



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Habilidades directivas y satisfacción laboral del personal en  
Club de Regatas Lima, filial Chorrillos, 2017

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestro en Gestión del talento humano

**AUTOR:**

Br. Hernán Augusto Rosales Reyes

**ASESOR:**

Dr. Willian Sebastián Flores Sotelo

**SECCIÓN**

Ciencias Empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Administración del Talento Humano

**PERÚ - 2018**

Página del jurado

---

Dra. Gladys Sánchez Huapaya  
Presidente

---

Mgtr. Miluska Vega Guevara  
Secretario

---

Dr. Willian Flores Sotelo  
Vocal

## **Dedicatoria**

A mis Padres doña Magda Reyes Díaz y don Rodolfo Rosales Pizarro; a mi esposa Fanny Tijero Álvarez, quien me dio todo el apoyo para lograr mi objetivo complementario de éxito: culminar mi carrera de postgrado.

Dedico el éxito y la satisfacción de esta investigación a Dios quien me regala los dones de la sabiduría y el entendimiento.

A mis hijos Renzo, José y Gabriela, además a mi familia, quienes siempre han estado conmigo.

A mis grandes amigos, por su gran calidad humana, apoyo incondicional, amor, alegría y ánimo contagioso, que no me dejaron desfallecer hasta lograr culminar de este proyecto.

## **Agradecimiento**

Mi más sincero agradecimiento a la Universidad César Vallejo por haberme dado la oportunidad de seguir desarrollándome como persona y profesional de bien.

Al Dr. Sebastián Flores Sotelo, que además de transmitir su vocación investigadora, me orientó y estimuló constante y directamente en todo el aspecto de la tesis durante el taller realizado; además mi gratitud por brindarme plena confianza demostrada en el poco tiempo, así como por la dedicación y la atención que en todo momento me ofreció.

Mi reconocimiento a todas las personas que me ayudaron directa e indirectamente en la realización de esta investigación.

## Declaratoria de autenticidad

Yo, Hernán Augusto Rosales Reyes, estudiante del Programa de Maestría en Gestión del Talento Humano de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N°15701200, respectivamente, con la tesis titulada Habilidades Directivas y Satisfacción Laboral del Personal en el Club de Regatas Lima, Filial Chorrillos, declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de autoría propia.
- 2) Se ha respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido auto plagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la presencia de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumimos las consecuencias y sanciones que de nuestras acciones se deriven, sometiéndonos a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Los Olivos, 29 de noviembre del 2017

---

Br. Hernán Augusto Rosales Reyes

## Presentación

Señores miembros del jurado calificador

De conformidad con el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, pongo a vuestra consideración la evaluación de la tesis Habilidades Directivas y Satisfacción Laboral del Personal en el Club de Regatas Lima, Filial Chorrillos 2017, elaborada con el propósito de obtener el grado académico de Maestro en Gestión del Talento Humano.

En el presente trabajo, se estudia la relación de Habilidades Directivas y Satisfacción Laboral. El estudio comprende los siguientes capítulos: el capítulo I se refiere a la introducción; el capítulo II se refiere al Marco metodológico; El capítulo III, describe resultados; el capítulo IV se refiere a la discusión; el capítulo V a las conclusiones; el capítulo VI a las recomendaciones. Por último, el capítulo VII menciona las referencias bibliográficas y los anexos respectivos.

Espero la valoración que corresponda a la presente investigación, así como me dispongo a atender las observaciones y sugerencias formuladas, las mismas que permitirán su enriquecimiento, lo que redundará en beneficio del personal de la empresa.

Los Olivos, 29 de noviembre del 2017

---

Br. Hernán Augusto Rosales Reyes

## Lista de contenido

|   |           |
|---|-----------|
| Página del jurado                                   | ii        |
| Dedicatoria   | iii       |
| Agradecimiento                                      | iv        |
| Declaratoria de autenticidad                        | v         |
| Presentación  | vi        |
| Lista de contenido                                  | vii       |
| Lista de tablas                                     | ix        |
| Lista figuras                                       | xi        |
| Resumen   | xii       |
| Abstract  | xiii      |
| <br>  |           |
| <b>I. Introducción.</b>                             | <b>14</b> |
| 1.1 Antecedentes                                    | 15        |
| 1.2 Fundamentación teorica                          | 23        |
| 1.3 Justificación                                   | 31        |
| 1.4 Problema  | 32        |
| 1.5 Hipótesis                                       | 34        |
| 1.6 Objetivos                                       | 35        |
| <br>  |           |
| <b>II. Marco metodológico</b>                       | <b>36</b> |
| 2.1 Variables                                       | 37        |
| 2.2 Operacionalización de variables                 | 38        |
| 2.3 Método de la investigación.                     | 43        |
| 2.4 Tipo de Investigación                           | 43        |
| 2.5 Diseño de la Investigación.                     | 44        |
| 2.6 Población de estudio                            | 45        |
| 2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 46        |
| 2.8 Métodos de análisis de datos                    | 51        |
| 2.9 Aspectos éticos                                 | 52        |
| <br>  |           |
| <b>III. Resultados</b>                              | <b>53</b> |
| <br>  |           |
| <b>IV. Discusión</b>                                | <b>63</b> |

|              |                                   |    |
|--------------|-----------------------------------|----|
| <b>V.</b>    | <b>Conclusiones</b>               | 66 |
| <b>VI.</b>   | <b>Recomendaciones</b>            | 68 |
| <b>VII.</b>  | <b>Referencias Bibliográficas</b> | 70 |
| <b>VIII.</b> | <b>Anexos</b>                     | 74 |

## Lista de tablas

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| Tabla 1.  | Operacionalización de la variable (1): habilidades directivas                                      | 38 |
| Tabla 2.  | Operacionalización de la variable (2): satisfacción laboral  | 39 |
| Tabla 3.  | Cantidad de Ítems por dimensiones: variable (1) habilidades directivas.                            | 40 |
| Tabla 4.  | Escala de medición: variable (1) habilidades directivas.   | 40 |
| Tabla 5.  | Variables, dimensiones e indicadores: variable (1) habilidades directivas.                         | 41 |
| Tabla 6.  | Cantidad de Ítems por dimensiones - variable (2) satisfacción laboral                              | 42 |
| Tabla 7.  | Escala de medición: variable (2) satisfacción laboral  | 42 |
| Tabla 8.  | Variables, dimensiones e indicadores: variable (2) satisfacción laboral                            | 43 |
| Tabla 9.  | Población de estudio   | 45 |
| Tabla 10. | Cálculo estadístico del tamaño de la muestra   | 46 |
| Tabla 11. | Escala de medición: variable (1) habilidades directivas  | 47 |
| Tabla 12. | Escala de medición: variable (2) satisfacción laboral.   | 48 |
| Tabla 13. | Expertos validadores de los instrumentos   | 49 |
| Tabla 14. | Criterios de evaluación por expertos   | 49 |
| Tabla 15. | Interpretación de coeficiente de confiabilidad.  | 50 |
| Tabla 16. | Resultado de análisis de confiabilidad del instrumento que mide la variable habilidades directivas | 50 |
| Tabla 17. | Resultado de análisis de confiabilidad del instrumento que mide la variable satisfacción laboral   | 51 |
| Tabla 18. | Descripción de los niveles de la variable habilidades directivas                                   | 54 |
| Tabla 19. | Descripción de los niveles de la variable satisfacción laboral                                     | 55 |
| Tabla 20. | Descripción de los niveles de la dimensión competencias estratégicas                               | 56 |
| Tabla 21. | Descripción de los niveles de la dimensión competencias intratécnicas                              | 57 |

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| Tabla 22. | Descripción de los niveles de la dimensión competencias de eficacia personal  | 58 |
| Tabla 23. | Coeficiente de correlación de Spearman entre las variables: habilidades directivas y satisfacción laboral                                     | 59 |
| Tabla 24. | Coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión competencias estratégicas de habilidades directivas y satisfacción laboral          | 60 |
| Tabla 25. | Coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión competencias intratégicas de habilidades directivas y satisfacción laboral.         | 61 |
| Tabla 26. | Coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión competencias de eficacia personal de habilidades directivas y satisfacción laboral. | 62 |

## Lista de figuras

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| Figura 1. | Diseño de la investigación   | 44 |
| Figura 2. | Comparación porcentual de la variable habilidades directivas             | 54 |
| Figura 3. | Comparación porcentual de la variable satisfacción laboral               | 55 |
| Figura 4. | Comparación porcentual de la dimensión competencias estratégicas         | 56 |
| Figura 5. | Comparación porcentual de la dimensión competencias intratéticas         | 57 |
| Figura 6. | Comparación porcentual de la dimensión competencias de eficacia personal | 58 |

## Resumen

Las habilidades directivas y la satisfacción laboral tienen cada vez más importancia en el mundo laboral y como consecuencia en el desarrollo de las personas.

Por ello, la presente investigación tiene como objetivo establecer la relación existe entre habilidades directivas y la satisfacción laboral en los colaboradores del Club de Regatas Lima, filial Chorrillos, 2017.

Con respecto a la metodología, se realizó bajo el esquema del método hipotético deductivo y de tipo correlacional, ya que tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos variables. La presente investigación posee un diseño No experimental. La muestra de estudio estuvo conformada por 236 colaboradores. El instrumento utilizado para recoger datos de la variable habilidades directivas y satisfacción labora fue un cuestionario.

En base a los resultados obtenidos, se ha demostrado un  $Rho = 0.702$  que determinó que existe relación significativa entre habilidades directivas y la satisfacción laboral del personal en Club de Regatas Lima, filial Chorrillos, 2017, siendo el índice de correlación  $Rho = 0.702$ . La relación confirma: a mayor problema en habilidades directivas, mayor problema en la satisfacción laboral.

**Palabras claves:** habilidades directivas, satisfacción laboral.

## Abstract

Managerial skills and job satisfaction are increasingly important in the workplace and as a consequence in the development of people.

Therefore, this research aims to establish the relationship between managerial skills and job satisfaction in the employees of Club de Regatas Lima, subsidiary Chorrillos, 2017.

With respect to the methodology, it was carried out under the scheme of the hypothetical deductive and correlational method, since it has as purpose to know the relationship or degree of association that exists between two variables. The present investigation has a non-experimental design. The study sample consisted of 236 collaborators. The instrument used to collect data on the variable managerial skills and job satisfaction was a questionnaire.

Based on the results obtained, a  $Rho = 0.702$  has been shown, which determined that there is a significant relationship between managerial skills and job satisfaction in Club de Regatas Lima, subsidiary Chorrillos, 2017, with the correlation index  $Rho = 0.702$ . The relationship confirms: the greater problem in managerial skills, the greater problem in job satisfaction.

Keywords: managerial skills, job satisfaction.

# **I. Introducción**

## 1.1. Antecedentes

### Internacionales

Aburto (2011), *habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional, en la Coordinación Estatal del Instituto Nacional de Estadística y Geografía en Michoacán*, para optar el grado académico de Doctor en Ciencias Administrativas Instituto Politécnico Nacional, México, D.F. México. El objetivo general de la presente investigación fue determinar si las habilidades directivas son las causales de un clima organizacional insatisfactorio, para generar información que contribuya a resolver un problema de la entidad en estudio. La metodológica Investigación fue hipotético-deductivo, descriptivo con un enfoque de orden cuantitativo. El tipo de investigación no experimental de diseño transversal para establecer la relación entre las variables en estudio. Como conclusión, en la Coordinación Estatal del Instituto Nacional de Estadística y Geografía en Michoacán, se tiene un clima organizacional insatisfactorio. Se recomienda que los directivos en funciones, tienen que buscar los mecanismos necesarios para seguirse capacitando en forma personal y preferentemente en equipo para fortalecer sus habilidades, situación que impactará en un mejor clima organizacional.

Gómez (2012), *Perfil de Competencias Gerenciales para mejorar el desempeño de los hoteles Gran Turismo, en la ciudad de México*, para optar el grado académico de Maestría en Ciencias en Administración de Negocios, Instituto Politécnico Nacional, México DF, México. El objetivo general de la presente investigación fue determinar el perfil de competencias gerenciales de los niveles ejecutivos que contribuyen a mejorar el desempeño y crecimiento de la participación del mercado en los hoteles Gran Turismo ubicados en la ciudad de México. El problema general observado fue ¿Cuál es el perfil de competencias gerenciales de los niveles ejecutivos que contribuyen a mejorar el desempeño y crecimiento de la participación del mercado en hoteles Gran Turismo ubicados en la ciudad de México? La metodología de la investigación que se realizó es de tipo descriptiva, exploratoria con un diseño de investigación no experimental utilizando herramientas cuantitativas. Se realizó una encuesta a los diferentes gerentes de los hoteles con categoría Gran Turismo de la ciudad de México para determinar las

competencias gerenciales que actualmente poseen. Como conclusión, el mercado laboral, exige a los gerentes de hoteles Gran Turismo competencias que estén involucradas directamente en las funciones y tareas que realiza el individuo en su trabajo, como son las de saber – saber: administración del tiempo y estrés, negociación y acuerdos, presentación oral y escrita, manejo de adaptación al cambio, creativo e innovador; las de saber- ser: productividad personal, mentor, entendimiento de sí mismo, comunicación interpersonal, motivación y las de saber-hacer: aplicar el procedimiento administrativo, coordinar, organizar y procesar información y liderazgo. Es así que el objetivo de la investigación fue determinar el perfil de competencias gerenciales de los niveles ejecutivos que contribuyen a mejorar el desempeño y crecimiento de la participación del mercado en los hoteles Gran Turismo ubicados en la ciudad de México. En este contexto, se requiere de mayores calificaciones intelectuales, físicas y conductuales para mejorar los resultados de la empresa. Bajo el argumento de que los gerentes juegan diferentes roles, es decir es innovador, negociador, productor, director, coordinador, monitor, facilitador y mentor dependiendo de la naturaleza de la posición que desempeñen. Se recomienda ver el perfil de competencias como hilo conductor de la gestión humana en el hotel para ayudar a: seleccionar con rapidez y eficacia el capital humano requerido. Planificación de sucesión, al identificar quiénes son aptos para ocupar puestos de mayor impacto en la organización. Procesos de formación y desarrollo al identificar las necesidades de entrenamiento, de crecimiento y diseñar procesos para rotación y aprendizaje. En diseño del plan de carrera, al poder diseñar trayectorias basadas en las competencias requeridas para desempeñar cargos actuales y potenciales. En remuneración, al recompensar por competencias que agregan valor y por los resultados obtenidos y que son claves para la organización.

Campos (2013), *modelo de asociación entre factores de satisfacción y desempeño laboral en docentes universitarios*, para optar el grado académico de Doctor en educación, Universidad de Montemorelos, Montemorelos, México. El objetivo general de la presente investigación fue evaluar la bondad de ajuste entre el modelo empírico y el modelo teórico sobre algunos factores determinantes de la autopercepción del nivel de desempeño laboral valorado en docentes de pregrado del sistema educativo de la IASD de la DIA. El problema general observado fue el

modelo empírico en el cual la percepción que tienen los docentes del grado de calidad del clima organizacional y la percepción del nivel de desempeño del liderazgo académico como predictores, en primer nivel de la autopercepción del grado de satisfacción laboral; y en un segundo nivel, de la autopercepción del nivel del desempeño laboral de los docentes de pregrado del sistema educativo de la IASD de la DIA ¿tienen una bondad de ajuste aceptable con el modelo teórico?. La metodológica Se trata de una investigación empírica cuantitativa, explicativa, descriptiva, transversal. Para esta investigación se consideró a los docentes de pregrado que estuvieron laborando durante el curso 2011-2012, en las universidades e institutos adventistas de la DIA de habla hispana. Participaron 214 docentes de pregrado de las universidades adventistas de la DIA de una población de 302. Como conclusión, Los hallazgos de la presente investigación revelaron que la calidad del clima organizacional es predictora en grado fuerte, de la satisfacción laboral y la satisfacción laboral es un antecesor predictor, en grado moderado, del desempeño laboral. Si los directivos de las universidades adventistas de habla hispana de la DIA analizaran cada uno de los indicadores utilizados para evaluar el constructo clima organizacional y establecieran programas de mejoramiento de dichos indicadores podría verse reflejado en un aumento significativo de la satisfacción y desempeño laboral de sus docentes. Recomienda ser puntuales en la elaboración de un plan de mejoramiento del clima organizacional de cada una de las universidades adventistas de habla hispana de la DIA. Evaluar y mejorar el proceso de selección del personal docente. Mejorar los recursos tecnológicos académicos de las diversas áreas de trabajo. Buscar una mayor equidad de salario entre maestros y maestras. Buscar una mayor equidad de salario entre maestros (as) solteros (as) y casados (as).

Contreras (2013) *Satisfacción laboral de los profesionales de enfermería vinculados a una I.P.S de III nivel de atención Bogotá 2013*, para optar el grado académico de Maestría en Enfermería con énfasis en gerencia en servicios de salud y enfermería, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia. El objetivo general de la presente investigación fue describir el nivel de satisfacción laboral de los profesionales de enfermería que laboran en una institución de tercer nivel de atención en salud de la ciudad de Bogotá D.C. El problema general observado fue ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral de las enfermeras que

trabajan en una Institución prestadora de servicios de salud de tercer nivel de atención de la ciudad de Bogotá Colombia? La metodológica se realizó un estudio descriptivo de corte transversal, la población considerada para el presente estudio estuvo constituida por los profesionales de enfermería que laboran en las diferentes áreas de una institución de salud de tercer nivel de atención de la ciudad de Bogotá. Para medir el nivel de satisfacción laboral se utilizó el cuestionario Font-Roja de Aranaz y Mira. A través del paquete estadístico SPSS versión 15.0 y Mira. Como manera general podría decirse que la satisfacción laboral en enfermería es un fenómeno multidimensional que se encuentra condicionado a una variedad de factores que afectan el desempeño laboral y la calidad de los servicios prestados. Y la calidad de los servicios prestados. Se recomienda continuar con el desarrollo de investigaciones sobre el tema con el fin de determinar la satisfacción laboral de la totalidad de los profesionales de enfermería de los diferentes servicios que componen la institución. Diseñar y realizar estudios que permitan hacer comparaciones acerca de la satisfacción laboral entre grupo de profesionales que se desempeñan en la organización. Se recomienda utilizar en el instrumento puntos de cortes estandarizados que permitan determinar la categorización de los niveles de satisfacción laboral como se presentan en este estudio. A la línea de investigación de gerencia se recomienda continuar indagando aspectos sobre la satisfacción laboral en los profesionales de enfermería con el fin de ampliar su cuerpo de conocimientos en área disciplinar. Se sugiere a la institución facilitar espacios que permitan el desarrollo de este tipo de estudios para indagar verdaderos motivos que interfieren en la satisfacción laboral del personal de enfermería que muchas veces se relacionan con aspectos propios de la profesión y de las organizaciones. Además, se le recomienda a la institución desarrollar una propuesta de intervención sobre las dimensiones menores valoradas con el fin de fortalecer aspectos que redundan en la calidad de la atención. Desarrollar una propuesta de intervención sobre las dimensiones menores valoradas con el fin de fortalecer aspectos que redundan en la calidad de la atención.

Alcón (2014), *habilidades directivas y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo del municipio Tinaquillo, estado Cojedes*, para optar el grado académico de Maestría en Educación, Mención Gerencia Avanzada en Educación, Universidad de Carabobo, Carabobo,

Venezuela. El objetivo general de la presente investigación fue describir las habilidades del director y su importancia en la satisfacción laboral del personal docente de las escuelas básicas del Sector Caño Nuevo, Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes. El problema general observado fue ¿Cuáles son las habilidades técnicas, conceptuales y humanas del director en las escuelas básicas del sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo, en el Estado Cojedes? La metodológica se ubica dentro del paradigma cuantitativo, diseño de campo, de carácter descriptivo, no experimental. Para la recolección de los datos en la presente investigación se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario, Como conclusión, de acuerdo a los resultados referidos al desempeño laboral de los docentes, se evidenció que el ambiente laboral no es el más idóneo y adecuado para llevar a cabo una buena labor educativa, de igual manera, el gerente no maneja estrategias para solucionar los conflictos que se presentan en la organización, no reconoce el trabajo de los docentes y no tiene empatía con su personal, siendo estos los factores que determinan el desempeño laboral del personal. Con relación a las habilidades conceptuales que posee el director de las Escuelas Básicas del Sector Caño Nuevo, Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes, se revelaron debilidades en cuanto a la responsabilidad para ejercer el cargo, a la productividad de su gestión, a la eficacia y eficiencia en el desempeño de sus funciones gerenciales; En cuanto a las habilidades técnicas del gerente de la Institución mencionada, se evidenció a través de los resultados que tiene muy poca comunicación con el personal que está bajo su dirección, la toma de decisiones no es consensuada y no existe un verdadero trabajo en equipo dentro de la organización que garantice un buen desempeño laboral de los docentes; Con respecto a las habilidades humanas, se demostró que el gerente educativo no utiliza la motivación como factor importante en la labor del personal, además no posee sentido de pertenencia con la institución, y no utiliza la sinergia, ya que la productividad alcanzada por un equipo es mayor que la suma de los trabajos individuales. Las habilidades directivas tienen gran importancia en el desempeño laboral de los docentes, ya que la gestión del gerente y el buen uso que haga de sus habilidades es lo que garantiza la motivación, el interés y el compromiso del personal en el cumplimiento de sus funciones. Se recomienda al personal directivo adquirir habilidades directivas que permitan el óptimo desempeño laboral del

personal que está bajo su dirección. Se recomienda a los directivos facilitar la integración entre docentes, alumnos, padres y representantes. El personal directivo debe involucrarse continuamente en las actividades educativas con su personal para lograr unas buenas relaciones interpersonales Valorar y tomar en cuenta opiniones o sugerencias de parte de las personas que integran la institución, para la solución de problemas educativos de competencia colectiva. Informar y motivar a los miembros de la institución, para que participen en el proceso educativo. Considerar la cooperación y la actitud comprometida como aspectos relevantes para el éxito institucional. Propiciar un ambiente laboral agradable para el sano desenvolvimiento de las labores diarias.

## **Nacionales**

Alfaro (2012), *satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*, para optar el grado académico de Administración estratégica de empresa, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. El objetivo general de la presente investigación fue aportar indicios sobre la situación de la satisfacción laboral en la muestra de municipalidades y proponer explicaciones que permitan entenderlos y mejorarlos. El problema general observado fue dado que el proceso de descentralización y el desarrollo del país se encuentran en marcha, y las municipalidades son los órganos de gobierno local más cercanos al ciudadano, es necesario que estas sean eficientes; sin embargo, ello depende principalmente de que sus trabajadores estén preparados y satisfechos, por lo que resulta importante estudiar la satisfacción laboral en las municipalidades distritales, se eligió el diseño no experimental transeccional descriptivo y correlacional. Recomienda, para mejorar el nivel de satisfacción en el factor Reconocimiento Personal y/o Social, se sugiere desarrollar dinámicas, con el fin de sensibilizar a los trabajadores acerca de las formas positivas de relación y desarrollar estrategias diferenciadas para cada grupo de trabajadores de acuerdo a la condición laboral, género y tiempo de servicio.

Aguilar y Guerrero (2014), *las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la Ugel n° 04, 2013*, para optar el grado de magíster

en Administración de Negocios y Maestría en Administración de Negocios y Relaciones Internacionales, Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú. El objetivo general fue conocer la relación que existe entre las habilidades directivas: personales, interpersonales y grupales desarrolladas en la función que desempeñan los directores con la satisfacción laboral del personal docente en los Centros de Educación Básica Alternativa Estatales de la UGEL N° 04, año 2013. El problema fue ¿Cómo las habilidades directivas: ¿personales, interpersonales y grupales desarrolladas en la función que desempeñan los directores se relacionan con la satisfacción laboral del personal docente de los Centros de Educación Básica Alternativa Estatales de la UGEL N° 04, año 2013?. Esta investigación es de diseño no experimental, transversal o transeccional de tipo correlacional – descriptiva, La técnica utilizada será la encuesta. Se recomienda a los directores que deben reforzar sus habilidades directivas: personales, interpersonales y grupales, así como en liderazgo, buen trato, empatía, entre otros. Organizar periódicamente eventos de confraternidad e integración institucional, con la finalidad de unir lazos de amistad, solidaridad, cultural y deportiva entre todos los trabajadores: directivos, docente, administrativos, de servicios para mejorar la cultura organizacional. Impulsar políticas de alianzas estratégicas con otras instituciones académicas o empresas nacionales e internacionales para intercambiar experiencias profesionales y desarrollar acciones comerciales de los productos que se elaboran en los CEBA. Sugerimos a las autoridades educativas que deben impulsar políticas administrativas adecuadas, en concordancia con las normas vigentes, para seleccionar a los profesionales que reúna las habilidades administrativas necesarias, así como también que renueven los cuadros directivos de los CEBA con la finalidad de dar un nuevo impulso y concretizar la educación de calidad.

Falcón y Reyes (2015), *las habilidades gerenciales y el clima organizacional en la empresa de transportes de servicio público móvil tours S. C. R. Ltda. Huánuco 2014*, para optar el grado académico de Licenciado en Administración, Universidad Hermilio Valdizan, Huánuco, Perú. El objetivo general de la presente investigación fue Determinar la relación que existe entre las Habilidades Gerenciales y el clima organizacional en la empresa de transportes de servicio público "Móvil Tours". El problema general observado fue ¿Cuál es la relación entre las Habilidades Gerenciales y el clima Organizacional en la Empresa de Transporte de servicio

público "Móvil Tours"? La metodología es de enfoque cuantitativo, La investigación tiene un diseño no experimental, la investigación fue descriptiva correlacional. La población está conformada por 103 trabajadores; Como conclusión, Las Habilidades Gerenciales se relacionan directamente con el Clima Organizacional, ya que es lo que se evidencia en los resultados obtenidos; por ende el gerente que está al frente de la empresa viene desarrollando las habilidades, capacidades y actitudes gerenciales. La recomendación es que el Gerente general así como los otros directivos de la empresa deben seguir aplicando las habilidades gerenciales como lo vienen haciendo e implementar estrategias que ayuden a incrementar los valores e identificación con la empresa para tener un clima laboral eficiente.

Guarniz (2016), *factores de satisfacción laboral y desempeño de los trabajadores del sector metalmecánica en Trujillo*, para optar el grado académico de Maestro en Dirección y Gestión del Talento Humano, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú. El objetivo general de la presente investigación fue determinar los factores de Satisfacción Laboral que predominan en el desempeño de los trabajadores del sector metalmecánica en Trujillo. El problema general observado fue ¿Cuáles son los factores de Satisfacción Laboral que predominan en el desempeño de los trabajadores del sector metalmecánica en Trujillo? En cuanto a la metodología, se realizó un estudio descriptivo, no experimental transversal, La población de estudio está constituida por un total de 230 trabajadores. Como conclusión, la Satisfacción Laboral se encuentran en un nivel regular, predominando esto en el desempeño de los trabajadores, con un resultado bueno sobre el estándar.

Se recomienda, desarrollar políticas que velen por el bienestar y satisfacción de los trabajadores promoviendo acciones en beneficio del capital humano como reconocimientos, planes de trabajo de sucesión que va mucho más allá de la retribución económica.

## **1.2. Fundamentación teórica**

### **1.2.1. Habilidades directivas.**

#### ***Conceptualización***

Whetten y Cameron (2005). “Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados”. (p. 8)

Madrigal (2009). “Llama habilidad al talento o ingenio de un sujeto para efectuar una labor”. (p. 2)

Cardona y Chinchilla (1998). Son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. (p.3)

En la presente investigación se consideró la propuesta de Cardona y Chinchilla (1998), que plantearon tres tipos de competencias: las competencias estratégicas, las competencias intratéticas y las competencias de eficacia personal.

#### ***Modelo teórico***

Cardona y Chinchilla (1998), plantean dos tipos de competencias: las competencias estratégicas (competencias orientadas a la obtención de resultados económicos) y las competencias intratéticas (competencias orientadas a desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa). A estos dos tipos de competencias directivas propiamente empresariales, le suman las competencias de eficacia personal. Las competencias directivas son una herramienta esencial para asegurar la competitividad de las empresas en la nueva economía global.

A efectos del estudio que se presenta, se tienen en cuenta un conjunto concreto de estas competencias, las directivas, que son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Para poder determinar cuáles son esos comportamientos, es necesario profundizar qué significa concretamente la función directiva. Siguiendo el modelo

antropológico de empresa propuesto por Juan Antonio Pérez López (1993), la función directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de sus empleados y uniéndolos con la misión de la empresa. Si el valor económico se logra destruyendo o empobreciendo las competencias de los empleados, se debilita la capacidad futura de la empresa para lograr ese valor económico, por lo que dicha estrategia no resulta válida.

La función directiva incluye, por tanto, además de la dimensión estratégica, otra dimensión que se refiere al desarrollo de los empleados y al aumento del grado de compromiso de éstos con la empresa. A esta otra dimensión, Cardona y Chinchilla (1998) la denominan dimensión intratética.

La estrategia persigue y se mide por la eficacia, mientras que la intrategia persigue y se mide por la unidad, es decir, por el grado de compromiso y confianza de los empleados con la empresa.

Hasta el momento, podemos identificar dos tipos de competencias directivas: las competencias estratégicas, las necesarias para el logro de resultados económicos y las competencias intratéticas, las necesarias para el logro de la unidad. A estos dos grupos de competencias se une un tercero: las competencias de eficacia personal, que son aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno (Covey, 1993). Estas competencias miden la capacidad de autodirección, capacidad imprescindible para dirigir a otras personas.

“Las competencias directivas más valoradas”, según modelo de gestión por competencias, de García-Lombardía, Cardona y Chinchilla (2001), fue analizar el perfil de competencias directivas más valoradas por las empresas para la selección de un directivo, para ello se aplicó el cuestionario a 148 empresas multinacionales conformado por 30 ítems clasificados en los tres tipos de competencias que ellos plantean.

Como resultado de ese estudio se identificó un ranking de las diez competencias más valoradas. 1) Orientación al cliente (estratégica); 2) Liderazgo (intratéticas); 3) Honestidad (personal); 4) Iniciativa (intratéticas); 5) Trabajo en equipo (intratéticas); 6) Comunicación (intratéticas); 7) Visión del negocio (estratégica); 8) Aprendizaje personal (personal); 9) Credibilidad (personal) y 10) Toma de decisiones (personal).

Los resultados generales muestran que las competencias estratégicas son las menos valoradas y las intratélicas obtienen la valoración más alta. Revela su estudio que las empresas buscan en los futuros directivos un equilibrio entre los tres tipos de competencias, con mayor dominio de la intratélica referidas al desarrollo de las personas; y las más valoradas son la orientación al cliente, liderazgo y honestidad

Las competencias directivas, entendidas como el conjunto de comportamientos habituales y observables que conducen al logro del éxito en el desempeño de la función directiva, ocupan un lugar importante en las condiciones que las empresas desean encontrar en los futuros directivos. Las tres dimensiones de la función directiva (logro de resultados, desarrollo de las personas y autodirección) sirven de marco teórico para señalar la existencia de tres tipos de competencias directivas: las estratégicas, las intratélicas y las de eficacia personal. El estudio revela, como dato fundamental, que las empresas buscan en los futuros directivos un cierto equilibrio entre estos tres tipos de competencias, dominando más la búsqueda de competencias intratélicas (referidas al desarrollo de las personas en las organizaciones).

### ***Dimensiones***

Para el análisis de la función directiva Cardona y Chinchilla (1998) las habilidades directivas pueden medirse a partir de tres dimensiones: (a) las competencias estratégicas, (b) las competencias intratélicas y (c) las competencias de eficacia personal.

Primera dimensión: competencias estratégicas: Son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos y entre estas los autores citan: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas.

Segunda dimensión: competencias intratélicas: Son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, que, según el referido modelo, se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se mencionan: la comunicación, la empatía, la delegación, el coaching y el trabajo en equipo.

Tercera dimensión: competencias de eficacia personal, que son aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno. Estas competencias miden la capacidad de auto dirección, la cual resulta imprescindible para dirigir a otros, potenciando de esta forma las competencias estratégicas e intratéticas.

### ***Importancia de las habilidades directivas***

Todo parece indicar que los directivos son conscientes de que el valor diferencial de su negocio está en las personas y que ya no se puede dirigir sin pensar en el desarrollo profesional de los subordinados.

Cardona (2001), plantea la relevancia de poder identificar cuáles son estas competencias, las cuales además se deben formar, desarrollar y evaluar para garantizar el éxito en su desempeño.

Cada empresa debe definir las competencias que considere necesarias para desarrollar su competencia distintiva y cumplir así su misión (Cardona, 1999).

### **1.2.2. Satisfacción Laboral.**

#### ***Conceptualización***

Robbins (1987), señala que:

Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él. Cuando la gente habla de actitudes de los empleados, lo más frecuente es que se refiera a la satisfacción en el puesto. De hecho, los dos términos se utilizan de manera intercambiable. (p.47).

Alles (2011), define a la satisfacción laboral como:

El grado de satisfacción de los colaboradores en relación con el trabajo; el cual se mide sobre ciertos ítems pre establecidos. Menciona además, que la Satisfacción o no con el trabajo deviene de muchas circunstancias, desde las personales hasta otras que pueden tener relación con la tarea, los jefes, los compañeros, el lugar donde se realizan las tareas, entre otros factores. (p.56).

Herzberg (1967), establece que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen la satisfacción. “La teoría de los dos factores” de Herzberg (1967), establece que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen la satisfacción. La teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente. Por ser cualitativamente distintos, cada tipo de necesidad, en el mundo del trabajo, requiere de incentivos diferentes. Por eso se puede hablar de dos tipos de factores que intervienen en la motivación en el trabajo.

En la presente investigación se consideró la propuesta de Herzberg que sostuvo en “*La teoría de los dos factores*”. Este modelo viene a decir que la persona trabajadora posee dos grupos de necesidades: unas referidas al medio ambiente físico y psicológico del trabajo (“*necesidades higiénicas*”) y otras referidas al contenido mismo del trabajo (“*necesidades de motivación*”). Si se satisfacen las “*necesidades higiénicas*”, el trabajador no se siente ya insatisfecho (pero tampoco está satisfecho = estado neutro); si no se satisfacen estas necesidades, se siente insatisfecho. El individuo sólo está satisfecho en el puesto de trabajo cuando están cubiertas sus “*necesidades de motivación*”. Si no se cubren estas necesidades, no está satisfecho (pero tampoco está insatisfecho = estado neutro).

### **Modelo Teórico**

En el año 1959, Herzberg en su publicación “Motivación en el trabajo” expuso formalmente su Teoría de los dos Factores, o Teoría de Motivación – Higiene. La teoría se originó en la investigación que Herzberg y sus colaboradores realizaron en un grupo de ingenieros y contadores a quienes se les pidió respondieran a las siguientes preguntas: “Recuerde usted algún momento en que se haya sentido excepcionalmente bien respecto de su trabajo, ya sea en su empleo actual o en algún otro que haya tenido. Dígame que ocurrió” y, “Recuerde usted algún momento en que se haya sentido excepcionalmente mal respecto a su trabajo, ya sea en su empleo actual o en algún otro que haya tenido. Dígame que ocurrió”.

El análisis de las respuestas obtenidas permitió a Herzberg y a sus colaboradores concluir que la motivación en los ambientes laborales se deriva de dos conjuntos de factores independientes y específicos. Los primeros, asociados con los sentimientos negativos o de insatisfacción que los empleados aseguraban experimentar en sus trabajos y que atribuían al contexto de sus puestos de trabajo. Herzberg denominó a estos factores de higiene, porque actuaban de manera análoga a los principios de la higiene médica: eliminando o previniendo los peligros a la salud.

Los factores de higiene abarcan aspectos tales como la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del trabajo, las remuneraciones, las prestaciones, la seguridad en el trabajo, y las políticas y prácticas administrativas de la empresa, entre otros. De acuerdo con Herzberg, cuando dichos factores no están presentes o se aplican incorrectamente no permiten que el empleado logre satisfacción. Sin embargo, cuando están presentes no originan en los empleados una fuerte motivación sino que sólo contribuyen a disminuir o a eliminar la insatisfacción.

El segundo conjunto de factores se asociaba con las experiencias satisfactorias que los empleados experimentaban y que tendían a atribuir al contenido de sus puestos de trabajo. Herzberg denominó a este tipo de factores motivadores. Entre éstos se incluyen aspectos tales como la sensación de realización personal que se obtiene en el puesto de trabajo, el reconocimiento al desempeño, lo interesante y trascendente de la tarea que se realiza, la mayor responsabilidad de que se es objeto por parte de la gerencia, y las oportunidades de avance profesional y de crecimiento personal que se obtienen en el trabajo, entre otros. Herzberg sostuvo que, si estos factores están presentes en el puesto de trabajo contribuyen a provocar en el empleado un elevado nivel de motivación, estimulándolo así a un desempeño superior.

Este hallazgo le permitió a Herzberg establecer uno de los principios más importante en el campo de la motivación laboral: la satisfacción y la insatisfacción son conceptos distintos e independientes. Cuando mucho, los factores de higiene no producen ninguna satisfacción y pueden generar insatisfacción. Por el contrario, los motivadores dan origen a satisfacciones y en el peor de los casos, no crean insatisfacción.

La secuela más importante de la teoría de la motivación higiene fue permitirle a Herzberg presentar al mundo empresarial dos revolucionarias ideas. La primera de ellas, que, siendo la satisfacción y la insatisfacción laboral dos dimensiones distintas e independientes, las estrategias motivacionales que se habían venido empleando, tales como mejorar las relaciones humanas, aumentar los incentivos salariales, y establecer condiciones adecuadas de trabajo, eran incorrectas; tales elementos no generan una mayor motivación, cuando mucho sólo actúan previniendo o eliminando la insatisfacción. La segunda idea fue sostener que el solo aumento de los salarios, sin que la gerencia se preocupara de las condiciones en que se realizan las tareas, no sirve para motivar. De acuerdo con Herzberg, en la medida en que el dinero se convierte en un factor estándar en el trabajo, pierde inmediatamente su capacidad motivadora, pudiendo engendrar una peligrosa semilla entre los empleados: incentivarlos a abrigar más altas expectativas respecto del período venidero de reajustes salariales.

### ***Dimensiones***

De acuerdo a la teoría de Herzberg, es posible establecer un conjunto de dimensiones o aspectos a medir en un instrumento que permita establecer la satisfacción laboral a partir de nueve dimensiones (a) responsabilidad laboral, (b) condiciones laborales, (c) capacitación, (d) relación con los superiores, (e) relación con los compañeros, (f) visión de la empresa, (g) relación con la familia, (h) condiciones físicas y (i) desplazamiento.

Primera dimensión: Responsabilidad Laboral

Radica en el ámbito laboral, el en trabajo, la responsabilidad te da la confianza de hacer el trabajo, a su vez es motivación misma del trabajador.

Segunda dimensión: Condiciones Laborales

Se refiere a que el empleado está regulado por una política de la empresa, que en mayor de los casos es vital para el cumplimiento del objetivo de la empresa.

### Tercera dimensión: Capacitación

Esto se refiere a tu desarrollo en la empresa, te promueven y subes de puesto, que tanto aportas a la empresa y como ha sido tu desempeño, esto no lo puede controlar el trabajador por ende es un factor de insatisfacción, por el contrario, la empresa mide eso y a veces los resultados no son lo que el trabajador espera.

### Cuarta dimensión: Relación con los superiores

Cuando existe una persona que vigila todo tu procedimiento durante la jornada de trabajo, para algunas personas esto puede ser resultado de insatisfacción.

### Quinta dimensión: Relaciones con los compañeros:

El trabajador siempre estará en un ambiente laboral, por ello siempre habrá relaciones con los compañeros de trabajo, desde que inicia la jornada de manera directa e indirecta.

### Sexta dimensión (Y6): Visión de la empresa.

Como colaborador siempre buscamos en un trabajo tener un seguro dentro del trabajo, no solo eso, también una caja de ahorro, un incentivo que ayude.

### Séptima dimensión: Relación con la familia

El equilibrio trabajo-vida como el logro de experiencias satisfactorias en todos los ámbitos de la vida, lo cual requiere de recursos personales, tales como la energía, el tiempo y el compromiso, que deben estar bien distribuidos.

### Octava dimensión: Condiciones físicas.

El lugar, ya sea una oficina, una cocina, un área de producción, donde se lleve a cabo las labores del trabajador o colaborador.

Novena dimensión: Desplazamiento.

El desplazamiento es el movimiento para trasladarse de un lugar a otro, o sustitución de una persona en el cargo, puesto o lugar que ocupa.

### ***Importancia de la satisfacción laboral.***

Se puede decir que en la actualidad la satisfacción laboral se constituye en un elemento esencial para el logro de los objetivos humanos y organizacionales. Por esta razón, es necesario estudiarla de forma consecuente y lograr que los conocimientos generados sean aplicados de forma holística y humanista; de tal forma que no se obvие a la persona que es ese trabajador que se esfuerza y produce.

### **1.3. Justificación**

La presente investigación nos permitirá conocer a profundidad la problemática de las habilidades directivas de los jefes y su relación con la satisfacción del personal en el Club de Regatas Lima, lo cual posibilitará plantear políticas de acciones concretas orientadas a mejorar las competencias

#### **Teórica**

Para este trabajo de investigación se recopiló una serie de conceptos y teorías que nos ayuda a entender la importancia de las relaciones humanas contando con las variables de habilidades directivas y la satisfacción laboral la misma que en los últimos años se ha dado la mayor importancia a las teorías sugeridas por los autores.

## **Práctica**

Sera un gran beneficio para la sociedad y en particular para el sector empresarial que tiene muchos problemas relacionados al tema de investigación ya que el mismo contará con información del Club de Regatas Lima, Filial Chorrillos, 2017, lo cual ayudará a aumentar los resultados de la organización, como rentabilidad y a reducir los costos en los procesos administrativos innecesarios. Además, beneficiara directamente a la organización y la capacidad de resultados del Club de Regatas Lima, Filial Chorrillos, 2017.

## **Metodológica**

Para lograr los objetivos de estudio, se acude al empleo de métodos y técnicas de investigación como el cuestionario y su procesamiento en software para medir la relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral. De esta manera los resultados de la investigación se apoyan en la aplicación de técnicas de investigación validas en el medio

### **1.4. Problema**

El Club de Regatas Lima fue fundado el 26 de abril de 1875 en el distrito de Chorrillos, provincia y departamento de Lima, Perú. Por iniciativa de Vicente Oyague y Soyer, junto a cuatro amigos: Francisco Pérez de Velasco, Domingo García, Francisco Rivera y Enrique Pérez de Velasco. Ellos se unieron para practicar el remo, deporte que Oyague y Soyer había disfrutado durante sus años de estudiante en Inglaterra. En un inicio, el Regatas se dedicó exclusivamente a la práctica de este deporte; debido a eso, su escudo, muestra dos remos cruzados.

En 1876 fue constituida la primera Junta Directiva, en julio de ese mismo año se aprobó el primer estatuto del Regatas. Desde entonces, y gracias a la decidida labor de sus dirigentes y asociados, el club inició una acelerada carrera ascendente, que 140 años después, mediante el trabajo de sus 36 presidentes electos convirtió a la institución en el más importante club del país en el aspecto social, cultural y deportivo. Contando con una infraestructura que, hoy en día,

permite brindar atención y comodidad a sus miles de asociados y familiares.

La sede principal está ubicada en el distrito de Chorrillos y cuenta cuatro filiales: La Cantuta (Chosica), La Punta (Callao), San Antonio (Cañete) y Villa Deportiva (Conchán).

En el Club de Regatas Lima es frecuente encontrar jefes con poca capacidad para motivar, estimular el logro, comunicarse adecuadamente con sus subordinados y pares, fomentar el trabajo en equipo, delegar funciones, no toma decisiones de manera oportuna, reflejando carencias para dirigir a personas, igualmente, poseen deficiente interacción social y poco apoyo al personal lo que genera en los trabajadores desinterés por el trabajo, síntomas de aburrimiento e irritabilidad que limita su participación y toma de decisión para la resolución de problemas en la institución.

Por otro lado, el personal muestra su descontento con el trato de sus superiores, con su remuneración, con la falta de reconocimiento y apoyo a su desarrollo, lo que distorsiona el trabajo que debe cumplir, influyendo en la responsabilidad hacia las tareas y el rendimiento laboral.

De esta forma, esa insatisfacción, podría tener su razón de ser en la ausencia de habilidades directivas del jefe, razón por la cual surgió la realización de este estudio, que busca la existencia de una relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral del personal en el Club de Regatas Lima, filial Chorrillos.

### **Problema general**

¿Qué relación existe entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral en el personal del Club de Regatas Lima, Filial Chorrillos, 2017?

### **Problemas específicos**

¿Qué relación existe entre las competencias estratégicas de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en el personal del Club de Regatas Lima, Filial Chorrillos, 2017?

¿Qué relación existe entre las competencias intratégicas de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en el personal del Club de Regatas Lima, Filial Chorrillos, 2017?

¿Qué relación existe entre las competencias de la eficacia personal de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en el personal del Club de Regatas Lima, Filial Chorrillos, 2017?

## **1.5. Hipótesis**

### **Hipótesis general**

Existe relación significativa entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral en el personal del Club de Regatas Lima, Filial Chorrillos, 2017.

### **Hipótesis específicos**

Existe relación significativa entre las competencias estratégicas de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en el personal del Club de Regatas Lima, Filial Chorrillos, 2017.

Existe relación significativa entre las competencias intratégicas de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en el personal del Club de Regatas Lima, Filial Chorrillos, 2017.

Existe relación significativa entre las competencias de la eficacia personal de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en el personal del Club de Regatas Lima, Filial Chorrillos, 2017.

## **1.6. Objetivos**

### **Objetivo general**

Establecer la relación que existe entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral en el personal del Club de Regatas Lima, Filial Chorrillos, 2017.

### **Objetivos específicos**

Establecer la relación que existe entre las competencias estratégicas de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en el personal del Club de Regatas Lima, Filial Chorrillos, 2017.

Establecer la relación que existe entre las competencias intratécnicas de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en el personal del Club de Regatas Lima, Filial Chorrillos, 2017.

Establecer la relación que existe entre las competencias de la eficacia personal de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en el personal del Club de Regatas Lima, Filial Chorrillos, 2017.

## **II. Marco metodológico**

## **2.1. Variables**

Las variables de la investigación fueron cualitativas y se midieron en escalas ordinales.

### **Variable 01**

La primera variable de la investigación es habilidades directivas.

#### **2.1.1. Definición conceptual.**

Las competencias directivas, entendidas como el conjunto de comportamientos habituales y observables que conducen al logro del éxito en el desempeño de la función directiva, ocupan un lugar importante en las condiciones que las empresas desean encontrar en los futuros directivos. García-Lombardía, Cardona y Chinchilla, (2001).

### **Variable 02**

La segunda variable de la investigación es satisfacción laboral.

#### **2.1.2. Definición Conceptual.**

Herzberg (1967) propuso la «Teoría de los dos factores», también conocida como la «Teoría de la motivación e higiene».2 Según esta teoría, las personas están influenciadas por dos factores:

La satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.

La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

## 2.2. Operacionalización de variables

Tabla 1

*Operacionalización de la variable (1): habilidades directivas*

| VARIABLES E INDICADORES             |                               |                                |                             |                         |  |
|-------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------|--|
| Variable 1: habilidades directivas  |                               |                                |                             |                         |  |
| Dimensiones                         | Indicadores                   | Ítems                          | Nivel                       | Rango                   |  |
| 1. Competencias estratégicas        | a. Visión de negocio          | p1                             | 1, Totalmente en desacuerdo | Eficiente<br>[110; 150] |  |
|                                     | b. Orientación interfuncional | p2                             |                             |                         |  |
|                                     | c. Gestión de recursos        | p3                             |                             |                         |  |
|                                     | 2. Competencia intrategicas   | d. Orientación al cliente      | p4                          | 2, En desacuerdo        | Regular<br>[70; 110><br>Deficiente<br>[30; 70> |
|                                     |                               | e. Red de relaciones efectivas | p5                          | 3, Indiferente          |  |
|                                     |                               | f. Negociación                 | p6                          |                         |  |
| g. Comunicación                     |                               | p7                             | 4, De acuerdo               |                         |  |
| h. Dirección de personas            |                               | p8                             |                             |                         |  |
| i. Delegación                       |                               | p9                             |                             |                         |  |
| 3. Competencia de eficacia personal | j. Coaching                   | p10                            | 5, Totalmente de Acuerdo    |                         |  |
|                                     | k. Trabajo en equipo          | p11                            |                             |                         |  |
|                                     | l. Liderazgo                  | p12                            |                             |                         |  |
|                                     | m. Resolución de problemas    | p13, p14, p15                  |                             |                         |  |
|                                     | n. Proactividad               | p16, p17, p18                  |                             |                         |  |
|                                     | ñ. Autogobierno               | p19, p20, p21, p22             |                             |                         |  |
|                                     | o. Gestión personal           | p23, p24                       |                             |                         |  |
| p. Integridad                       | p25, p26, p27                 |                                |                             |                         |  |
|                                     | q. Desarrollo personal        | p28, p29, p30                  |                             |                         |  |

Tabla 2

*Operacionalización de la variable (2): satisfacción laboral*

| Variable 2: satisfacción laboral    |   | VARIABLES E INDICADORES                           |                  |            |
|-------------------------------------|---|---|------------------|------------|
| Dimensiones                         | Indicadores                                       | Ítems   | Nivel            | Rango      |
| 1. Responsabilidad Laboral          | satisfacción con la forma como realiza su trabajo | p1, p2, p3, p4, p5, p6, p7, p8, p9, p10           | 1. Nunca         | Alta       |
|                                     | Satisfacción con el ambiente físico               | p11, p12, p13, p14, p15, p16, p17, p18.           |                  |            |
| 2. Condiciones Laborales            | Compensación                                      | p19, p20  |                  | [260; 355] |
|                                     | Permanencia                                       | p21   | 2- Casi nunca    |            |
|                                     | Recreación  | p22, p23  |                  |            |
| 3. Capacidad, Capacitación y Logros | Satisfacción con las oportunidades de desarrollo  | p24, p25, p26, p27, p28, p29, p30, p31, p32       | 3. Algunas veces | Media      |
| 4. Relación con los Superiores      | Satisfacción con la relación subordinado-jefe     | p33, p34, p35, p36, p37, p38, p39, p40, p41, p42. |                  | [166; 260> |
| 5. Relación con los Compañeros      | Satisfacción con la relación entre compañeros     | p43, p44, p45, p46, p47, p48                      | 4. Casi siempre  |            |
| 6. Visión de la Empresa             | Satisfacción con la comunicación interna          | p49, p50, p51, p52, p53                           |                  | Baja       |
| 7. Relación con la Familia          | Satisfacción con la relación familiar             | p54, p55, p56, p57, p58, p59, p60, p61, p62       | 5. Siempre       | [71; 166>  |
| 8. Condiciones Físicas              | Satisfacción con la salud                         | p63, p64, p65, p66, p67, p68, p69                 |                  |            |
| 9. Desplazamiento                   | Satisfacción con el traslado al trabajo           | p70, p71  |                  |            |

Tabla 3

*Cantidad de Ítems por dimensiones: variable (1) habilidades directivas.*

| <b>Dimensiones</b>               | <b>Ítems</b> | <b>Numero de Ítems</b> |
|----------------------------------|--------------|------------------------|
| Competencias estratégicas        | 1-6          | 6                      |
| Competencia Estratégicas         | 7-12         | 6                      |
| Competencia de eficacia personal | 13-30        | 18                     |
| Total, de Ítems                  |              | 30                     |

El cuestionario aplicado para recoger información respecto a las habilidades directivas utilizados por los colaboradores del Club de Regatas Lima, Filial Chorrillos, 2017; tiene la siguiente escala de medición, según la tabla 4.

Tabla 4

*Escala de medición: variable (1) habilidades directivas*

| <b>Nivel</b>             | <b>Puntaje</b> |
|--------------------------|----------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1              |
| En desacuerdo            | 2              |
| Indiferente              | 3              |
| De acuerdo               | 4              |
| Totalmente de acuerdo    | 5              |

El cuestionario aplicado a los colaboradores de Club de Regatas Lima, filial Chorrillos, 2017, para recoger información respecto a la satisfacción laboral utilizados, tienen las siguientes dimensiones y sus respectivos indicadores, según muestra la tabla 5.

Tabla 5

*Variables, dimensiones e indicadores: variable (1) habilidades directivas*

| Variable                                | Dimensiones                              | Indicadores                       |
|---|--|-----------------------------------|
| Variable (1):<br>Habilidades directivas | I. Competencias<br>estratégicas          | 1. Visión de negocio              |
|   |  | 2. Orientación interfuncional     |
|   |  | 3. Gestión de recursos            |
|   |  | 4. Orientación al cliente         |
|   |  | 5. Red de relaciones<br>efectivas |
|   |  | 6. Negociación                    |
|   | II. Competencia intrategicas             | 7. Comunicación                   |
|   |  | 8. Dirección de personas          |
|   |  | 9. Delegación                     |
|   |  | 10. Coaching                      |
|   |  | 11. Trabajo en equipo             |
|   |  | 12. Liderazgo                     |
|   | III. Competencia de eficacia<br>personal | 13. Resolución de problemas       |
|   |  | 14. Proactividad                  |
|   |  | 15. Autogobierno                  |
|   |  | 16. Gestión personal              |
|   |  | 17. Integridad                    |
|   |  | 18. Desarrollo personal           |

**Variable: Satisfacción Laboral**

Para el recojo de información de la segunda variable se utilizó un cuestionario, dicho instrumento consta de 71 ítems, que facilitarán la obtención de datos que permitan conocer las Satisfacción Laboral de los colaboradores de la empresa Club de Regatas Lima, filial Chorrillos, 2017, según la tabla 6.

Tabla 6

*Cantidad de Ítems por dimensiones – variable (2) satisfacción laboral*

| <b>Dimensiones</b>                   | <b>Ítems</b> | <b>Número de Ítems</b> |
|--------------------------------------|--------------|------------------------|
| 1. Responsabilidad laboral           | 01 - 10      | 10                     |
| 2. Condiciones laborales             | 11 - 23      | 13                     |
| 3. Capacidad, capacitación y logros. | 24 - 32      | 9                      |
| 4. Relaciones con los superiores.    | 33 - 42      | 10                     |
| 5. Relación con los compañeros.      | 43 - 48      | 6                      |
| 6. Visión de la empresa              | 49 - 53      | 5                      |
| 7. Relación con la familia           | 54 - 62      | 9                      |
| 8. Condiciones físicas               | 63 - 69      | 7                      |
| 9. Desplazamiento                    | 70 - 71      | 2                      |
| <b>Total de Ítems</b>                |              | <b>71</b>              |

El cuestionario aplicado a los colaboradores de Club de Regatas Lima, filial Chorrillos, 2017, para recoger información respecto a Satisfacción Laboral utilizados, tiene la siguiente escala de medición, según la tabla 7.

Tabla 7

*Escala de medición: variable (2) satisfacción laboral*

| <b>Índices</b> | <b>Puntaje</b> |
|----------------|----------------|
| Nunca.         | 1              |
| Casi nunca     | 2              |
| Algunas veces  | 3              |
| Casi siempre   | 4              |
| Siempre        | 5              |

El cuestionario aplicado a los colaboradores de Club de Regatas Lima, filial Chorrillos, 2017, para recoger información respecto a Satisfacción Laboral utilizados, tienen las siguientes dimensiones y sus respectivos indicadores, según muestra la tabla 8.

Tabla 8

*Variables, dimensiones e indicadores: variable (2) satisfacción laboral*

| <b>Variable</b>                           | <b>Dimensiones</b>                         | <b>Indicadores</b>   |
|---|--|--|
| <b>Variable (2): Satisfacción Laboral</b> | 1. <i>Responsabilidad Laboral</i>          | 1. <i>Satisfacción con la forma como realiza su trabajo</i><br>2. <i>Satisfacción con el ambiente físico</i> |
|   | 2. <i>Condiciones Laborales</i>            | 3. <i>Compensación</i><br>4. <i>Permanencia</i><br>5. <i>Recreación</i>                                      |
|   | 3. <i>Capacidad, Capacitación y Logros</i> | 6. <i>Satisfacción con las oportunidades de desarrollo</i>   |
|   | 4. <i>Relación con los Superiores</i>      | 7. <i>Satisfacción con la relación subordinado-jefe</i>  |
|   | 5. <i>Relación con los Compañeros</i>      | 8. <i>Satisfacción con la relación entre compañeros</i>  |
|   | 6. <i>Visión de la Empresa</i>             | 9. <i>Satisfacción con la comunicación interna</i>   |
|   | 7. <i>Relación con la Familia</i>          | 10. <i>Satisfacción con la relación familiar</i>   |
|   | 8. <i>Condiciones Físicas</i>              | 11. <i>Satisfacción con la salud</i>   |
|   | 9. <i>Desplazamiento</i>                   | 12. <i>Satisfacción con el traslado al trabajo</i>   |

### **2.3. Método de la investigación**

La investigación se realizó bajo el esquema del método hipotético deductivo. Según Cegarra (2011), el método hipotético deductivo consiste en “emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones al problema planteado y en comprobar con los datos disponibles de la muestra si estos están de acuerdo con aquellas hipótesis planteadas” (p.82).

### **2.4. Tipo de Investigación**

El tipo de estudio en el presente trabajo fue básico. Según Vargas (2009), también se le conoce como una investigación fundamental exacta o investigación pura. Esa investigación se encarga del objeto de estudio sin considerar una aplicación inmediata; sin embargo, se parte de sus resultados y descubrimientos para poder surgir nuevos productos y avances científicos (p. 159).

Según el alcance, la presente investigación fue de tipo correlacional, Hernández *et al.* (2014) expresan que la investigación correlacional “tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (p. 93).

## 2.5. Diseño de la Investigación

La presente investigación está enmarcada según el diseño No experimental de forma transeccional - correlacional. Hernández, Fernández y Baptista (2014) expresan que las investigaciones no experimentales son: “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”. (p.152).

Hernández, Fernández y Baptista (2014) expresan que los "Diseños transeccionales correlacionales describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado". (p. 158), según muestra la figura 1.

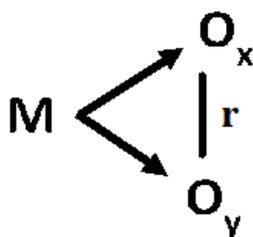


Figura 1. Diseño de la Investigación (Fuente: Hernández (2014) / Adaptado por el investigador)

Donde:

**M** : Muestra donde se realiza el estudio.

**O<sub>x</sub>** : Observaciones - Variable (X): Habilidades Directivas

**O<sub>y</sub>** : Observaciones - Variable (Y): Satisfacción Laboral

**r** : Relación existentes entre variables.

## 2.6. Población de estudio

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), "Una población o universo es un conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones". (p. 174).

La población de estudio correspondiente a la presente investigación, estará conformada por 613 colaboradores de la empresa Club de Regatas Lima, Filial Chorrillos, 2017, según muestra la tabla 09.

Tabla 09

### *Población de Estudio*

| <b>Categoría</b> | <b>Total colaboradores</b> |
|------------------|----------------------------|
| Personal estable | 613                        |
| <b>Total</b>     | <b>613</b>                 |

### **Muestra**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), "La muestra es un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de ésta". (p. 236)

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), "La muestra probabilística es un subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma posibilidad de ser elegidos". (p.176)

La muestra de estudio es del tipo probabilístico y estuvo compuesto por 236 colaboradores, para recoger información del personal en la filial Chorrillos, abril 2017. En la tabla 10, se muestra el proceso de cálculo del tamaño de la muestra mediante la ecuación estadística, obteniéndose una muestra de 236 colaboradores.

Tabla 10

*Calculo estadístico del tamaño de la muestra*

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 pqN}{e^2(N-1) + Z_{\alpha/2}^2 pqN}$$

**N:** Tamaño de la población.

**p:** Proporción de una de las variables importantes del estudio (Obtenido de los antecedentes o encuesta piloto, caso contrario asignarle 0.5).

**q:** 1 - p (complemento de p).

**e:** Error de tolerancia.

**Z $\alpha/2$ :** Valor de la distribución normal, para un nivel de confianza de (1 -  $\alpha$ ).

| Valores           |      |
|-------------------|------|
| N =               | 613  |
| p =               | 0.5  |
| $\alpha$ =        | 0.05 |
| Z $\alpha/2$ =    | 1.96 |
| e =               | 0.05 |
|                   |      |
| n $\approx$       | 236  |
| Tamaño de muestra |      |

**Muestreo**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), "Las unidades de análisis o los elementos muestrales se eligen siempre aleatoriamente para asegurarnos de que cada elemento tenga la misma probabilidad de ser elegido". (p. 183)

Para llevar a cabo la selección de los elementos muestrales, se utilizó el procedimiento de la Tómbola, que consiste en enumerar todos los elementos muestrales del uno al número "n", después se hacen fichas, uno por cada elemento, se revuelven en una caja y se van sacando "n" números de fichas según el tamaño de la muestra. Los números elegidos al azar conformaran la muestra.

**2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos****Técnicas**

Para recoger los datos de la variable habilidades directivas y de la variable satisfacción laboral, se utilizó la técnica de la encuesta.

## Instrumentos

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), “Tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de uno más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis”. (p. 217).

El instrumento utilizado para recoger datos de la variable habilidades directivas y de la variable satisfacción laboral, fue un cuestionario.

Instrumento - Variables (1): habilidades directivas.

Nombre : Cuestionario de Habilidades directivas.

Autor : Garcia-Lombardía, Cardona y Chinchilla. (2001), adaptado por Cardona y Chinchilla (2013).

Objetivo : Evaluar e identificar las Habilidades directivas

Lugar : Club de Regatas Lima, Filial Chorrillos, Lima, 15 abril 2017

Forma : Directa

Duración : 15 minutos

Descripción : Este instrumento es un cuestionario de aplicación individual a los colaboradores del Club de Regatas Lima, filial Chorrillos, de 30 ítems de respuesta múltiple, bajo la escala Likert.

Escala de Medición : El encuestado le asignará el puntaje a cada ítem de acuerdo a su propia percepción, según lo establece la tabla 11.

Tabla 11

*Escala de medición: Variable (1) habilidades directivas*

| <b>Nivel</b>             | <b>Puntaje</b> |
|--------------------------|----------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1              |
| En desacuerdo            | 2              |
| Indiferente              | 3              |
| De acuerdo               | 4              |
| Totalmente de acuerdo    | 5              |

Instrumento - Variable (2): Satisfacción laboral.

Nombre : Cuestionario de Satisfacción laboral.

Autor : Aguirre, Andrade y Castro, (2005)

Objetivo : Evaluar e identificar las Habilidades directivas

Lugar : Club de Regatas Lima, Filial Chorrillos, Lima, 15 abril 2017

Forma : Directa

Duración : 15 minutos

Descripción : Este instrumento es un cuestionario de aplicación individual a los colaboradores del Club de Regatas Lima, filial Chorrillos, de 71 ítems de respuesta múltiple, bajo la escala Likert.

Escala de Medición : El encuestado le asignará el puntaje a cada ítem de acuerdo a su propia percepción, según lo establece la tabla 12.

Tabla 12

*Escala de medición y rangos: variable (2) satisfacción laboral*

| <b>Nivel</b>             | <b>Puntaje</b> |
|--------------------------|----------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1              |
| En desacuerdo            | 2              |
| Indiferente              | 3              |
| De acuerdo               | 4              |
| Totalmente de acuerdo    | 5              |

### **Validación a través de juicio de expertos**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), “La validez de expertos se refiere al grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión, de acuerdo con expertos en el tema”. (p. 204)

La validez del instrumento para la variable habilidades directivas está dado por Cardona y Chinchilla, y para la variable satisfacción laboral está dado por Herzberg, ambos instrumentos fueron adaptados por el investigador (2015), dicha adaptación fue validado a través de 3 expertos, según se detalla en la tabla 13.

Tabla 13

*Expertos validadores de los instrumentos*

| <b>Experto</b>                         | <b>Especialidad</b>           |
|--|-------------------------------|
| Doctor Willian Sebastián Flores Sotelo | Gestión Económica Empresarial |
| Doctora Yda Rosa Cabrera Cueto         | Derecho e Investigación       |
| Maestro Cesar Amador Garay Guilardi    | Administración                |

Para la validez de los instrumentos, se utilizaron criterios, según muestra la tabla 21. La validez del instrumento se conceptúa como: mide lo que debe medir, es decir debe estar orientada a la variable o tema de investigación (Hernández, et al. 2010).

Tabla 14

*Criterios de evaluación por expertos*

| criterios de evaluación                   |    |  |    |  |    |   |    |
|---|----|--|----|--|----|---|----|
| relación entre la variable y la dimensión |    | Relación entre la dimensión y el indicador |    | relación entre el indicador y el ítems |    | relación entre el ítem y la opción de respuesta |    |
| SI  | NO | SI   | NO | SI                                     | NO | SI  | NO |

**Confiabilidad de los datos de los Instrumentos**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) “La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales”. Existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición. Todos utilizan procedimientos y fórmulas que producen coeficientes de fiabilidad. La mayoría de éstos pueden oscilar entre cero y uno, donde un coeficiente de cero significa nula confiabilidad y uno representa un máximo de confiabilidad (fiabilidad total, perfecta). Cuanto más se acerque el coeficiente a cero (0), mayor error habrá en la medición. (pp. 200, 207).

La consistencia interna de los datos del cuestionario aplicado para medir la variable habilidades directivas, fue estimado mediante el estadístico de fiabilidad “Alfa de Cronbach”

Tabla 15

*Interpretación del coeficiente de confiabilidad*

| Rangos      | Magnitud                    |
|-------------|-----------------------------|
| 0,81 a 1,00 | Muy Eficiente confiabilidad |
| 0,61 a 0,80 | Moderada confiabilidad      |
| 0,41 a 0,60 | Baja confiabilidad          |
| 0,01 a 0,20 | Muy baja confiabilidad      |

Como podemos observar, la tabla 15 nos brinda la interpretación para analizar los resultados de la prueba Alfa de Cronbach para cada una de las variables en estudio.

Tabla 16

*Resultado de análisis de confiabilidad del instrumento que mide la variable habilidades directivas.*

| Dimensión / variable   | Alfa de Cronbach | Nº de ítems |
|------------------------|------------------|-------------|
| Habilidades directivas | 0,845            | 30          |

*Fuente: Software IBM SPSS versión 22.0.*

Como se observa en la tabla 16, la variable habilidades directivas presenta confiabilidad muy eficiente. Por lo tanto, el instrumento que mide dicha variable es confiable.

Tabla 17

*Resultado de análisis de confiabilidad del instrumento que mide la variable satisfacción laboral*

| Dimensión / variable | Alfa de Cronbach | N° de ítems |
|----------------------|------------------|-------------|
| Satisfacción laboral | 0,928            | 71          |

*Fuente: Software IBM SPSS versión 22.0.*

Como se observa en la tabla 17, la variable satisfacción laboral presenta confiabilidad muy Eficiente. Por lo tanto, el instrumento que mide dicha variable es confiable.

## **2.8. Métodos de análisis de datos**

El método para el análisis de datos está basado en la aplicación de los instrumentos de medición, los instrumentos fueron filtrados por el juicio de 3 expertos y la confiabilidad de los datos internos de los instrumentos, se determinó mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach.

Luego se elaboró la base de datos para ambas variables con los datos obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de medición para luego ser procesados mediante el análisis descriptivo e inferencial usando el programa Software IBM SPSS versión 22.0 y el Excel 2010.

Para llevar a cabo la prueba de hipótesis, se realizó de acuerdo a la estadística no paramétrica de Rho de Spearman. Para llevar a cabo la discusión de los resultados, éstos se realizaron mediante la contrastación entre los resultados de los antecedentes y los resultados obtenidos en el proceso de la investigación.

Las conclusiones se formularon teniendo en cuenta la discusión de los resultados en relación a los planteamientos del problema, objetivos, marco teórico y la contrastación de las hipótesis, con la finalidad de dar respuesta a las interrogantes expuestas en dicho estudio.

## **2.9. Aspectos éticos**

Este trabajo de investigación ha cumplido con los criterios establecidos por el diseño de investigación cuantitativa de la Universidad Cesar Vallejo, el cual sugiere a través de su formato el mínimo a seguir en el proceso de investigación. Asimismo, se ha cumplido con respetar la autoría de la información bibliográfica, por ello se hace referencia de los autores con sus respectivos datos de editorial y la parte ética que este conlleva.

Las interpretaciones de las citas corresponden al autor de la tesis, teniendo en cuenta el concepto de autoría y los criterios existentes para denominar a una persona "autor" e un artículo científico. Además de precisar la autoría de los instrumentos diseñados para el recojo de información, así como el proceso de revisión por juicio de expertos para validar instrumentos de investigación, por el cual pasan todas las investigaciones para su validación antes de ser aplicadas.

### **III. Resultados**

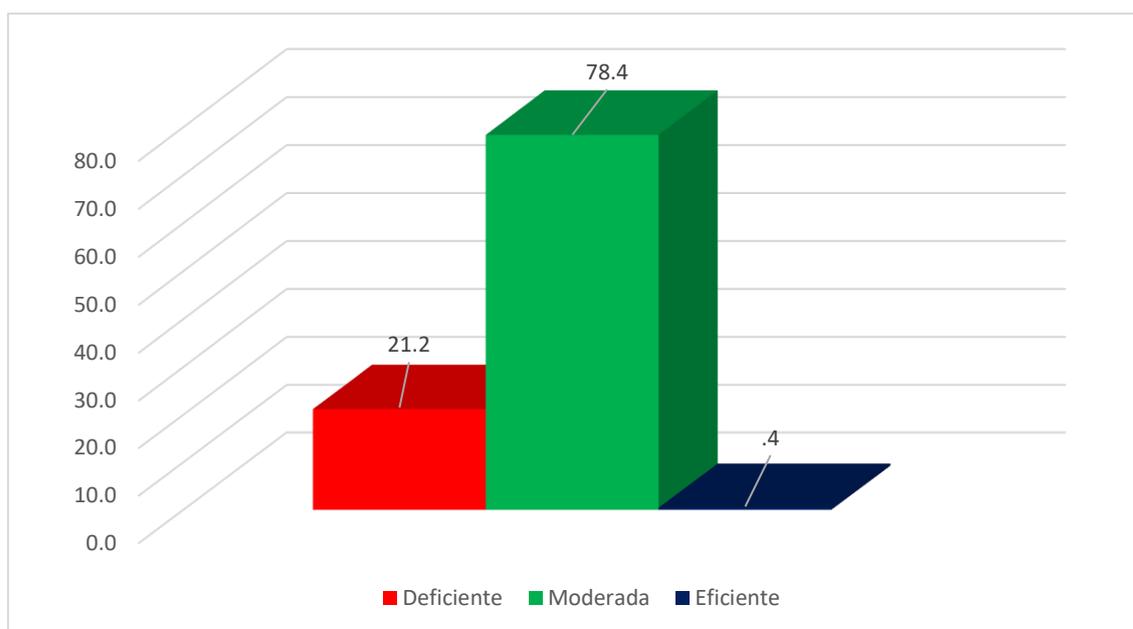
### 3.1 Descripción de resultados

#### 3.1.1 Descripción de la Variable: Habilidades Directivas

Tabla 18

*Descripción de los niveles de la variable Habilidades Directivas.*

|        |            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Deficiente | 50         | 21.2       | 21.2              | 21.2                 |
|        | Moderada   | 185        | 78.4       | 78.4              | 99.6                 |
|        | Alta       | 1          | .4         | .4                | 100.0                |
|        | Total      | 236        | 100.0      | 100.0             |                      |



*Figura 2. Comparación porcentual de la variable Habilidades Directivas.*

#### Interpretación

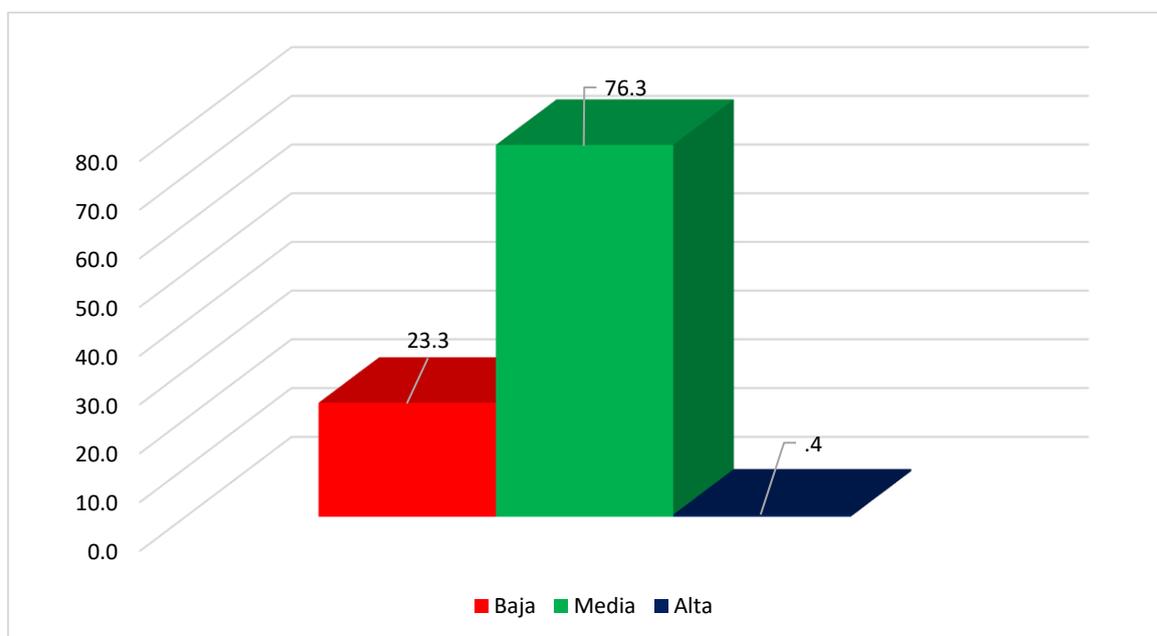
De los resultados que se aprecian en la tabla 18 y la figura 2, en cuanto al nivel de las habilidades directivas según el personal del Club de Regatas Lima, se tuvo que el 21.2% de los trabajadores percibieron que el nivel de habilidades directivas fue deficiente, mientras que el 78.4% de los trabajadores percibieron que el nivel de habilidades directivas fue moderado y el 0.4% de los trabajadores percibieron que el nivel fue eficiente.

### 3.1.2 Descripción de la Variable: Satisfacción Laboral

Tabla 19

*Descripción de los niveles de la variable Satisfacción Laboral*

|              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| <i>Baja</i>  | 55         | 23.3       | 23.3              | 23.3                 |
| <i>Media</i> | 180        | 76.3       | 76.3              | 99.6                 |
| <i>Alta</i>  | 1          | .4         | .4                | 100.0                |
| <i>Total</i> | 236        | 100.0      | 100.0             |                      |



*Figura 3. Comparación porcentual de la variable Satisfacción Laboral.*

#### Interpretación

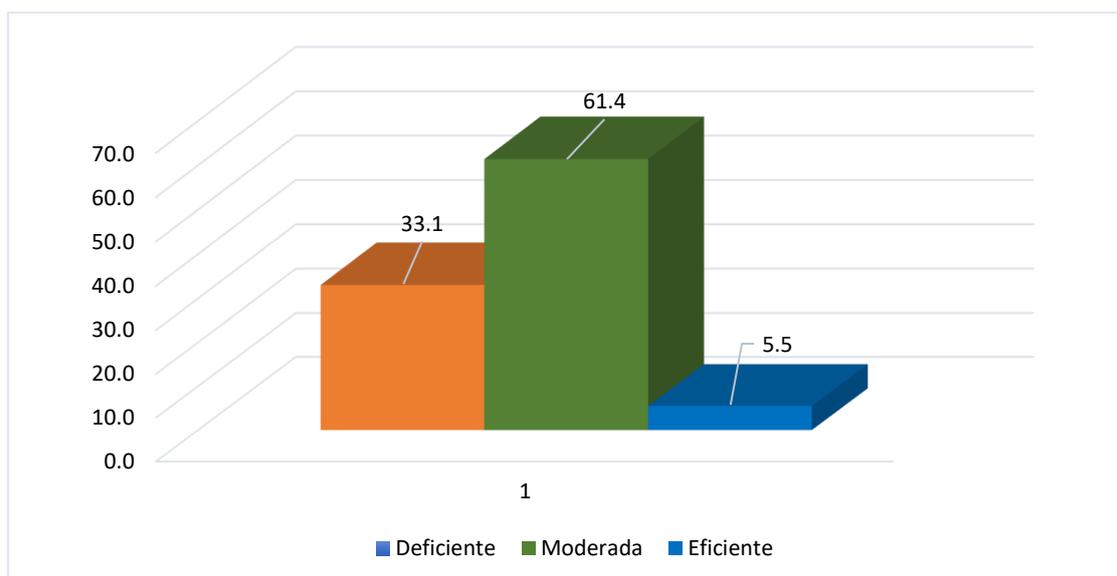
De los resultados que se aprecian en la tabla 19 y la figura 3, en cuanto al nivel de la satisfacción laboral, según el personal del Club de Regatas Lima, se tuvo que el 23.3% de los encuestados percibieron que el nivel fue bajo, mientras que el 76.3% de los encuestados percibieron que el nivel fue moderado y el 0.4% de los encuestados percibieron que el nivel fue alto.

### 3.1.3 Descripción de la dimensión 1 de la variable 1: Competencias estratégicas

Tabla 20

*Descripción de los niveles de la dimensión Competencias Estratégicas*

| Niveles    | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Deficiente | 78         | 33.1       | 33.1              | 33.1                 |
| Moderada   | 145        | 61.4       | 61.4              | 94.5                 |
| Eficiente  | 13         | 5.5        | 5.5               | 100.0                |
| Total      | 236        | 100.0      | 100.0             |                      |



*Figura 4. Comparación porcentual de la dimensión Competencias Estratégicas*

#### Interpretación

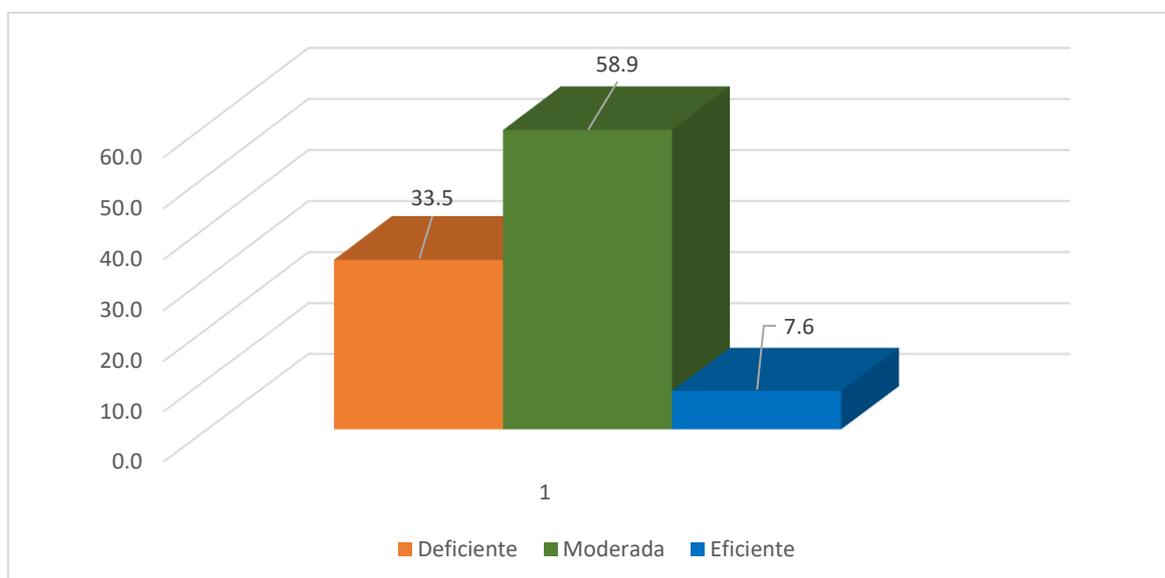
De los resultados que se aprecian en la tabla 20 y la figura 4, en cuanto al nivel de la dimensión competencias estratégicas según el personal del Club de Regatas Lima, se tiene que el 33.1% de los encuestados percibieron que el nivel fue deficiente, mientras que el 61.4% de los encuestados percibieron que el nivel fue moderado y el 5.5% de los encuestados percibieron que el nivel fue eficiente.

### 3.1.4. Descripción de la dimensión 2 de la variable 1: Competencias intratégicas

Tabla 21

*Descripción de los niveles de la dimensión Competencias Intratégicas.*

| Niveles    | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Deficiente | 79         | 33.5       | 33.5              | 33.5                 |
| Moderada   | 139        | 58.9       | 58.9              | 92.4                 |
| Eficiente  | 18         | 7.6        | 7.6               | 100.0                |
| Total      | 236        | 100.0      | 100.0             |                      |



*Figura 5. Comparación porcentual de la dimensión Competencias Intratégicas*

#### Interpretación

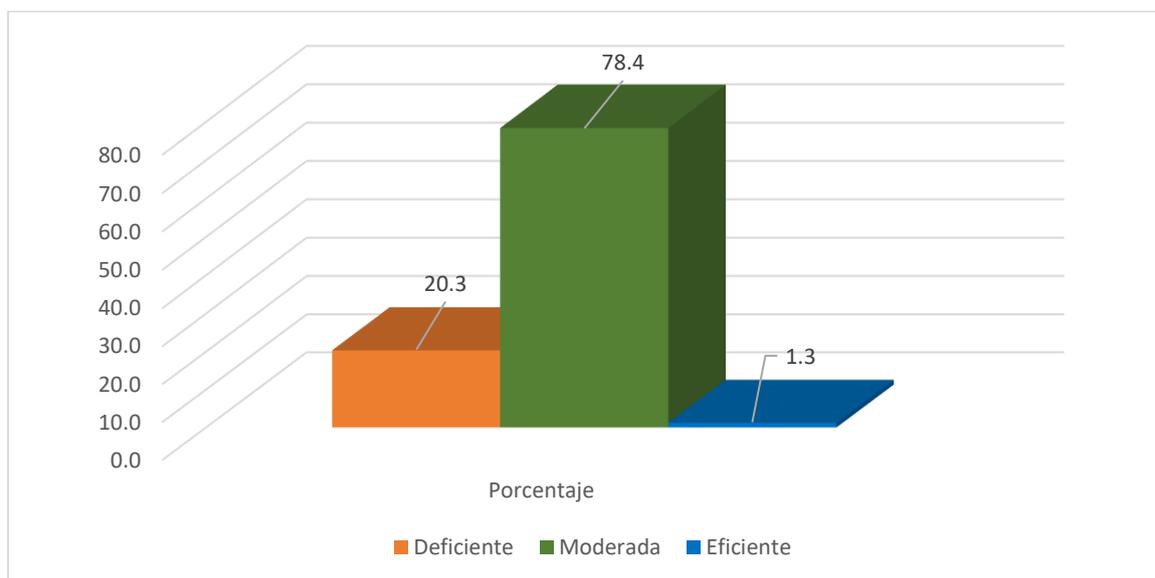
De los resultados que se aprecian en la tabla 21 y la figura 5, en cuanto al nivel de la dimensión competencias intratégicas según el personal de la empresa, se tuvo que el 33.5% de los encuestados percibieron que el nivel fue deficiente, mientras que el 58.9% de los encuestados percibieron que el nivel fue moderado y el 7.6% de los encuestados percibieron que el nivel fue eficiente.

### 3.1.5 Descripción de la dimensión 3 de la variable 1: Competencias de eficacia Personal.

Tabla 22

*Descripción de los niveles de la dimensión Competencias Eficacia Personal.*

| Niveles    | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Deficiente | 48         | 20.3       | 20.3              | 20.3                 |
| Moderada   | 185        | 78.4       | 78.4              | 98.7                 |
| Eficiente  | 3          | 1.3        | 1.3               | 100.0                |
| Total      | 236        | 100.0      | 100.0             |                      |



*Figura 6. Comparación porcentual de la dimensión Competencias de Eficacia Personal.*

#### Interpretación

De los resultados que se aprecian en la tabla 22 y la figura 6, en cuanto al nivel de la dimensión competencias eficacia personal según el personal de la empresa, se tuvo que el 20.3% de los encuestados percibieron que el nivel fue deficiente, mientras que el 78.4% de los encuestados percibieron que el nivel fue moderado y el 1.3% de los encuestados percibieron que el nivel fue eficiente.

### 3.2 Prueba de hipótesis

Para la demostración de la hipótesis de la investigación, se consideró el nivel de confianza del 95% (nivel de significancia  $\alpha = 5\% = 0,05$ ), y se estableció el uso del estadístico de la prueba no paramétrico (Rho de Spearman).

#### 3.2.1. Hipótesis general

$H_0$ : No existe relación significativa entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral en el personal del Club de Regatas Lima, filial Chorrillos, 2017.

$H_1$ : Existe relación significativa entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral en el personal del Club de Regatas Lima, Filial Chorrillos, 2017.

Tabla 23

*Coefficiente de correlación de Spearman entre las variables: Habilidades Directivas y Satisfacción Laboral.*

| <b>Correlaciones</b> |                        |                            |                           |                         |
|----------------------|------------------------|----------------------------|---------------------------|-------------------------|
|                      |                        |                            | Habilidades<br>directivas | Satisfacción<br>laboral |
| Rho de<br>Spearman   |                        | Coeficiente de correlación | 1.000                     | .702**                  |
|                      | Habilidades directivas | Sig. (bilateral)           | .                         | .000                    |
|                      |                        | N                          | 236                       | 236                     |
|                      |                        | Coeficiente de correlación | .702**                    | 1.000                   |
|                      | Satisfacción laboral   | Sig. (bilateral)           | .000                      | .                       |
|                      |                        | N                          | 236                       | 236                     |

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

#### Interpretación

De los resultados que se aprecian en la tabla 23, se observa que el valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman es igual a 0.702; asimismo el grado de significancia estadística indica que el valor  $p = 0.000 < 0.01$ , por lo que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ), estableciéndose que existe relación significativa entre la variable habilidades directivas y satisfacción laboral en el personal del Club de Regatas Lima, filial Chorrillos, 2017, siendo esta relación directa y moderada.

### 3.2.2 Hipótesis específicas

#### Primera hipótesis específica

$H_0$  : No existe relación significativa entre competencias estratégicas de habilidades directivas y satisfacción laboral en el personal del Club de Regatas Lima, filial Chorrillos, 2017.

$H_1$  : Existe relación significativa entre competencias estratégicas de habilidades directivas y satisfacción laboral en el personal del Club de Regatas Lima, filial Chorrillos, 2017.

Tabla 24

*Coefficiente de correlación de Spearman entre la dimensión competencias estratégicas de habilidades directivas y satisfacción laboral*

| <b>Correlaciones</b> |                              |                            |                              |                         |
|----------------------|------------------------------|----------------------------|------------------------------|-------------------------|
|                      |                              |                            | Competencias<br>estrategicas | Satisfacción<br>laboral |
| Rho de<br>Spearman   | Competencias<br>estrategicas | Coeficiente de correlación | 1.000                        | .393**                  |
|                      |                              | Sig. (bilateral)           | .                            | .000                    |
|                      |                              | N                          | 236                          | 236                     |
|                      | Satisfacción laboral         | Coeficiente de correlación | .393**                       | 1.000                   |
|                      |                              | Sig. (bilateral)           | .000                         | .                       |
|                      |                              | N                          | 236                          | 236                     |

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

#### Interpretación

De los resultados que se aprecia en la tabla 24 se observa que el valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman es igual a 0.393; asimismo el grado de significancia estadística indica que el valor  $p = 0.000 < 0,01$ , por lo que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alterna ( $H_1$ ), estableciendo estableciéndose que existe relación significativa entre la competencia estratégica de habilidades directivas y satisfacción laboral en el personal del Club de Regatas Lima, filial Chorrillos, 2017, siendo esta relación positiva y baja.

## Segunda hipótesis específica

$H_0$  : No existe relación significativa entre competencias intratégicas de habilidades directivas y satisfacción laboral en el personal del Club de Regatas Lima, filial Chorrillos, 2017.

$H_1$  : Existe relación significativa entre competencias intratégicas de habilidades directivas y satisfacción laboral en el personal del Club de Regatas Lima, filial Chorrillos, 2017.

Tabla 25

*Coefficiente de correlación de Spearman entre la dimensión competencias intratégicas de Habilidades Directivas y Satisfacción Laboral*

| <b>Correlaciones</b>      |                            |                           |                      |
|---------------------------|----------------------------|---------------------------|----------------------|
|                           |                            | Competencias intratégicas | Satisfacción laboral |
|                           | Coeficiente de correlación | 1.000                     | .444**               |
| Competencias intratégicas | Sig. (bilateral)           | .                         | .000                 |
| Rho de Spearman           | N                          | 236                       | 236                  |
|                           | Coeficiente de correlación | .444**                    | 1.000                |
| Satisfacción laboral      | Sig. (bilateral)           | .000                      | .                    |
|                           | N                          | 236                       | 236                  |

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

## Interpretación

De los resultados que se aprecia en la tabla 25, se observa que el valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman es igual a 0,444; asimismo el grado de significancia estadística indica que el valor  $p = 0,000 < 0,01$ , por lo que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alterna ( $H_1$ ), estableciendo que existe relación significativa entre la dimensión competencias intratégicas de habilidades directivas y satisfacción laboral en el personal del Club de Regatas Lima, filial Chorrillos, 2017, siendo esta relación positiva y baja.

### Tercera hipótesis específica

$H_0$  : No existe relación significativa entre competencia eficacia personal de habilidades directivas y satisfacción laboral en el personal del Club de Regatas Lima, filial Chorrillos, 2017.

$H_1$  : Existe relación significativa entre competencia eficacia personal de habilidades directivas y satisfacción laboral en el personal del Club de Regatas Lima, filial Chorrillos, 2017.

Tabla 26

*Coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión competencias de eficacia personal de Habilidades Directivas y Satisfacción Laboral*

| <b>Correlaciones</b> |                                      |                            |   |                         |
|----------------------|--------------------------------------|----------------------------|---|-------------------------|
|                      |                                      |                            | Competencias<br>de eficacia<br>personal | Satisfacción<br>laboral |
| Rho de<br>Spearman   | Competencias de<br>eficacia personal | Coeficiente de correlación | 1.000                                   | .668**                  |
|                      |                                      | Sig. (bilateral)           | .                                       | .000                    |
|                      |                                      | N                          | 236                                     | 236                     |
|                      | Satisfacción laboral                 | Coeficiente de correlación | .668**                                  | 1.000                   |
|                      |                                      | Sig. (bilateral)           | .000                                    | .                       |
|                      |                                      | N                          | 236                                     | 236                     |

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

### Interpretación

De los resultados que se aprecia en la tabla 26, se observa que el valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman es igual a 0,668; asimismo el grado de significancia estadística indica que el valor  $p = 0,000 < 0,01$ , por lo que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alterna ( $H_1$ ), estableciendo que existe relación significativa entre la dimensión competencias de eficacia personal de habilidades directivas y satisfacción laboral en el personal del Club de Regatas Lima, filial Chorrillos, 2017, siendo esta relación positiva y moderada.

## **IV. Discusión**

Se analizaron los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones de la variable habilidades directivas: competencias estratégicas, competencias intratéticas y competencias de eficacia personal; las cuales relacionan con la variable satisfacción laboral, finalmente se contrastó la correlación existente entre las dos variables: las habilidades directivas y la satisfacción laboral del personal en el Club Regatas Lima filial, Chorrillos 2017.

En cuanto al nivel de las habilidades directivas según el personal de la empresa, se tiene que el 21.2% de los encuestados perciben que el nivel es deficiente, mientras que el 78.4% de los encuestados perciben que el nivel es moderado y el 0.4% de los encuestados perciben que el nivel es eficiente.

Comparándolo con el enfoque teórico coincide con lo expuesto por Garcia-Lombardia, Cardona y Chinchilla, (2001). Las competencias directivas, entendidas como el conjunto de comportamientos habituales y observables que conducen al logro del éxito en el desempeño de la función directiva, ocupan un lugar importante en las condiciones que las empresas desean encontrar en los futuros directivos, Asimismo, la presente investigación sirve para señalar la existencia de tres tipos de competencias directivas: las estratégicas, las intratéticas y las de eficacia personal.

Esto resultados hacen notar que las habilidades directivas del personal en el Club de Regatas Lima, filial Chorrillos, 2017, que predomina es el moderado.

En lo que respecta al nivel de la satisfacción laboral, según el personal de la empresa, se tiene que el 23.3% de los encuestados perciben que el nivel es bajo, mientras que el 76.3% de los encuestados perciben que el nivel es moderado y el 0.4% de los encuestados perciben que el nivel es alto.

Esto resultados hacen notar que la satisfacción laboral del personal en el Club de Regatas Lima, filial Chorrillos, 2017, que predomina es el moderado

Estos resultados coinciden con los resultados obtenidos en la tesis de Contreras (2013), "*Satisfacción laboral de los profesionales de enfermería vinculados a una I.P.S. de III nivel de atención, Bogota, 2013*".

Comparándolo con el enfoque teórico, coincide con lo expuesto por Herzberg, en el sentido de que existen dos grupos de factores asociados con los sentimientos de satisfacción e insatisfacción, uno atribuido al contexto y otro al contenido de sus puestos de trabajo.

Con respecto al valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman es igual a 0,702; asimismo el grado de significancia estadística indica que el valor  $p = 0,000 < 0,01$ , por lo que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alterna ( $H_1$ ), estableciendo que existe relación significativa entre la variable habilidades directivas y satisfacción laboral en el personal del Club de Regatas Lima, filial Chorrillos, 2017,

Esta correlación coincide con los resultados obtenidos en la tesis de Aguilar y Guerrero (2014), *“las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la ugel N° 04, 2013”*.

## **V. Conclusiones**

- Primera:** Existe relación significativa entre habilidades directivas y satisfacción laboral en el personal del Club de Regatas Lima, filial Chorrillos, 2017, siendo esta relación directa y moderada ( $p = 0,000 < 0,01$  y  $Rho = 0,702$ ). La relación confirma a mayores habilidades directivas, mayor satisfacción laboral.
- Segunda:** Existe relación significativa entre la competencia estratégica de habilidades directivas y satisfacción laboral en el personal del Club de Regatas Lima, filial Chorrillos, 2017. Siendo esta relación positiva baja. ( $p = 0,000 < 0,01$  y  $Rho = 0,393$ ). La relación confirma a mayores competencias estratégicas, mayor satisfacción laboral.
- Tercera:** Existe relación significativa entre la dimensión competencias intrategicas de habilidades directivas y satisfacción laboral en el personal del Club de Regatas Lima, filial Chorrillos, 2017. Siendo esta relación positiva baja. ( $p = 0,000 < 0,01$  y  $Rho = 0,444$ ). La relación confirma a mayores competencias intratéticas, mayor satisfacción laboral
- Cuarta:** Existe relación significativa entre la dimensión competencias de eficacia personal de habilidades directivas y satisfacción laboral en el personal del Club de Regatas Lima, filial Chorrillos, 2017. Siendo esta relación positiva moderada. ( $p = 0,000 < 0,01$  y  $Rho = 0,668$ ). La relación confirma a mayores competencias de eficacia personal, mayor satisfacción laboral.

## **VI. Recomendaciones**

Por nuestra experiencia adquirida en nuestra investigación y teniendo en cuenta los resultados, nos permitimos formular las siguientes sugerencias:

- Primera:** Se sugiere a los jefes que deben reforzar y mejorar sus habilidades directivas, con lo cual se puede lograr otras satisfacciones en el ambiente laboral del personal del Club de Regatas Lima; esta acción debe reflejarse en la relación directa con los trabajadores, también en el momento de trabajar en equipos, buscando un acercamiento e integración de los trabajadores en general.
- Segunda:** Organizar periódicamente eventos de confraternidad e integración institucional, con la finalidad de unir lazos de amistad, solidaridad, cultural y deportiva entre todos los jefes y trabajadores para mejorar la interacción social, con principios sólidos, armonioso y de compañerismo.
- Tercera:** Impulsar políticas de alianzas estratégicas con otras instituciones académicas o empresas nacionales e internacionales para intercambiar experiencias profesionales y desarrollar acciones de los servicios que se prestan el Club de Regatas Lima, los cuales pueden ser bien canalizados a través de una instancia de relaciones institucionales.
- Cuarta:** Sugerimos al área de Recursos Humanos, evaluar la habilidades directivas de los actuales jefes y planificar acciones para desarrollar dichas habilidades. Asimismo, incorporar a la institución nuevos jefes con habilidades directivas.

## **VII. Referencias bibliográficas**

- Aburto, H. (2011). *Habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional, en la Coordinación Estatal del Instituto Nacional de Estadística y Geografía en Michoacán*. (Tesis de Doctorado en Ciencias Administrativas, Instituto Politécnico Nacional). México, D.F. México.
- Aguilar, F. y Guerrero, F. (2014). *Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la Ugel n° 04, 2013*. (Tesis de Maestría en Administración de Negocios y Relaciones Internacionales, Universidad Cesar Vallejo). Lima, Perú.
- Alcón, N. (2014). *Habilidades directivas y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo del municipio Tinaquillo, estado Cojedes*. (Tesis de Maestría en Educación, Mención Gerencia Avanzada en Educación, Universidad de Carabobo). Carabobo, Venezuela.
- Alfaro, R. (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*. (Tesis de grado académico de Administración estratégica de empresa, Pontificia Universidad Católica del Perú). Lima, Peru.
- Alles, M. (2011). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. España: Ed. Granica SA.
- Campos, L. (2013). *Modelo de asociación entre factores de satisfacción y desempeño laboral en docentes universitarios*. (Tesis de Doctorado en educación, Universidad de Morelos). Morelos, México.
- Cardona, P. y Chinchilla, N. (1998). Cuestionario de competencias directivas (CCD). IESE, Barcelona, vol. 7.

- Cardona, P. y Chinchilla, N. (1998), *Intrategia. En busca del alto rendimiento y de la supervivencia a largo plazo*, Bilbao, Harvard Deusto Business Review, julio-agosto, págs. 36-41.
- Cardona, P. y Chinchilla, N. (1999). *Evaluación y desarrollo de las competencias directivas*. Bilbao, Harvard Deusto Business Review, vol. 89, págs. 10-27
- Covey, S. R. (1993). *Los 7 hábitos de la gente eficaz*. Barcelona: Paidós.
- Contreras, M. (2013). *Satisfacción laboral de los profesionales de enfermería vinculados a una I.P.S de III nivel de atención Bogotá 2013*. (Tesis de Maestría en Enfermería con énfasis en gerencia en servicios de salud y enfermería, Universidad de Colombia). Bogotá, Colombia.
- Falcón, C. y Reyes, Z. (2015). *Las habilidades gerenciales y el clima organizacional en la empresa de transportes de servicio público "móvil tours" S. C. R. Ltda. Huánuco 2014*. (Tesis de grado académico de Licenciado en Administración, Universidad Hermilio Valdizan). Huánuco, Perú.
- Gómez, L. (2012), *Perfil de Competencias Gerenciales para mejorar el desempeño de los hoteles Gran Turismo, en la ciudad de México*. (Tesis de Maestría en Ciencias en Administración de Negocios, Instituto Politécnico Nacional). México DF, México.
- Guarniz, A. L. (2016). *Factores de satisfacción laboral y desempeño de los trabajadores del sector metalmecánica en Trujillo*. (Tesis de Maestría en Dirección y Gestión del Talento Humano, Universidad Privada Antenor Orrego). Trujillo, Perú.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1998). *Metodología de la investigación*. (2da. ed.). México: McGraw Hill.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. (4ta. ed.). México: Mc Graw Hill editores.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ta ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Hernández, S. Fernández y Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta. ed.). México: McGraw-Hill.
- Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York, USA: John Wiley & Sons, Inc. New York.
- Huerta, J. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Edit. Pearson Prentice Hall.
- Madrigal, B. (2006). *Habilidades Directivas*. México: Mc Graw Hill.
- Pérez J. A. (1993). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid: Editorial Rialp.
- Robbins, S. (1987). *Comportamiento organizacional*. México: D.F. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Sánchez, J. C. (2011). *Metodología de la investigación científica y tecnológica*, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Vargas Z. R. (2009). La investigación aplicada: Una forma de conocer las realidades con evidencia científica, Mexico; Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, 159-160.
- Whetten, D. y Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Continental.

## **VIII. Anexos**

## Anexo 1

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

| PROBLEMA  | OBJETIVOS   | HIPÓTESIS   | VARIABLES E INDICADORES  |  |                                       |  |  |
|---|---|---|--|--|---------------------------------------|--|--|
| <p>Problema general:<br/>¿Qué relación existe entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral en el personal del Club de Regatas Lima, Filial Chorrillos, 2017?</p> <p>Problemas específicos:</p> <p>Problema específico 1<br/>¿Qué relación existe entre las competencias estratégicas de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en el personal del Club de Regatas Lima, Filial Chorrillos, 2017?</p> <p>Problema específico 2<br/>¿Qué relación existe entre las competencias intratéticas de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en el personal del Club de Regatas Lima, Filial Chorrillos, 2017?</p> <p>Problema específico 3<br/>¿Qué relación existe entre las competencias de la eficacia personal de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en el personal del Club de Regatas Lima, Filial Chorrillos, 2017?</p> | <p>Objetivo general:<br/>Establecer la relación que existe entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral en el personal del Club de Regatas Lima, Filial Chorrillos, 2017.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>Objetivo específico 1<br/>Establecer la relación que existe entre las competencias estratégicas de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en el personal del Club de Regatas Lima, Filial Chorrillos, 2017.</p> <p>Objetivo específico 2<br/>Establecer la relación que existe entre las competencias intratéticas de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en el personal del Club de Regatas Lima, Filial Chorrillos, 2017.</p> <p>Objetivo específico 3<br/>Establecer la relación que existe entre las competencias de la eficacia personal de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en el personal del Club de Regatas Lima, Filial Chorrillos, 2017.</p> | <p>Hipótesis general:<br/>Existe relación significativa entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral en el personal del Club de Regatas Lima, Filial Chorrillos, 2017.</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>Hipótesis específica 1<br/>Existe relación significativa entre las competencias estratégicas de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en el personal del Club de Regatas Lima, Filial Chorrillos, 2017.</p> <p>Hipótesis específica 2<br/>Existe relación significativa entre las competencias intratéticas de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en el personal del Club de Regatas Lima, Filial Chorrillos, 2017.</p> <p>Hipótesis específica 3<br/>Existe relación significativa entre las competencias de la eficacia personal de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en el personal del Club de Regatas Lima, Filial Chorrillos, 2017.</p> | Variable 1: Habilidades directivas   |  |                                       |  |  |
|   | Dimensiones   | Indicadores   | Items  | Niveles  | Rangos                                |  |  |
|   | Competencias estratégicas   | a. Visión de negocio<br>b. Orientación interfuncional<br>c. Gestión de recursos<br>d. Orientación al cliente<br>e. Red de relaciones efectivas  | p1<br>p2<br>p3<br>p4<br>p5<br>p6   | 1. Totalmente en desacuerdo<br>2. En desacuerdo<br>3. Indiferente<br>4. De acuerdo | [110; 150]<br>[70; 110><br>Deficiente |  |  |
|   | Competencias intratéticas   | f. Negociación<br>g. Comunicación<br>h. Dirección de personas<br>i. Delegación<br>j. Coaching   | p7<br>p8<br>p9<br>p10<br>p11<br>p12  | 5. Totalmente de Acuerdo   | [30; 70>                              |  |  |
|   | Competencias de eficacia personal   | k. Trabajo en equipo<br>l. Liderazgo<br>m. Resolución de problemas<br>n. Proactividad<br>ñ. Autogobierno<br>o. Gestión personal<br>p. Integridad<br>q. Desarrollo personal  | p13, p14, p15<br>p16, p17, p18<br>p19, p20, p21, p22<br>p25, p26, p27<br>p28, p29, p30 |  |                                       |  |  |

## Anexo 1

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

| TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN   | POBLACIÓN Y MUESTRA  | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS  | VARIABLES E INDICADORES  |   |  |   |   |
|--|--|--|--|---|--|---|---|
| <p><b>TIPO DE INVESTIGACIÓN:</b><br/>Es de tipo básico;</p> <p><b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:</b><br/>La investigación es de diseño No experimental de forma transeccional - correlacional.</p> <p><b>MÉTODO DE INVESTIGACIÓN:</b><br/>Se utilizará el método hipotético deductivo.</p> | <p><b>POBLACIÓN:</b><br/>La población objeto de estudio estará representada por 613 trabajadores que laboran en el Club de Regatas Lima, filial Chorrillos, 2017.</p> <p><b>TIPO DE MUESTREO:</b><br/>El probabilístico simple aleatorio</p> <p><b>TAMAÑO DE LA MUESTRA:</b><br/>El tamaño de la muestra será de 236 trabajadores que laboran en el Club de Regatas Lima, filial Chorrillos, 2017.</p> | <p>Variable 1: Habilidades directivas</p> <p>Técnicas: Encuesta<br/>Instrumentos: Cuestionario tipo Likert<br/>Autor: García-Lombardía, Cardona &amp; Chinchilla, (2001)<br/>Adaptado por Hernán Rosales Reyes Año: 2017<br/>Ámbito de Aplicación: Club de Regatas Lima, filial Chorrillos<br/>Forma de Administración: Se aplicará a cada trabajador seleccionado, en un ambiente agradable de la Sede y tendrá una duración de 15 minutos.</p> <p>Variable 2: Satisfacción laboral</p> <p>Técnicas: Encuesta<br/>Instrumentos: Cuestionario tipo Likert<br/>Autor: Aguirre, Andrade &amp; Castro, (2005)<br/>Adaptado por Hernán Rosales Reyes Año: 2016<br/>Ámbito de Aplicación: Club de Regatas Lima, filial Chorrillos<br/>Forma de Administración: Se aplicará a cada trabajador seleccionado, en un ambiente agradable de la Sede y tendrá una duración de 15 minutos.</p> | Variable 2: Satisfacción laboral   |   |  |   |   |
|  |  |  | Dimensiones  | Indicadores   | Ítems  | Niveles   | Rangos  |
|  |  |  | <p>1. Responsabilidad Laboral</p> <p>2. Condiciones laborales</p> <p>3. Capacidad, Capacitación y Logros</p> <p>4. Relación con los Superiores</p> <p>5. Relación con los Compañeros</p> <p>6. Visión de la Empresa</p> <p>7. Relación con la Familia</p> <p>8. Condiciones Físicas</p> <p>9. Desplazamiento</p> | <p>Satisfacción con la forma como realiza su trabajo</p> <p>Satisfacción con el ambiente físico</p> <p>Compensación Permanencia Recreación</p> <p>Satisfacción con las oportunidades de Desarrollo</p> <p>Satisfacción con la relación subordinado-jefe</p> <p>Satisfacción con la relación entre compañeros</p> <p>Satisfacción con la comunicación interna</p> <p>Satisfacción con la relación familiar</p> <p>Satisfacción con la salud</p> <p>Satisfacción con el traslado al trabajo</p> | <p>p1, p2, p3, p4, p5, p6, p7,, p8, p9, p10</p> <p>P11, p12, p13, p14, p15, p16, p17, p18 p19, p20 p21</p> <p>p22, p23 p24, p25, p26,, p27, p28, p29, p20, p31, p32</p> <p>p33, p34, ,p35, ,p36, p37, p38, p39, p40, p41, p42</p> <p>p43, p44, p45, p46, p47, p48</p> <p>p49, p50, p51, p52, p53</p> <p>p54, p55, p56, p56, p58, p59, p60, p61, p62</p> <p>p63, p64, p65, p66, p67, p68, p69</p> <p>p70, p71</p> | <p>1. Nunca</p> <p>2- Casi nunca</p> <p>3. Algunas veces</p> <p>4. Casi siempre</p> <p>5. Siempre</p> | <p>Alta [260; 355]</p> <p>Media [166; 260&gt;</p> <p>Baja [ 71; 166&gt;</p> |

## Anexo 2 Cuestionario de Habilidades Directivas

| Dimensiones         | Competencia                 | N°                          | Descripción  | Nunca   | Casi nunca | Algunas veces | En desacuerdo | Totalmente de acuerdo |
|---------------------|-----------------------------|-----------------------------|--|---|------------|---------------|---------------|-----------------------|
| Estrategicas        | Visión de negocio           | 1                           | Reconoce y aprovecha las oportunidades, los peligros y las fuerzas externas que repercuten en la competitividad y efectividad del negocio.   |   |            |               |               |                       |
|                     | Orientación interfuncional  | 2                           | Mira más allá de los límites de su función, comprende el impacto de sus actuaciones en otras unidades y desarrolla la cooperación interfuncional.  |   |            |               |               |                       |
|                     | Gestión de recursos         | 3                           | Utiliza los recursos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.   |   |            |               |               |                       |
|                     | Orientación al cliente      | 4                           | Responde con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente.   |   |            |               |               |                       |
|                     | Red de relaciones efectivas | 5                           | Desarrolla y mantiene una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la empresa y del sector.   |   |            |               |               |                       |
|                     | Negociación                 | 6                           | Consigue llegar a acuerdos que satisfacen los intereses de ambas partes.   |   |            |               |               |                       |
| Intrategicas        | Comunicación                | 7                           | Escucha y transmite ideas de manera efectiva, empleando tanto procedimientos formales como informales, y proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones. |   |            |               |               |                       |
|                     | Dirección de personas       | 8                           | Asigna objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo, y planifica su seguimiento.   |   |            |               |               |                       |
|                     | Delegación                  | 9                           | Se preocupa de que los integrantes de su equipo dispongan de la capacidad de tomar decisiones y de los recursos necesarios para lograr sus objetivos.                                    |   |            |               |               |                       |
|                     | Coaching                    | 10                          | Ayuda a sus colaboradores a descubrir sus áreas de mejora y a desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales.   |   |            |               |               |                       |
|                     | Trabajo en equipo           | 11                          | Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo, y los estimula hacia el logro de los objetivos comunes.                                   |   |            |               |               |                       |
|                     | Liderazgo                   | 12                          | Da sentido al trabajo de sus colaboradores, animando, ilusionando y motivándoles a conseguir los objetivos que les propone.  |   |            |               |               |                       |
| Eficacia Personal   | Resolución                  | Intuición                   | 13   | Sabe identificar con rapidez las causas de los problemas y los puntos clave de una situación.                           |            |               |               |                       |
|                     |                             | Capacidad de análisis       | 14   | Distingue y separa los factores relevantes de una situación y sabe cuantificar su importancia.                          |            |               |               |                       |
|                     |                             | Toma de decisiones          | 15   | Tiene capacidad de síntesis a la hora de tomar decisiones.  |            |               |               |                       |
|                     | Proactividad                | Iniciativa                  | 16   | Muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad y autonomía personal. |            |               |               |                       |
|                     |                             | Creatividad                 | 17   | Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan.                                     |            |               |               |                       |
|                     |                             | Optimismo                   | 18   | Ve las situaciones y los problemas desde su aspecto más favorable.  |            |               |               |                       |
|                     | Autogobierno                | Concentración               | 19   | Mantiene un alto grado de atención ante uno o varios problemas durante un largo período de tiempo.                      |            |               |               |                       |
|                     |                             | Autocontrol                 | 20   | Controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.                               |            |               |               |                       |
|                     |                             | Tenacidad                   | 21   | Hace lo que se ha propuesto realizar, sin abandonar su propósito a pesar de la dificultad de llevarlo a cabo.           |            |               |               |                       |
|                     |                             | Gestión del tiempo          | 22   | Prioriza sus objetivos, programando sus actividades de manera adecuada y ejecutándolas en el tiempo previsto.           |            |               |               |                       |
|                     | personal                    | Gestión del estrés          | 23   | Mantiene el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.   |            |               |               |                       |
|                     |                             | Gestión de la incertidumbre | 24   | Afronta con valentía la toma de decisiones en situaciones de gran responsabilidad y alto riesgo.                        |            |               |               |                       |
|                     | Integridad                  | Credibilidad                | 25   | Muestra un comportamiento transparente y cumple sus promesas.   |            |               |               |                       |
|                     |                             | Equidad                     | 26   | Da y exige lo que corresponde a cada uno sin discriminar a las personas.  |            |               |               |                       |
| Honestidad          |                             | 27                          | Se comporta de manera recta y honrada ante cualquier situación.  |   |            |               |               |                       |
| Desarrollo personal | Autocrítica                 | 28                          | Evalúa con frecuencia y profundidad su propio comportamiento y la realidad que le circunda.  |   |            |               |               |                       |
|                     | Autoconocimiento            | 29                          | Conoce sus puntos fuertes y sus puntos débiles, tanto en el ámbito profesional como personal.  |   |            |               |               |                       |
|                     | Aprendizaje personal        | 30                          | Muestra flexibilidad para cambiar sus comportamientos, a fin de fortalecer sus puntos fuertes y superar sus puntos débiles.  |   |            |               |               |                       |

**Otras competencias directivas relevantes para su organización y no incluidas en el anterior listado:**

| Competencia | Descripcion |  |  |  |  |  |  |
|-------------|-------------|--|--|--|--|--|--|
|             |             |  |  |  |  |  |  |

Empresa \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_ Sector \_\_\_\_\_

Correo electrónico \_\_\_\_\_ País \_\_\_\_\_

Anexo 3 Cuestionario de Satisfacción Laboral

| DIMENSIONES                         | INDICADORES                                       | Nº   | ITEM  | NUNCA | CASI NUNCA | ALGUNAS VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE |
|-------------------------------------|---|--|---|-------|------------|---------------|--------------|---------|
| 1. Responsabilidad Laboral          | Satisfacción con la forma como realiza su trabajo | 1  | Me gusta que me indiquen si es que hago mal mi trabajo.             |       |            |               |              |         |
|                                     |   | 2  | Estoy contento haciendo mi trabajo.                                 |       |            |               |              |         |
|                                     |   | 3  | Sé bien lo que tengo que hacer.                                     |       |            |               |              |         |
|                                     |   | 4  | Cada compañero sabe hacer bien su labor.                            |       |            |               |              |         |
|                                     |   | 5  | He cumplido con las metas plan-teadas en mi trabajo.                |       |            |               |              |         |
|                                     |   | 6  | Me manejo solo en el desempeño de mi trabajo.                       |       |            |               |              |         |
|                                     |   | 7  | Soy muy responsable con mi trabajo.                                 |       |            |               |              |         |
|                                     |   | 8  | Cada día tengo muy claro lo que tengo que hacer en mi trabajo.      |       |            |               |              |         |
|                                     |   | 9  | He aprendido har to con mi tra-bajo.                                |       |            |               |              |         |
|                                     |   | 10   | Cuando pienso en mi trabajo me siento bien.                         |       |            |               |              |         |
| 2. Condiciones Laborales            | Satisfacción con el ambiente físico               | 11   | Estoy satisfecho con mi trabajo.                                    |       |            |               |              |         |
|                                     |   | 12   | Estoy a gusto con las condiciones en que trabajo.                   |       |            |               |              |         |
|                                     |   | 13   | Mi trabajo es seguro.   |       |            |               |              |         |
|                                     |   | 14   | Mi trabajo está bien iluminado.                                     |       |            |               |              |         |
|                                     |   | 15   | Tengo buenas condiciones de hi-giene.                               |       |            |               |              |         |
|                                     |   | 16   | La empresa en la que trabajo es ordenada.                           |       |            |               |              |         |
|                                     |   | 17   | Cuento con duchas y comedores.                                      |       |            |               |              |         |
|                                     |   | 18   | Mis compañeros están a gusto con su trabajo.                        |       |            |               |              |         |
|                                     | Compensación                                      | 19   | Estoy conforme con mi sueldo.                                       |       |            |               |              |         |
|                                     |   | 20   | Tengo buenos incentivos, como bonos para las fiestas de fin de año. |       |            |               |              |         |
|                                     | Permanencia                                       | 21   | Estoy seguro de seguir trabajando por largo tiempo en la empresa.   |       |            |               |              |         |
|                                     |   | 22   | La empresa hace paseos a fin de año.                                |       |            |               |              |         |
|                                     | Recreación  | 23   | La empresa organiza eventos depor tivos.                            |       |            |               |              |         |
| 24                                  |   | Tengo posibilidades de subir de cargo a mediano plazo. |   |       |            |               |              |         |
| 3. Capacidad, Capacitación y Logros | Satisfacción con las oportunidades de desarrollo  | 25   | Me toman en cuenta para tomar decisiones en mi área de trabajo.     |       |            |               |              |         |
|                                     |   | 26   | He pensado que puedo algún día independizarme.                      |       |            |               |              |         |
|                                     |   | 27   | La empresa me apoya para obtener capacitación.                      |       |            |               |              |         |
|                                     |   | 28   | Tengo buena capacitación para mi trabajo.                           |       |            |               |              |         |
|                                     |   | 29   | Con el trabajo que desempeño tengo buen futuro laboral.             |       |            |               |              |         |
|                                     |   | 30   | Tengo muchas posibilidades de ascender.                             |       |            |               |              |         |
|                                     |   | 31   | Tengo aspiraciones que lograr realizando mi trabajo.                |       |            |               |              |         |
|                                     |   | 32   | He asistido a cursos de capacita- ción en el último año.            |       |            |               |              |         |
| 4. Relación con los Superiores      | Satisfacción con la relación subordinado-jefe     | 33   | Tengo buena comunicación con mis jefes.                             |       |            |               |              |         |
|                                     |   | 34   | El trato de mis superiores es el adecuado.                          |       |            |               |              |         |
|                                     |   | 35   | Me entiendo bien con mis superio- res en mi labor.                  |       |            |               |              |         |
|                                     |   | 36   | La información es clara para los trabajadores.                      |       |            |               |              |         |
|                                     |   | 37   | Sé a quién preguntar ante cualquier duda.                           |       |            |               |              |         |
|                                     |   | 38   | Generalmente mis superiores re- conocen mi trabajo.                 |       |            |               |              |         |
|                                     |   | 39   | Mis jefes me dan ánimo para trabajar.                               |       |            |               |              |         |
|                                     |   | 40   | Mis jefes están muy preparados para ocupar ese cargo.               |       |            |               |              |         |
|                                     |   | 41   | Mis superiores me apoyan cuando tengo problemas personales.         |       |            |               |              |         |
|                                     |   | 42   | No tengo problemas en pedir au- mento de sueldo.                    |       |            |               |              |         |
| 5. Relación con los Compañeros      | Satisfacción con la relación entre compañeros     | 43   | Tengo buena relación con mis compañeros.                            |       |            |               |              |         |
|                                     |   | 44   | Tengo confianza con mis compañeros                                  |       |            |               |              |         |
|                                     |   | 45   | Con mis compañeros nos comu- nicamos bien.                          |       |            |               |              |         |
|                                     |   | 46   | Tengo el apoyo de mis compa- ñeros.                                 |       |            |               |              |         |
|                                     |   | 47   | Mis compañeros de trabajo ade- más son mis amigos.                  |       |            |               |              |         |
|                                     |   | 48   | Hago otras actividades con mis colegas apar te del trabajo.         |       |            |               |              |         |
| 6. Visión de la Empresa             | Satisfacción con la comunicación interna          | 49   | Siempre estoy informado de lo que sucede en mi empresa.             |       |            |               |              |         |
|                                     |   | 50   | Conozco las normas de la empresa.                                   |       |            |               |              |         |
|                                     |   | 51   | La empresa sabe cuando cumplo las normas.                           |       |            |               |              |         |
|                                     |   | 52   | Mi jornada de trabajo es adecuada.                                  |       |            |               |              |         |
|                                     |   | 53   | Este trabajo me permite tener otras entradas de dinero.             |       |            |               |              |         |
| 7. Relación con la Familia          | Satisfacción con la relación familiar             | 54   | Con mi familia me llevo bien.                                       |       |            |               |              |         |
|                                     |   | 55   | Tengo buena relación con mi pareja.                                 |       |            |               |              |         |
|                                     |   | 56   | Mi calidad de vida es buena.  |       |            |               |              |         |
|                                     |   | 57   | Estoy bien económicamente.  |       |            |               |              |         |
|                                     |   | 58   | Me gustaría que mis hijos desem- peñaran el mismo trabajo.          |       |            |               |              |         |
|                                     |   | 59   | Tengo una presión familiar para trabajar.                           |       |            |               |              |         |
|                                     |   | 60   | Estoy comprometido con el bien- estar de mi familia.                |       |            |               |              |         |
|                                     |   | 61   | Me encuentro una persona socia- ble y amistosa.                     |       |            |               |              |         |
| 62                                  | No tengo problemas de deuda.                      |  |   |       |            |               |              |         |
| 8. Condiciones Físicas              | Satisfacción con la salud                         | 63   | Soy un hombre que tiene buena salud.                                |       |            |               |              |         |
|                                     |   | 64   | Tengo buena alimentación.   |       |            |               |              |         |
|                                     |   | 65   | Duermo lo suficiente.   |       |            |               |              |         |
|                                     |   | 66   | Tengo buena condición física.                                       |       |            |               |              |         |
|                                     |   | 67   | Practico depor tes constantemente.                                  |       |            |               |              |         |
|                                     |   | 68   | En el último mes he consumido alcohol en exceso.                    |       |            |               |              |         |
|                                     |   | 69   | En el último mes he consumido drogas.                               |       |            |               |              |         |
| 9. Desplazamiento                   | Satisfacción con el traslado al trabajo           | 70   | Llego muy fácilmente desde mi casa al trabajo.                      |       |            |               |              |         |
|                                     |   | 71   | Me demoro poco tiempo entre mi casa y el trabajo.                   |       |            |               |              |         |

## Anexo 4 Base de Datos

|    | V1D1  |       |       |       |       |       | V1D2  |       |       |        |        |        | V1D3   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|    | V1 P1 | V1 P2 | V1 P3 | V1 P4 | V1 P5 | V1 P6 | V1 P7 | V1 P8 | V1 P9 | V1 P10 | V1 P11 | V1 P12 | V1 P13 | V1 P14 | V1 P15 | V1 P16 | V1 P17 | V1 P18 | V1 P19 | V1 P20 | V1 P21 | V1 P22 | V1 P23 | V1 P24 | V1 P25 | V1 P26 | V1 P27 | V1 P28 | V1 P29 | V1 P30 |
| 1  | 1     | 4     | 4     | 4     | 1     | 2     | 4     | 3     | 1     | 1      | 1      | 3      | 4      | 3      | 1      | 2      | 3      | 3      | 4      | 1      | 1      | 1      | 3      | 2      | 1      | 2      | 1      | 4      | 4      | 3      |
| 2  | 2     | 2     | 2     | 5     | 2     | 1     | 4     | 2     | 1     | 1      | 4      | 2      | 4      | 1      | 1      | 5      | 4      | 2      | 1      | 1      | 4      | 3      | 2      | 1      | 4      | 5      | 5      | 1      | 5      | 2      |
| 3  | 2     | 3     | 1     | 3     | 4     | 3     | 2     | 5     | 1     | 4      | 4      | 1      | 3      | 4      | 2      | 4      | 1      | 3      | 4      | 5      | 2      | 4      | 1      | 4      | 3      | 2      | 5      | 4      | 2      | 3      |
| 4  | 5     | 4     | 1     | 4     | 5     | 4     | 4     | 4     | 5     | 2      | 3      | 3      | 2      | 3      | 4      | 4      | 1      | 1      | 1      | 5      | 5      | 1      | 3      | 2      | 4      | 2      | 3      | 2      | 3      | 2      |
| 5  | 3     | 4     | 2     | 3     | 2     | 3     | 1     | 2     | 1     | 2      | 1      | 4      | 2      | 1      | 1      | 3      | 1      | 1      | 4      | 1      | 4      | 3      | 3      | 1      | 1      | 1      | 2      | 3      | 1      | 1      |
| 6  | 1     | 5     | 2     | 4     | 3     | 2     | 1     | 1     | 1     | 4      | 4      | 4      | 4      | 1      | 3      | 1      | 5      | 4      | 4      | 4      | 1      | 2      | 4      | 1      | 2      | 2      | 1      | 4      | 1      | 3      |
| 7  | 5     | 1     | 1     | 2     | 4     | 4     | 2     | 3     | 5     | 5      | 3      | 3      | 1      | 2      | 1      | 4      | 2      | 4      | 4      | 2      | 1      | 5      | 4      | 2      | 3      | 3      | 4      | 1      | 5      | 3      |
| 8  | 2     | 4     | 4     | 1     | 5     | 1     | 5     | 5     | 1     | 4      | 5      | 1      | 3      | 4      | 3      | 5      | 1      | 1      | 4      | 1      | 4      | 4      | 4      | 5      | 3      | 5      | 1      | 2      | 3      | 4      |
| 9  | 5     | 1     | 5     | 5     | 4     | 1     | 5     | 1     | 4     | 1      | 5      | 1      | 4      | 1      | 2      | 2      | 3      | 3      | 3      | 2      | 3      | 4      | 5      | 1      | 3      | 3      | 4      | 5      | 3      | 2      |
| 10 | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      |
| 11 | 3     | 3     | 1     | 3     | 1     | 2     | 4     | 3     | 1     | 4      | 1      | 1      | 1      | 4      | 1      | 4      | 3      | 3      | 4      | 2      | 2      | 1      | 3      | 2      | 4      | 3      | 4      | 3      | 3      | 3      |
| 12 | 3     | 3     | 2     | 3     | 4     | 4     | 2     | 4     | 4     | 4      | 3      | 2      | 3      | 4      | 4      | 3      | 3      | 4      | 2      | 3      | 3      | 3      | 1      | 1      | 4      | 1      | 3      | 3      | 3      | 3      |
| 13 | 2     | 3     | 2     | 3     | 3     | 2     | 2     | 3     | 2     | 2      | 3      | 3      | 3      | 1      | 3      | 3      | 3      | 1      | 3      | 1      | 3      | 3      | 1      | 3      | 2      | 3      | 3      | 3      | 1      | 3      |
| 14 | 4     | 4     | 1     | 3     | 2     | 1     | 3     | 3     | 4     | 4      | 4      | 2      | 3      | 1      | 3      | 2      | 1      | 1      | 4      | 3      | 4      | 2      | 1      | 4      | 4      | 1      | 2      | 2      | 1      | 4      |
| 15 | 3     | 2     | 2     | 2     | 3     | 2     | 3     | 4     | 4     | 4      | 3      | 2      | 3      | 2      | 1      | 3      | 3      | 4      | 3      | 4      | 1      | 2      | 2      | 3      | 4      | 2      | 3      | 4      | 2      | 1      |
| 16 | 1     | 3     | 4     | 4     | 2     | 2     | 2     | 3     | 1     | 4      | 4      | 3      | 2      | 2      | 3      | 2      | 1      | 2      | 4      | 2      | 3      | 2      | 2      | 3      | 3      | 4      | 3      | 3      | 3      | 3      |
| 17 | 3     | 3     | 3     | 1     | 4     | 2     | 3     | 3     | 4     | 3      | 3      | 1      | 4      | 1      | 4      | 2      | 1      | 2      | 4      | 1      | 1      | 4      | 2      | 2      | 3      | 2      | 2      | 3      | 1      | 1      |
| 18 | 4     | 3     | 3     | 1     | 4     | 1     | 4     | 4     | 2     | 3      | 3      | 2      | 3      | 3      | 4      | 4      | 1      | 2      | 4      | 4      | 4      | 2      | 4      | 1      | 2      | 3      | 2      | 3      | 2      | 2      |
| 19 | 2     | 4     | 3     | 2     | 3     | 4     | 1     | 3     | 1     | 2      | 3      | 4      | 4      | 3      | 3      | 4      | 4      | 2      | 4      | 2      | 1      | 1      | 4      | 3      | 2      | 3      | 1      | 3      | 1      | 3      |
| 20 | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4      | 4      | 4      | 4      | 4      | 4      | 4      | 4      | 4      | 4      | 4      | 4      | 4      | 4      | 4      | 4      | 4      | 4      | 4      | 4      | 4      |
| 21 | 3     | 3     | 5     | 2     | 4     | 1     | 1     | 1     | 5     | 4      | 5      | 2      | 4      | 2      | 5      | 4      | 4      | 5      | 5      | 5      | 1      | 3      | 1      | 5      | 1      | 3      | 1      | 4      | 2      | 5      |
| 22 | 4     | 2     | 4     | 4     | 1     | 1     | 4     | 3     | 2     | 4      | 2      | 3      | 4      | 4      | 3      | 5      | 2      | 3      | 5      | 2      | 5      | 1      | 3      | 1      | 3      | 1      | 1      | 4      | 2      | 3      |
| 23 | 5     | 3     | 3     | 2     | 4     | 3     | 5     | 1     | 2     | 1      | 3      | 1      | 4      | 2      | 1      | 4      | 3      | 1      | 5      | 4      | 4      | 3      | 3      | 1      | 2      | 3      | 2      | 4      | 4      | 5      |
| 24 | 4     | 5     | 3     | 5     | 2     | 1     | 1     | 5     | 3     | 3      | 2      | 1      | 4      | 3      | 3      | 2      | 1      | 1      | 2      | 5      | 2      | 2      | 3      | 4      | 5      | 4      | 4      | 4      | 3      | 2      |
| 25 | 1     | 1     | 2     | 3     | 4     | 3     | 2     | 4     | 5     | 3      | 1      | 3      | 4      | 5      | 2      | 5      | 2      | 5      | 4      | 1      | 4      | 5      | 1      | 4      | 1      | 5      | 3      | 2      | 4      | 3      |
| 26 | 3     | 3     | 1     | 3     | 2     | 5     | 3     | 1     | 3     | 1      | 2      | 1      | 3      | 3      | 5      | 3      | 5      | 4      | 5      | 2      | 3      | 4      | 5      | 4      | 2      | 2      | 4      | 4      | 4      | 3      |
| 27 | 2     | 5     | 3     | 4     | 4     | 5     | 3     | 4     | 4     | 5      | 1      | 1      | 3      | 2      | 1      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      | 1      | 2      | 5      | 2      | 4      | 3      | 4      | 2      | 1      | 2      |
| 28 | 3     | 5     | 3     | 4     | 4     | 2     | 5     | 3     | 4     | 1      | 5      | 5      | 3      | 1      | 2      | 3      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 5      | 3      | 4      | 3      | 4      | 5      | 1      | 5      | 5      |
| 29 | 4     | 4     | 5     | 1     | 2     | 1     | 1     | 3     | 5     | 1      | 5      | 5      | 4      | 5      | 5      | 5      | 4      | 3      | 2      | 3      | 2      | 3      | 2      | 5      | 3      | 1      | 4      | 3      | 5      | 4      |
| 30 | 3     | 3     | 1     | 2     | 3     | 2     | 1     | 2     | 3     | 1      | 2      | 1      | 3      | 3      | 3      | 1      | 2      | 3      | 2      | 2      | 2      | 1      | 2      | 2      | 3      | 3      | 3      | 2      | 1      | 3      |
| 31 | 1     | 1     | 2     | 3     | 2     | 2     | 3     | 3     | 2     | 2      | 1      | 1      | 2      | 2      | 1      | 2      | 3      | 2      | 2      | 3      | 2      | 3      | 1      | 3      | 2      | 2      | 2      | 3      | 3      | 3      |
| 32 | 2     | 2     | 2     | 1     | 2     | 2     | 3     | 3     | 2     | 3      | 2      | 2      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      | 2      | 3      | 1      | 2      | 3      | 2      | 3      | 2      | 2      | 3      | 2      |
| 33 | 3     | 3     | 2     | 2     | 1     | 1     | 3     | 2     | 3     | 3      | 3      | 1      | 2      | 1      | 2      | 2      | 2      | 2      | 1      | 2      | 2      | 2      | 2      | 1      | 1      | 2      | 3      | 1      | 3      | 2      |
| 34 | 2     | 1     | 2     | 2     | 2     | 1     | 3     | 3     | 3     | 3      | 2      | 1      | 2      | 3      | 1      | 3      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 1      | 2      | 1      | 2      | 3      | 2      | 2      | 2      | 1      |
| 35 | 3     | 2     | 2     | 3     | 3     | 2     | 3     | 1     | 2     | 3      | 1      | 2      | 3      | 2      | 2      | 2      | 1      | 2      | 2      | 2      | 1      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 3      |
| 36 | 2     | 3     | 3     | 3     | 2     | 2     | 1     | 2     | 3     | 2      | 2      | 1      | 2      | 3      | 2      | 2      | 3      | 2      | 3      | 2      | 3      | 2      | 1      | 2      | 2      | 1      | 2      | 2      | 2      | 1      |
| 37 | 2     | 3     | 2     | 3     | 1     | 2     | 3     | 1     | 2     | 3      | 1      | 2      | 3      | 2      | 3      | 3      | 1      | 3      | 3      | 3      | 3      | 2      | 3      | 2      | 3      | 2      | 3      | 2      | 3      | 3      |
| 38 | 1     | 1     | 3     | 1     | 3     | 2     | 1     | 3     | 2     | 2      | 2      | 3      | 1      | 2      | 2      | 2      | 1      | 2      | 2      | 3      | 1      | 3      | 2      | 3      | 2      | 3      | 3      | 2      | 2      | 2      |
| 39 | 1     | 2     | 2     | 2     | 2     | 1     | 3     | 3     | 3     | 2      | 2      | 3      | 2      | 2      | 2      | 2      | 3      | 2      | 2      | 2      | 1      | 1      | 1      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 3      | 2      |
| 40 | 2     | 2     | 1     | 2     | 2     | 2     | 3     | 2     | 2     | 1      | 2      | 1      | 2      | 3      | 3      | 1      | 3      | 2      | 1      | 4      | 1      | 3      | 2      | 1      | 3      | 2      | 2      | 4      | 2      | 1      |
| 41 | 4     | 5     | 2     | 4     | 5     | 3     | 2     | 5     | 3     | 1      | 3      | 3      | 5      | 5      | 2      | 2      | 4      | 1      | 4      | 1      | 3      | 3      | 4      | 5      | 5      | 5      | 1      | 4      | 5      | 2      |
| 42 | 3     | 2     | 1     | 2     | 1     | 3     | 3     | 1     | 1     | 3      | 1      | 4      | 4      | 4      | 1      | 3      | 4      | 4      | 1      | 4      | 2      | 3      | 4      | 3      | 3      | 3      | 4      | 1      | 5      | 2      |
| 43 | 4     | 4     | 3     | 3     | 4     | 5     | 2     | 1     | 4     | 4      | 5      | 3      | 3      | 1      | 5      | 1      | 2      | 3      | 1      | 3      | 1      | 1      | 2      | 2      | 3      | 1      | 2      | 2      | 1      | 3      |
| 44 | 2     | 1     | 3     | 2     | 2     | 3     | 4     | 1     | 5     | 5      | 2      | 2      | 5      | 5      | 2      | 4      | 4      | 5      | 4      | 1      | 1      | 4      | 5      | 2      | 4      | 4      | 5      | 4      | 4      | 4      |
| 45 | 5     | 1     | 2     | 5     | 5     | 2     | 5     | 4     | 1     | 5      | 3      | 2      | 5      | 2      | 1      | 2      | 3      | 3      | 1      | 5      | 4      | 4      | 3      | 1      | 1      | 2      | 5      | 2      | 3      | 3      |
| 46 | 1     | 1     | 2     | 4     | 3     | 1     | 5     | 1     | 2     | 4      | 4      | 3      | 4      | 3      | 2      | 5      | 5      | 1      | 2      | 4      | 1      | 4      | 4      | 5      | 1      | 5      | 1      | 1      | 3      | 3      |
| 47 | 3     | 2     | 2     | 4     | 4     | 1     | 5     | 5     | 3     | 4      | 1      | 4      | 4      | 2      | 1      | 3      | 1      | 4      | 3      | 5      | 2      | 5      | 5      | 1      | 3      | 4      | 3      | 2      | 1      | 4      |
| 48 | 3     | 3     | 3     | 1     | 2     | 3     | 3     | 1     | 3     | 3      | 3      | 1      | 3      | 3      | 2      | 5      | 2      | 3      | 3      | 1      | 3      | 3      | 1      | 5      | 5      | 2      | 3      | 3      | 2      | 2      |
| 49 | 2     | 5     | 3     | 2     | 3     | 2     | 5     | 5     | 2     | 5      | 3      | 3      | 1      | 3      | 1      | 2      | 3      | 2      | 1      | 1      | 2      | 1      | 2      | 3      | 5      | 3      | 1      | 3      | 3      | 3      |
| 50 | 2     | 1     | 1     | 2     | 2     | 1     | 1     | 1     | 1     | 2      | 1      | 2      | 1      | 1      | 2      | 1      | 2      | 1      | 2      | 2      | 1      | 1      | 1      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 1      |





**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE HABILIDADES DIRECTIVAS.**

| Nº | DIMENSIONES / items  | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|----|--|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|    |  | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
|    | <b>Estrategicas</b>  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 1  | Reconoce y aprovecha las oportunidades, los peligros y las fuerzas externas que repercuten en la competitividad y efectividad del negocio.   | /                        |    | /                       |    | /                     |    |             |
| 2  | Mira más allá de los límites de su función, comprende el impacto de sus actuaciones en otras unidades y desarrolla la cooperación interfuncional.  | /                        |    | /                       |    | /                     |    |             |
| 3  | Utiliza los recursos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.   | /                        |    | /                       |    | /                     |    |             |
| 4  | Responde con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente.   | /                        |    | /                       |    | /                     |    |             |
| 5  | Desarrolla y mantiene una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la empresa y del sector.   | /                        |    | /                       |    | /                     |    |             |
| 6  | Consigue llegar a acuerdos que satisfacen los intereses de ambas partes.   | /                        |    | /                       |    | /                     |    |             |
|    | <b>Intrategicas</b>  | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| 7  | Escucha y transmite ideas de manera efectiva, empleando tanto procedimientos formales como informales, y proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones. | /                        |    | /                       |    | /                     |    |             |
| 8  | Asigna objetivos y tareas a personas adecuadas para realizar el trabajo, y planifica su seguimiento.   | /                        |    | /                       |    | /                     |    |             |
| 9  | Se preocupa de que los integrantes de su equipo dispongan de la capacidad de tomar decisiones y de los recursos necesarios para lograr sus objetivos.                                    | /                        |    | /                       |    | /                     |    |             |
| 10 | Ayuda a sus colaboradores a descubrir sus áreas de mejora y a desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales.   | /                        |    | /                       |    | /                     |    |             |
| 11 | Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo, y los estimula hacia el logro de los objetivos comunes.                                   | /                        |    | /                       |    | /                     |    |             |
| 12 | Da sentido al trabajo de sus colaboradores, animando, ilusionando y motivándoles a conseguir los objetivos que les propone.  | /                        |    | /                       |    | /                     |    |             |
|    | <b>Eficacia Personal</b>   | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| 13 | Sabe identificar con rapidez las causas de los problemas y los puntos clave de una situación.  | /                        |    | /                       |    | /                     |    |             |
| 14 | Distingue y separa los factores relevantes de una situación y sabe cuantificar su importancia.   | /                        |    | /                       |    | /                     |    |             |
| 15 | Tiene capacidad de síntesis a la hora de tomar decisiones.   | /                        |    | /                       |    | /                     |    |             |
| 16 | Muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad y autonomía personal.  | /                        |    | /                       |    | /                     |    |             |
| 17 | Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan.  | /                        |    | /                       |    | /                     |    |             |
| 18 | Ve las situaciones y los problemas desde su aspecto más favorable.   | /                        |    | /                       |    | /                     |    |             |

  
 Mag. William S. Flores Sotelo  
 Decano Post Grado  
 UCV

|    |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 19 | Mantiene un alto grado de atención ante uno o varios problemas durante un largo período de tiempo.                          | / | / | / | / | / |
| 20 | Controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.                                   | / | / | / | / | / |
| 21 | Hace lo que se le ha propuesto realizar, sin abandonar su propósito a pesar de la dificultad de llevarlo a cabo.            | / | / | / | / | / |
| 22 | Prioriza sus objetivos, programando sus actividades de manera adecuada y ejecutándolas en el tiempo previsto.               | / | / | / | / | / |
| 23 | Mantiene el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.   | / | / | / | / | / |
| 24 | Afronta con valentía la toma de decisiones en situaciones de gran responsabilidad y alto riesgo.                            | / | / | / | / | / |
| 25 | Muestra un comportamiento transparente y cumple sus promesas.   | / | / | / | / | / |
| 26 | Da y exige lo que corresponde a cada uno sin discriminar a las personas.  | / | / | / | / | / |
| 27 | Se comporta de manera recta y honrada ante cualquier situación.   | / | / | / | / | / |
| 28 | Evalúa con frecuencia y profundidad su propio comportamiento y la realidad que le circunda.                                 | / | / | / | / | / |
| 29 | Conoce sus puntos fuertes y sus puntos débiles, tanto en el ámbito profesional como personal.                               | / | / | / | / | / |
| 30 | Muestra flexibilidad para cambiar sus comportamientos, a fin de fortalecer sus puntos fuertes y superar sus puntos débiles. | / | / | / | / | / |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable  No aplicable f. 1

Apellidos y nombres del juez validador: Mag. Saleo Willyan DNI: 0617570

Especialidad del validador: Carriera de Ingeniería de Telecomunicaciones

.....de.....del 20.....

Firma del Experto Informante.

  
 Mag. Willyan S. Flores Saleo  
 Docente Post Grado  
 UCV

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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



|    |   |    |    |    |    |    |    |    |    |
|----|---|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 29 | Con el trabajo que desempeño tengo buen futuro laboral.     | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  |
| 30 | Tengo muchas posibilidades de ascender.                     | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  |
| 31 | Tengo aspiraciones que lograr realizando mi trabajo.        | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  |
| 32 | He asistido a cursos de capacitación en el último año.      | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  |
| 4. | <b>Relación con los Superiores</b>                          | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No |
| 33 | Tengo buena comunicación con mis jefes.                     | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  |
| 34 | El trato de mis superiores es el adecuado.                  | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  |
| 35 | Me entiendo bien con mis superiores en mi labor.            | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  |
| 36 | La información es clara para los trabajadores.              | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  |
| 37 | Sé a quién preguntar ante cualquier duda.                   | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  |
| 38 | Generalmente mis superiores reconocen mi trabajo.           | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  |
| 39 | Mis jefes me dan ánimo para trabajar.                       | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  |
| 40 | Mis jefes están muy preparados para ocupar ese cargo.       | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  |
| 41 | Mis superiores me apoyan cuando tengo problemas personales. | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  |
| 42 | No tengo problemas en pedir aumento de sueldo.              | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  |
| 5. | <b>Relación con los Compañeros</b>                          | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No |
| 43 | Tengo buena relación con mis compañeros.                    | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  |
| 44 | Tengo confianza con mis compañeros                          | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  |
| 45 | Con mis compañeros nos comunicamos bien.                    | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  |
| 46 | Tengo el apoyo de mis compañeros.                           | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  |
| 47 | Mis compañeros de trabajo además son mis amigos.            | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  |
| 48 | Hago otras actividades con mis colegas aparte del trabajo.  | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  |
| 6. | <b>Visión de la Empresa</b>                                 | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No |
| 49 | Siempre estoy informado de lo que sucede en mi empresa.     | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  |
| 50 | Conozco las normas de la empresa.                           | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  |
| 51 | La empresa sabe cuando cumplo las normas.                   | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  |
| 52 | Mi jornada de trabajo es adecuada.                          | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  |
| 53 | Este trabajo me permite tener otras entradas de dinero.     | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  |
| 7. | <b>Relación con la Familia</b>                              | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No |
| 54 | Con mi familia me llevo bien.                               | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  |
| 55 | Tengo buena relación con mi pareja.                         | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  |
| 56 | Mi calidad de vida es buena.                                | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  |
| 57 | Estoy bien económicamente.                                  | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  |
| 58 | Me gustaría que mis hijos desearan el mismo trabajo.        | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  |
| 59 | Tengo una presión familiar para trabajar.                   | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  |
| 60 | Estoy comprometido con el bien-estar de mi familia.         | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  |

|                               |   |    |    |    |    |    |    |
|-------------------------------|---|----|----|----|----|----|----|
| 61                            | Me encuentro una persona socialmente y amistosa.  | /  | /  | /  | /  | /  | /  |
| 62                            | No tengo problemas de deuda.                      | /  | /  | /  | /  | /  | /  |
| <b>8. Condiciones Físicas</b> |   | Si | No | Si | No | Si | No |
| 63                            | Soy un hombre que tiene buena salud.              | /  | /  | /  | /  | /  | /  |
| 64                            | Tengo buena alimentación.                         | /  | /  | /  | /  | /  | /  |
| 65                            | Duermo lo suficiente.                             | /  | /  | /  | /  | /  | /  |
| 66                            | Tengo buena condición física.                     | /  | /  | /  | /  | /  | /  |
| 67                            | Practico deportes constantemente.                 | /  | /  | /  | /  | /  | /  |
| 68                            | En el último mes he consumido alcohol en exceso.  | /  | /  | /  | /  | /  | /  |
| 69                            | En el último mes he consumido drogas.             | /  | /  | /  | /  | /  | /  |
| <b>9. Desplazamiento</b>      |   | Si | No | Si | No | Si | No |
| 70                            | Llego muy fácilmente desde mi casa al trabajo.    | /  | /  | /  | /  | /  | /  |
| 71                            | Me demoro poco tiempo entre mi casa y el trabajo. | /  | /  | /  | /  | /  | /  |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable  No aplicable  No aplicable   
 Apellidos y nombres del juez validador: Flavio Stolo Wilton Sbrantau DNI: 06175725

Especialidad del validador: Contador, Economista Superior, Francés

.....de.....del 20.....

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

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

Firma del Experto Informante.  
  
 Mag. Wilian S. Flores Salas  
 UCV Decente Post Grado



Anexo 7 Artículo científico.

Habilidades directivas y satisfacción laboral del personal en Club de Regatas  
Lima, filial Chorrillos, 2017

Hernán Augusto Rosales Reyes

Escuela de Posgrado

Universidad Cesar Vallejo

Resumen

Las habilidades directivas y la satisfacción laboral tienen cada vez más importancia en el mundo laboral y como consecuencia en el desarrollo de las personas. Por ello, la presente investigación tiene como objetivo establecer la relación que existe entre habilidades directivas y la satisfacción laboral en los colaboradores del Club de Regatas Lima, filial Chorrillos, 2017.

Con respecto a la metodología, se realizó bajo el esquema del método hipotético deductivo y de tipo correlacional, ya que tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos variables. La presente investigación posee un diseño No experimental. La muestra de estudio estuvo conformada por 236 colaboradores. El instrumento utilizado para recoger datos de la variable habilidades directivas y satisfacción laboral fue un cuestionario.

En base a los resultados obtenidos, se ha demostrado un  $Rho = 0.702$  que determinó que existe relación significativa entre habilidades directivas y la satisfacción laboral del personal en Club de Regatas Lima, filial Chorrillos, 2017, siendo el índice de correlación  $Rho = 0.702$ . La relación confirma: a mayor problema en habilidades directivas, mayor problema en la satisfacción laboral.

**Palabras claves:** habilidades directivas, satisfacción laboral.

## Abstract

Managerial skills and job satisfaction are increasingly important in the workplace and as a consequence in the development of people.

Therefore, this research aims to establish the relationship between managerial skills and job satisfaction in the employees of Club de Regatas Lima, subsidiary Chorrillos, 2017.

With respect to the methodology, it was carried out under the scheme of the hypothetical deductive and correlational method, since it has as purpose to know the relationship or degree of association that exists between two variables. The present investigation has a non-experimental design. The study sample consisted of 236 collaborators. The instrument used to collect data on the variable managerial skills and job satisfaction was a questionnaire.

Based on the results obtained, a  $Rho = 0.702$  has been shown, which determined that there is a significant relationship between managerial skills and job satisfaction in Club de Regatas Lima, subsidiary Chorrillos, 2017, with the correlation index  $Rho = 0.702$ . The relationship confirms: the greater problem in managerial skills, the greater problem in job satisfaction.

Keywords: managerial skills, job satisfaction.

## Introducción

El concepto de competencia ha cobrado especial relevancia en los últimos años, en la gestión empresarial, aunque no es fácil encontrar una definición unívoca de tal concepto, si resulta evidente que está surgiendo una nueva sensibilidad hacia la evaluación de ciertos componentes de la excelencia directiva que van más allá de las habilidades técnicas objetivas.

Cada vez son más las empresas que empiezan a evaluar no sólo los resultados concentrándose en el qué, sino también la forma en que cada empleado los alcanza, es decir, el cómo.

El concepto de competencia empezó a utilizarse en el contexto de la empresa a partir de McClelland (1973), quien lo utiliza para mostrar que el éxito profesional no puede predecirse únicamente a partir de los test de inteligencia. Desde esa fecha hasta nuestros días, el concepto de competencia se ha ido delimitando hasta llegar a designar aquellos comportamientos observables que contribuyen al éxito de una tarea o de la misión de un puesto (Woodruffe, 1993).

A efectos del estudio que se presenta, se tienen en cuenta un conjunto concreto de estas competencias, las directivas, que son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Siguiendo el modelo antropológico de empresa propuesto por Juan Antonio Pérez López (1993), la función directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de sus empleados y uniéndolos con la misión de la empresa. Si el valor económico se logra destruyendo o empobreciendo las competencias de los empleados, se debilita la capacidad futura de la empresa para lograr ese valor económico, por lo que dicha estrategia no resulta válida.

La función directiva incluye, además de la dimensión estratégica, otra dimensión que se refiere al desarrollo de los empleados y al aumento del grado de compromiso de éstos con la empresa. A esta otra dimensión, Cardona y Chinchilla (1998) la denominan dimensión intratética. La estrategia persigue y se mide por la eficacia, mientras que la intrategia persigue y se mide por la unidad, es decir, por el grado de compromiso y confianza de los empleados con la empresa. A estos dos grupos de competencias se une un tercero: las competencias de eficacia personal,

que son aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno (Covey, 1993). Estas competencias miden la capacidad de autodirección, capacidad imprescindible para dirigir a otras personas.

### Metodología

La investigación se realizó bajo el esquema del método hipotético deductivo. Según Cegarra (2011), el método hipotético deductivo consiste en “emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones al problema planteado y en comprobar con los datos disponibles de la muestra si estos están de acuerdo con aquellas hipótesis planteadas” (p.82).

El tipo de estudio en el presente trabajo fue básico. Según Vargas (2009), también se le conoce como una investigación fundamental exacta o investigación pura. Esa investigación se encarga del objeto de estudio sin considerar una aplicación inmediata; sin embargo, se parte de sus resultados y descubrimientos para poder surgir nuevos productos y avances científicos (p. 159).

Según el alcance, la presente investigación fue de tipo correlacional, Hernández et al. (2014) expresan que la investigación correlacional “tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (p. 93).

La presente investigación está enmarcada según el diseño No experimental de forma transeccional - correlacional. Hernández, Fernández y Baptista (2014) expresan que las investigaciones no experimentales son: “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”. (p.152).

Hernández, Fernández y Baptista (2014) expresan que los "Diseños transeccionales correlacionales describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado". (p. 158).

La población de estudio correspondiente a la presente investigación, estuvo conformada por 613 colaboradores de la empresa Club de Regatas Lima, Filial Chorrillos, 2017. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), "Una población o universo es un conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones". (p. 174).

La muestra de estudio es del tipo probabilístico y estuvo compuesto por 236 colaboradores, para recoger información del personal en la filial Chorrillos, abril 2017. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), "La muestra probabilística es un subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma posibilidad de ser elegidos". (p.176)

Para llevar a cabo la selección de los elementos muestrales, se utilizó el procedimiento de la Tómbola, que consiste en enumerar todos los elementos muestrales del uno al número "n", después se hacen fichas, uno por cada elemento, se revuelven en una caja y se van sacando "n" números de fichas según el tamaño de la muestra. Los números elegidos al azar conformaran la muestra.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), "Las unidades de análisis o los elementos muestrales se eligen siempre aleatoriamente para asegurarnos de que cada elemento tenga la misma probabilidad de ser elegido". (p. 183)

Para recoger los datos de la variable habilidades directivas y de la variable satisfacción laboral, se utilizó la técnica de la encuesta. El instrumento utilizado fue un cuestionario. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), "Tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de uno más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis". (p. 217).

## Resultados

El 21.2% de los trabajadores percibieron que el nivel de habilidades directivas fue deficiente, mientras que el 78.4% de los trabajadores percibieron que el nivel de habilidades directivas fue moderado y el 0.4% de los trabajadores percibieron que el nivel fue eficiente.

El 23.3% de los encuestados percibieron que el nivel fue bajo, mientras que el 76.3% de los encuestados percibieron que el nivel fue moderado y el 0.4% de los encuestados percibieron que el nivel fue alto.

El 33.1% de los encuestados percibieron que el nivel fue deficiente, mientras que el 61.4% de los encuestados percibieron que el nivel fue moderado y el 5.5% de los encuestados percibieron que el nivel fue eficiente.

El 33.5% de los encuestados percibieron que el nivel fue deficiente, mientras que el 58.9% de los encuestados percibieron que el nivel fue moderado y el 7.6% de los encuestados percibieron que el nivel fue eficiente.

El 20.3% de los encuestados percibieron que el nivel fue deficiente, mientras que el 78.4% de los encuestados percibieron que el nivel fue moderado y el 1.3% de los encuestados percibieron que el nivel fue eficiente.

## Discusión

Se analizaron los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones de la variable habilidades directivas: competencias estratégicas, competencias intratécnicas y competencias de eficacia personal; las cuales relacionan con la variable satisfacción laboral, finalmente se contrastó la correlación existente entre las dos variables: las habilidades directivas y la satisfacción laboral del personal en el Club Regatas Lima filial, Chorrillos 2017.

En cuanto al nivel de las habilidades directivas según el personal de la empresa, se tiene que el 21.2% de los encuestados perciben que el nivel es deficiente, mientras que el 78.4% de los encuestados perciben que el nivel es moderado y el 0.4% de los encuestados perciben que el nivel es eficiente.

Comparándolo con el enfoque teórico coincide con lo expuesto por Garcia-Lombardia, Cardona y Chinchilla, (2001). Las competencias directivas, entendidas como el conjunto de comportamientos habituales y observables que conducen al logro del éxito en el desempeño de la función directiva, ocupan un lugar importante en las condiciones que las empresas desean encontrar en los futuros directivos, Asimismo, la presente investigación sirve para señalar la existencia de tres tipos de competencias directivas: las estratégicas, las intratécnicas y las de eficacia personal.

Estos resultados hacen notar que las habilidades directivas del personal en el Club de Regatas Lima, filial Chorrillos, 2017, que predomina es el moderado.

En lo que respecta al nivel de la satisfacción laboral, según el personal de la empresa, se tiene que el 23.3% de los encuestados perciben que el nivel es bajo, mientras que el 76.3% de los encuestados perciben que el nivel es moderado y el 0.4% de los encuestados perciben que el nivel es alto.

Estos resultados hacen notar que la satisfacción laboral del personal en el Club de Regatas Lima, filial Chorrillos, 2017, que predomina es el moderado. Estos resultados coinciden con los resultados obtenidos en la tesis de Contreras (2013), "Satisfacción laboral de los profesionales de enfermería vinculados a una I.P.S. de III nivel de atención, Bogotá, 2013".

Comparándolo con el enfoque teórico, coincide con lo expuesto por Herzberg, en el sentido de que existen dos grupos de factores asociados con los sentimientos de satisfacción e insatisfacción, uno atribuido al contexto y otro al contenido de sus puestos de trabajo.

Con respecto al valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman es igual a 0,702; asimismo el grado de significancia estadística indica que el valor  $p = 0,000 < 0,01$ , por lo que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alterna ( $H_1$ ), estableciendo que existe relación significativa entre la variable habilidades directivas y satisfacción laboral en el personal del Club de Regatas Lima, filial Chorrillos, 2017,

Esta correlación coincide con los resultados obtenidos en la tesis de Aguilar y Guerrero (2014), "las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la ugel N° 04, 2013".

## Conclusiones

Existe relación significativa entre habilidades directivas y satisfacción laboral en el personal del Club de Regatas Lima, filial Chorrillos, 2017, siendo esta relación directa y moderada ( $p = 0,000 < 0,01$  y  $Rho = 0.702$ ). La relación confirma a mayores habilidades directivas, mayor satisfacción laboral.

Existe relación significativa entre la competencia estratégica de habilidades directivas y satisfacción laboral en el personal del Club de Regatas Lima, filial Chorrillos, 2017. Siendo esta relación positiva baja. ( $p = 0,000 < 0,01$  y  $Rho = 0,393$ ). La relación confirma a mayores competencias estratégicas, mayor satisfacción laboral.

Existe relación significativa entre la dimensión competencias intrategicas de habilidades directivas y satisfacción laboral en el personal del Club de Regatas Lima, filial Chorrillos, 2017. Siendo esta relación positiva baja. ( $p = 0,000 < 0,01$  y  $Rho=0,444$ ). La relación confirma a mayores competencias intratégicas, mayor satisfacción laboral.

Existe relación significativa entre la dimensión competencias de eficacia personal de habilidades directivas y satisfacción laboral en el personal del Club de Regatas Lima, filial Chorrillos, 2017. Siendo esta relación positiva moderada. ( $p = 0,000 < 0,01$  y  $Rho = 0,668$ ). La relación confirma a mayores competencias de eficacia personal, mayor satisfacción laboral.

#### Referencias bibliográficas

- Aburto, H. (2011). *Habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional, en la Coordinación Estatal del Instituto Nacional de Estadística y Geografía en Michoacán*. (Tesis de Doctorado en Ciencias Administrativas, Instituto Politécnico Nacional). México, D.F. México.
- Aguilar, F. y Guerrero, F. (2014). *Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la Ugel n° 04, 2013*. (Tesis de Maestría en Administración de Negocios y Relaciones Internacionales, Universidad Cesar Vallejo). Lima, Perú.
- Alcón, N. (2014). *Habilidades directivas y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo del municipio Tinaquillo, estado Cojedes*. (Tesis de Maestría en Educación, Mención Gerencia Avanzada en Educación, Universidad de Carabobo). Carabobo, Venezuela.
- Alfaro, R. (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*. (Tesis de grado académico de Administración estratégica de empresa, Pontificia Universidad Católica del Perú). Lima, Peru.

- Alles, M. (2011). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. España: Ed. Granica SA.
- Campos, L. (2013). *Modelo de asociación entre factores de satisfacción y desempeño laboral en docentes universitarios*. (Tesis de Doctorado en educación, Universidad de Morelia). Morelia, México.
- Cardona, P. y Chinchilla, N. (1998). Cuestionario de competencias directivas (CCD). IESE, Barcelona, vol. 7.
- Cardona, P. y Chinchilla, N. (1998), Intrategia. En busca del alto rendimiento y de la supervivencia a largo plazo, Bilbao, Harvard Deusto Business Review, julio-agosto, págs. 36-41.
- Cardona, P. y Chinchilla, N. (1999). Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. Bilbao, Harvard Deusto Business Review, vol. 89, págs. 10-27
- Covey, S. R. (1993). *Los 7 hábitos de la gente eficaz*. Barcelona: Paidós.
- Contreras, M. (2013). *Satisfacción laboral de los profesionales de enfermería vinculados a una I.P.S de III nivel de atención Bogotá 2013*. (Tesis de Maestría en Enfermería con énfasis en gerencia en servicios de salud y enfermería, Universidad de Colombia). Bogotá, Colombia.
- Falcón, C. y Reyes, Z. (2015). *Las habilidades gerenciales y el clima organizacional en la empresa de transportes de servicio público "móvil tours" S. C. R. Ltda. Huánuco 2014*. (Tesis de grado académico de Licenciado en Administración, Universidad Hermilio Valdizan). Huánuco, Perú.

- Gómez, L. (2012), *Perfil de Competencias Gerenciales para mejorar el desempeño de los hoteles Gran Turismo, en la ciudad de México*. (Tesis de Maestría en Ciencias en Administración de Negocios, Instituto Politécnico Nacional). México DF, México.
- Guarniz, A. L. (2016). *Factores de satisfacción laboral y desempeño de los trabajadores del sector metalmecánica en Trujillo*. (Tesis de Maestría en Dirección y Gestión del Talento Humano, Universidad Privada Antenor Orrego). Trujillo, Perú.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1998). *Metodología de la investigación*. (2da. ed.). México: McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. (4ta. ed.). México: Mc Graw Hill editores.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ta ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Hernández, S. Fernández y Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta. ed.). México: McGraw-Hill.
- Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York, USA: John Wiley & Sons, Inc. New York.
- Huerta, J. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Edit. Pearson Prentice Hall.
- Madrigal, B. (2006). *Habilidades Directivas*. México: Mc Graw Hill.
- Pérez J. A. (1993). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid: Editorial Rialp.

Robbins, S. (1987). *Comportamiento organizacional*. México: D.F. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Sánchez, J. C. (2011). *Metodología de la investigación científica y tecnológica*, España: Ediciones Díaz de Santos.

Vargas Z. R. (2009). La investigación aplicada: Una forma de conocer las realidades con evidencia científica, Mexico; Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, 159-160.

Whetten, D. y Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Continental.