de nivel primario de Comas, 2019* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/36535/C%C3%A1ceres_FNMP.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cantón Mayo, I. y Téllez Martínez, S. (2016). La satisfacción laboral y profesional de los profesores. *Revista Lasallista de Investigación*, 13 (1), 214-226. <https://www.redalyc.org/pdf/695/69545978019.pdf>

- Chávez Escobedo, J. y Arizpe Gutiérrez, M. (2019). Habilidades directivas en educación. *Revista International Journal of Good Conscience*, 14(2), 373-38. [http://www.spentamexico.org/v14-n2/A24.14\(2\)373-381.pdf](http://www.spentamexico.org/v14-n2/A24.14(2)373-381.pdf)
- Chira, E. (2018). *Las habilidades directivas y la satisfacción laboral en I.E.P Callao, 2017* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/14964/Chira_MEG.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Coello Silva, J., Jiménez Morán, M., y Huilcapi Mazacon, N. (2021). Habilidades directivas y su influencia en los resultados de una institución educativa. *Revista Scielo*, 9 (1). <https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i1.2868>
- Cornet, G. (2021, 30 de marzo). *La importancia de la satisfacción laboral para alcanzar el éxito*. Action Project . <https://www.actionproject.es/blog/satisfaccion-laboral-alcanzar-exito>
- Cortez, N. (2021, 01 de enero). *La satisfacción laboral*. Geovictoria Recursos Humanos. <https://www.geovictoria.com/pe/recursos-humanos/satisfaccion-laboral/>
- Figueiras, S. (2021, 25 de octubre). *Importancia de las Habilidades directivas*. Centro Europeo de Postgrado. <https://www.ceupe.mx/blog/importancia-de-las-habilidades-directivas.html>
- González, M. (2018). *Nivel de satisfacción laboral en el rol docente y su relación con el síndrome de desgaste profesional en los maestros de colegios privados* [Tesis doctoral, Universidad Metropolitana]. Repositorio Universidad Metropolitana. https://documento.uagm.edu/cupey/biblioteca/biblioteca_tesis_edudoc_gonzalezsanchez2018.pdf
- Grupo de Análisis para el Desarrollo (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. <https://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/A117.pdf>

- Güell, L. (2015). *Estudio de la satisfacción laboral de los maestros* [Tesis doctoral, Universidad Internacional de Cataluña]. Repositorio Arxiu Digital. https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/293783/Tesi_Luisa_G%C3%BCell_Malet.pdf
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mcgraw-Hill Education. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Marín, C. (2020). *Habilidades directivas y la satisfacción laboral en la Institución Educativa Primaria N°2084, Carabayllo, 2020* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/59515>
- Márquez, C. (2022). *Habilidades directivas y la motivación laboral en las Instituciones Educativas de la Red 8 del nivel inicial, UGEL 05, San Juan de Lurigancho – 2018* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/86108/Markuez_GCE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Masco, J. (2018). *Habilidades Directivas y Motivación Laboral en Docentes de la Red 14, UGEL 05, El Agustino-2018* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/25689>
- Méndez Santos, M., Hidalgo Gallardo, M. y Pano Alamán, A. (2020). Análisis de la satisfacción laboral del profesorado de español como lengua extranjera (ELE). *Revista Dialnet*, 16(20), 175–207. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7702020>
- Ministerio de Educación del Perú (2012). *Plan Estratégico Sectorial Multianual Periodo 2012 – 2016*. http://www.minedu.gob.pe/files/5042_201212260900.pdf

- Ministerio de Educación del Perú (2014). *Marco del buen desempeño del directivo: Directivos construyendo escuelas*.
http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Mejías, E. (2005). *Técnicas e instrumentos de investigación*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Muñoz et al. (2022). *Habilidades Directivas y Desempeño Docente en el Perú*.
Revista Franz Tamayo, 4 (10), 84-94.
<https://revistafranztamayo.org/index.php/franztamayo/article/view/879>
- Ñaupas et al. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa – cualitativa y redacción de la tesis*. Ediciones de la U.
- Otzen, T., y Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población de estudio. *Revista Scielo*, 35(1), 227–232.
https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=s0717-95022017000100037&script=sci_abstract
- Palma, S. (1999). Elaboración y Validación de Escala SL-SPC en trabajadores de Lima Metropolitana. *Revista Teoría e Investigación en Psicología*, 11(1).
<https://www.studocu.com/pe/document/universidad-catolica-sedes-sapientiae/psicologia/manual-satisfaccion-laboral-2020/15725356>
- Pujol Cols, L. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Jornal of Management and Económicos for Iberoamerica*, 34 (146), 3-18.
<http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v34n146/0123-5923-eg-34-146-00003.pdf>
- Ramírez Rojas, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista Scielo*, 11 (17).
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372018000100004

- Ramos, A. (2018). *La satisfacción laboral de los docentes de una Institución de educación superior pública y su relación con la calidad de la educación* [Tesis de maestría, Universidad de Guanajuato]. Repositorio Institucional de la Universidad de Guanajuato. <http://www.repositorio.ugto.mx/handle/20.500.12059/1389>
- Relations internationales et Francophonie Quebec (2020). *Competencias Directivas un factor clave de éxitos en las IES: Acciones para fortalecer liderazgos*. [https://oui-iohe.org/wpcontent/uploads/2021/06/Competencias Directivas Factor Exit o IES.pdf](https://oui-iohe.org/wpcontent/uploads/2021/06/Competencias_Directivas_Factor_Exit_o_IES.pdf)
- Resolución Viceministerial N° 1666 – 2022. Norma que regula el Concurso Público de Acceso a Cargos Directivos y de Especialistas en Educación en las Instancias de Gestión Educativa Descentralizada 2022-2023 en el marco de la Carrera Pública Magisterial de la Ley de Reforma Magisterial (19 de diciembre de 2022). <http://www.drepuno.gob.pe/web/archivos/2022/IMAGEN/REPORTE%20NORMATIVO/RVM%20N%C2%BA%20166-2022-MINEDU.pdf>
- Resolución N° 021 – 2021. Código de Ética de la Universidad César Vallejo (18 de enero de 2021). https://uvcv.edu.pe/pluginfile.php/1539003/mod_resource/content/1/RVI%20N%C2%B0021-2021-VI-UCV%20Disposici%C3%B3n%20para%20utilizar%20nombre%20de%20instituci%C3%B3n%20en%20proyecto%20de%20investigaci%C3%B3n.pdf
- 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]. Repositorio Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/12908>
- Saavedra, J. (2017, 27 de noviembre). *El director hace la diferencia*. Education for Global Development. <https://blogs.worldbank.org/es/education/el-director-hace-la-diferencia>

- Valenzuela, F. (2022, 28 de diciembre). Cinco políticas de empresa. Factorial Recursos Humanos. <https://factorialhr.es/blog/politicas-empresa/>
- Vargas, D. (2015). *Factores que influyen en la satisfacción laboral y determinan la permanencia en el empleo de anclas de carrera y desarrollo profesional de los servidores del nivel técnico y asistencial del ministerio de educación nacional de Colombia* [Tesis de maestría, Universidad Externado]. Repositorio de la Universidad Externado de Colombia. <https://bdigital.uexternado.edu.co/entities/publication/80044169-6ea3-45bc-b27d-9514bd73eb99>
- Villafuerte, M. (2019). *Habilidades directivas y satisfacción laboral en la Institución Educativa “Enrique Milla Ochoa”, Los Olivos, 2019* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/95403/Sanchez_LEE-SD.pdf?sequence=1
- Whetten, D. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de Habilidades directivas*. Pearson. <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/f12eda1de07b7c59560816f683210111.pdf>
- Zevallos, A. (2019). *Competencias directivas y satisfacción laboral en directivos de IIEE de nivel inicial de reciente creación del distrito de Ate –2019* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/48188?show=full>

ANEXOS

ANEXO 1: Matriz de consistencia

TITULO: Habilidades directivas y satisfacción laboral de los docentes en una Institución Educativa de Trujillo 2022						
AUTORA: Susan Avalos Varas						
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	ENFOQUE TIPO Y DISEÑO	POBLACIÓN MUESTRA Y MUESTREO	TÉCNICA E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA
<p>GENERAL: ¿Qué relación existe entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral de los docentes en una Institución Educativa de Trujillo 2022?</p> <p>ESPECÍFICOS:</p> <p>P.E.1: ¿Qué relación existe entre las habilidades personales y la satisfacción laboral de los docentes en una Institución Educativa de Trujillo 2022?</p> <p>P.E.2: ¿Qué relación existe entre las habilidades interpersonales y la satisfacción laboral de los docentes en una Institución Educativa de Trujillo 2022?</p> <p>P.E.3: ¿Qué relación existe entre las habilidades grupales y la satisfacción laboral de los docentes en una Institución Educativa de Trujillo 2022?</p>	<p>GENERAL: Determinar la relación entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral de los docentes en una Institución Educativa de Trujillo, 2022.</p> <p>ESPECÍFICOS:</p> <p>O.E.1: Identificar el nivel de habilidades directivas.</p> <p>O.E.2: Identificar el nivel de satisfacción laboral.</p> <p>O.E.3: Determinar la relación entre las habilidades personales y la satisfacción de los docentes.</p> <p>O.E.4: Determinar la relación entre las habilidades interpersonales y la satisfacción laboral de los docentes.</p> <p>O.E.5: Determinar la relación entre las habilidades grupales y la satisfacción laboral de los docentes.</p>	<p>GENERAL: Las habilidades directivas se relacionan significativamente con la satisfacción laboral de los docentes en una Institución Educativa de Trujillo, 2022.</p> <p>ESPECÍFICAS:</p> <p>H.E.1: Las habilidades personales se relacionan significativamente con la satisfacción laboral de los docentes en una Institución Educativa de Trujillo, 2022.</p> <p>H.E.2: Las habilidades interpersonales se relacionan significativamente con la satisfacción laboral de los docentes en una Institución Educativa de Trujillo, 2022.</p> <p>H.E.3: Las habilidades grupales se relacionan significativamente con la satisfacción laboral de los docentes en una Institución Educativa de Trujillo, 2022.</p> <p>HIPÓTESIS GENERAL NULA: No existe relación entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral de los docentes en una Institución Educativa de Trujillo, 2022.</p>	<p>Enfoque: Cuantitativo</p> <p>Tipo: Básica</p> <p>Diseño: No experimental</p> <p>Nivel: Correlacional</p> <p>Método: Hipotético deductivo</p>	<p>Población: 45 docentes</p> <p>Muestreo: No probabilístico, por conveniencia</p> <p>Muestra: 45 docentes</p>	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionarios</p> <p>Cuestionario de habilidades directivas (Villafuerte, 2019).</p> <p>Cuestionario de satisfacción laboral (Palma, 1999).</p>	<p>Descriptiva</p> <p>Inferencial</p>

ANEXO 2: Operacionalización de las variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Niveles o rangos
Habilidades directivas	Habilidades conductuales que se muestran en diferentes acciones cuando las personas se encargan de dirigir, con el objetivo de lograr grandes resultados. (Whetten y Cameron, 2011).	Para evaluar la presente variable de estudio se utilizó un cuestionario como instrumento. Se tomó en cuenta la teoría que plantea” (Whetten y Cameron, 2011).	Habilidades personales	-Desarrollo del autoconocimiento. -Manejo de estrés personal. -Solución analítica y creativa de los problemas.	1,2,3,4,5,6,7,8,9	Escala ordinal: (5) siempre (4) casi siempre (3) a veces (2) casi nunca (1) nunca	Bueno (101 a 150) Regular (51 a 100) Deficiente (1 a 50)
			Habilidades interpersonales	-Relaciones mediante una comunicación de apoyo. -Ganar poder e influencia. -Motivación de los demás. -Manejo de conflictos.	10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21		
			Habilidades grupales	-Facultar y delegar. - Formación de quipos efectivos y trabajo en equipo. -Lidera cambios positivos.	22,23,24,25,26,27,28,29,30		

Satisfacción laboral	Grado de satisfacción que tienen los empleados en cuanto a su trabajo, mediante una respuesta afectiva o juicio evaluativo, donde se toma en cuenta procesos cognitivos y emocionales, que le permite a un trabajador evaluar el agrado o desagrado en su centro de labores (Brief, 1998; Fisher, 2000; Weiss, 2002; Fritzsche y Parrish, 2005).	Para evaluar la presente variable de estudio se utilizó un cuestionario como instrumento. Se tomó en cuenta la teoría que plantea (Palma 1999).	Condiciones físicas y/o materiales	-Comodidad dentro del trabajo -Ambiente físico -Distribución física	1,2,3,4,5	Escala ordinal: Total acuerdo (5) Acuerdo (4) Indeciso (3) En desacuerdo (2) Total desacuerdo (1)	Satisfecho (91 a 180) Insatisfecho (1 a 90)
			Beneficios materiales y/o remunerativos	-Baja remuneración -Calidad de trabajo -Oportunidad de ascenso	6,7,8,9		
			Políticas administrativas	-Mal trato -Horario inadecuado -Falta de reconocimiento	10,11,12,13,14		
			Relaciones sociales	-Relaciones interpersonales -Apoyo moral -Funciones claras	15,16,17,18		
			Desarrollo personal	-Oportunidad de ascenso -Felicidad laboral -Realización personal	19,20,21,22,23,24		
			Desempeño de tareas	-Rendimiento laboral -Aptitudes -Productividad	25,26,27,28,29,30		
			Relación con la autoridad	-Comprensión -Relación cordial -Apreciación valorativa	31,32,33,34,35,36		

ANEXO 3: Instrumentos de recolección de datos

ANEXO 3.1: Ficha técnica del cuestionario “Habilidades directivas”

Nombre del cuestionario	Habilidades directivas
Autora	María del Pilar Villafuerte Huamancondor
Procedencia	Lima – Perú
Año de creación	2019
Base teórica	Whetten y Cameron 2011
Nivel de confiabilidad	Coefficiente de 0,853 – altamente confiable
Finalidad	Medir el nivel de habilidades directivas
Aplicación	A docentes
Edad de aplicación	De 22 a más
Duración del cuestionario	20 minutos
Ámbito de aplicación	En instituciones educativas
Extensión	Habilidades personales Habilidades interpersonales Habilidades grupales
Tipo de respuesta	Policotómicas, mediante la escala de Likert: (5) siempre, (4) casi siempre, (3) a veces, (2) casi nunca y (1) nunca.

ANEXO 3.2: Cuestionario de Habilidades Directivas

Sexo () Edad () Tiempo de servicio () Consentimiento informado SI
NO

Maestro (a) este cuestionario es de carácter anónimo, por ello le solicito tenga a bien responder con total veracidad marcando con una X en el recuadro que considere.

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
5	4	3	2	1

N°	HABILIDADES PERSONALES	5	4	3	2	1
1	El directivo muestra capacidad de manejo a él mismo y maneja sus relaciones con los demás.					
2	El directivo muestra actitudes maduras en la toma de decisiones.					
3	El directivo muestra una actitud orientada al cambio y a la mejora de su personalidad.					
4	El directivo administra bien su tiempo dando prioridad a asuntos importantes.					
5	El directivo maneja adecuadamente el estrés aun teniendo responsabilidades.					
6	El directivo soluciona en tiempos oportunos los problemas propios a su cargo.					
7	El directivo define con certeza un problema encontrado.					
8	El directivo genera alternativas de solución creativas e innovadoras al problema.					
9	El directivo pone en práctica soluciones viables.					
HABILIDADES INTERPERSONALES						
10	El directivo trata de manera personal los problemas de los miembros de la institución educativa.					
11	El directivo comunica acciones correctivas para fortalecer la relación con él.					
12	El directivo es realista a sus apreciaciones.					

13	Las nuevas ideas que propone el directivo para manejar el trabajo docente son aceptadas.					
14	El directivo es persuasivo y logra que los demás acepten sus planteamientos.					
15	El directivo genera acuerdos y consensos para ejecutar planes institucionales.					
16	El directivo diseña y asigna tareas que impliquen retos.					
17	El directivo felicita en momentos apropiados.					
18	El directivo recompensa para reforzar los desempeños excepcionales.					
19	El directivo aprovecha los conflictos para fortalecer las relaciones interpersonales.					
20	El directivo aplica diversas estrategias para evitar conflictos.					
21	El directivo interviene en el conflicto procurando soluciones justas.					
HABILIDADES GRUPALES						
22	El directivo delega funciones a los docentes.					
23	El directivo manifiesta su confianza a quienes delega funciones.					
24	El directivo hace seguimiento de las tareas asignadas.					
25	El directivo establece formas de coordinación eficaces entre los equipos de trabajo.					
26	El directivo aprovecha las capacidades de los docentes para lograr objetivos institucionales.					
27	El directivo pone metas claras a los equipos de trabajo.					
28	El directivo sabe cómo hacer que los docentes se comprometan.					
29	El directivo estimula los cambios positivos.					
30	El directivo genera diversos tipos de liderazgo entre los docentes.					

ANEXO 3.3: Ficha técnica del cuestionario “Satisfacción laboral”

Nombre del cuestionario	Satisfacción Laboral
Autora	Sonia Palma Carrillo
Procedencia	Lima – Perú
Año de creación	1999
Tomado de	Chuquiaguaccha (2018)
Nivel de confiabilidad	Coeficiente de 0,79 – altamente confiable
Finalidad	Medir el nivel de satisfacción laboral
Aplicación	Sujetos adultos, varones o mujeres
Edad de aplicación	De 18 a más
Duración del cuestionario	20 minutos
Ámbito de aplicación	En el ámbito laboral
Extensión	Condiciones físicas y/o materiales Beneficios materiales y/o remunerativos Políticas administrativas Relaciones sociales Desarrollo personal Desempeño de tareas Relación con la autoridad
Tipo de respuesta	Policotómicas, mediante la escala de Likert: (5) totalmente de acuerdo, (4) de acuerdo, (3) indeciso, (2) en desacuerdo y (1) total desacuerdo.

ANEXO 3.4: Cuestionario de Satisfacción Laboral

Sexo () Edad () Tiempo de servicio () Consentimiento informado SI
NO

Señor (a) docente este cuestionario es de carácter anónimo, por ello le solicito tenga a bien responder con total veracidad marcando con una X en el recuadro según lo considere.

Total acuerdo (TA)	Acuerdo (A)	Indeciso (I)	En desacuerdo (ED)	Total desacuerdo (TD)
5	4	3	2	1

N°		TA	A	I	ED	TD
	CONDICIONES FÍSICAS Y/O MATERIALES					
1	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.					
2	El ambiente donde trabajo es confortable.					
3	La comodidad que me ofrece el ambiente de trabajo es inigualable.					
4	En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente.					
5	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.					
	BENEFICIOS LABORALES Y/O REMUNERATIVOS					
6	Mi sueldo es muy bajo en relación con la labor que realizo					
7	Me siento mal con lo que hago.					
8	Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.					
9	Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
	POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS					
10	Siento que recibo "mal trato" de parte de la empresa.					
11	Siento que en mi trabajo me están explotando.					
12	Me disgusta mi horario.					

13	El horario de trabajo me resulta incómodo.					
14	No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.					
RELACIONES SOCIALES						
15	El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.					
16	Me agrada trabajar con mis compañeros.					
17	Prefiero tomar distancia de las personas con las que trabajo.					
18	La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.					
DESARROLLO PERSONAL						
19	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
20	Mi trabajo permite desarrollarme personalmente.					
21	Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.					
22	Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo.					
23	Mi trabajo me hace sentir realizado.					
24	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo (a).					
DESARROLLO DE TAREAS						
25	La tarea que realizó es tan valiosa como cualquier otra.					
26	Me siento realmente útil con la labor que realizo.					
27	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.					
28	Mi trabajo me aburre.					
29	Me gusta el trabajo que realizo.					
30	Me siento complacido con la actividad que realizo.					
RELACIÓN CON LA AUTORIDAD						
31	Mi (s) jefe (s) es (son) comprensivo (s).					
32	Es grata la disposición de mi jefe cuando le pido alguna					

	consulta sobre mi trabajo.					
33	Llevarse bien con mi jefe beneficia la calidad del trabajo.					
34	La relación que tengo con mis superiores es cordial.					
35	No me siento a gusto con mi (s) jefe (s).					
36	Mi (s) jefe (s) valora (n) el esfuerzo que hago en mi trabajo.					

ANEXO 4: Carta de presentación a la institución educativa



"AÑO DEL FORTALECIMIENTO DE LA SOBERANÍA NACIONAL"

Trujillo, 25 de octubre de 2022

CARTA N° 257-2022-UCV-VA-EPG-F01/J

Sr. [REDACTED]

Director

INSTITUCIÓN EDUCATIVA [REDACTED]

Presente. -

ASUNTO: AUTORIZACIÓN PARA APLICAR INSTRUMENTOS PARA EL DESARROLLO DE TESIS

Es grato dirigirme a usted para saludarle cordialmente y así mismo presentar a la estudiante **SUSAN MICHEL AVALOS VARAS**, del programa de **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**, de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo.

La estudiante en mención solicita autorización para aplicar los instrumentos necesarios para el desarrollo de su tesis denominada: "**HABILIDADES DIRECTIVAS Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES**", en la institución que usted dirige.

El objetivo principal de este trabajo de investigación es determinar la relación entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral de los docentes.

Agradeciendo la atención que brinde a la presente, aprovecho la oportunidad para expresarle mi consideración y respeto.

Atentamente. -



Mg. Ricardo Benites Allaga
Jefe de la Escuela de Posgrado-Trujillo
Universidad César Vallejo

ADJUNTO:

- Instrumentos de recolección de datos.

L. 09-11-22.

ANEXO 5: Autorización para aplicar los instrumentos

AUTORIZACIÓN

Mediante el presente documento se autoriza a la señorita SUSAN MICHEL AVALOS VARAS, estudiante del Programa de Maestría en Administración de la Educación en la Escuela de Postgrado de la Universidad Cesar Vallejo para que pueda aplicar dos cuestionarios a los docentes de nuestra institución educativa, con la finalidad de realizar un trabajo de investigación para realizar su tesis.

Laredo, 16 de noviembre del 2022.

A handwritten signature in black ink is written over a blue circular stamp. The stamp is partially obscured by the signature. Below the signature, there is a horizontal line with a dashed border, and a grey rectangular area below that.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, GUERRA DE GONZÁLEZ YETZY BEATRIZ, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - TRUJILLO, asesor de Tesis titulada: "Habilidades directivas y satisfacción laboral de los docentes en una Institución Educativa de Trujillo, 2022", cuyo autor es AVALOS VARAS SUSAN MICHEL, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 23.00%, 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.

TRUJILLO, 03 de Enero del 2023

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
GUERRA DE GONZÁLEZ YETZY BEATRIZ CARNET EXT.: 003480915 ORCID: 0000-0001-8801-5618	Firmado electrónicamente por: YBGUERRA el 09-01- 2023 11:04:51

Código documento Trilce: TRI - 0507271