



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

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

Habilidades directivas y satisfacción laboral en la Institución Educativa  
“Enrique Milla Ochoa”, Los Olivos, 2019

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestra en Administración de la Educación

**AUTORA:**

Br. María del Pilar Villafuerte Huamancondor (ORCID: 0000-0002-1100-8142)

**ASESORA:**

Dra. Francis Esmeralda Ibarguen Cueva (ORCID: 0000-0003-4630-6921)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad Educativa

**Lima – Perú**

**2020**

## **Dedicatoria**

A mis hijos Melany y Jair que siempre me han apoyado en mi superación y sobre todo a mi esposo Hugo quien me ha motivado en el logro de mis metas trazadas.

## **Agradecimiento**

Mi agradecimiento en primer lugar al Todopoderoso que me ha dado la fortaleza respectiva para iniciar y terminar los estudios de Maestría dotándome de sabiduría y paciencia para vencer las dificultades que se han presentado, con dignidad y perseverancia.

A mi familia, quienes supieron comprender y mostrarme su apoyo haciéndome ver que mi éxito es también de ellos.

A la Universidad César Vallejo por brindar una educación que nos permite la superación profesional de los maestros de diferentes lugares e instituciones educativas para alcanzar la calidad en la educación. Y una gratitud muy especial a la Dra. Francis Iburguen Cueva por su apoyo incondicional.

Al director y docentes de la Institución Educativa Enrique Milla Ochoa, por su predisposición a la investigación realizada. ¡Muchas Gracias!

## **Página del Jurado**

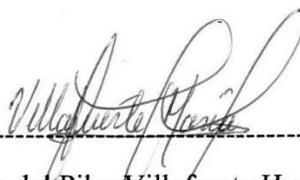
### **Declaratoria de autenticidad**

Yo María del Pilar Villafuerte Huamancondor con DNI N° 10193893 a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el reglamento de Grados y Títulos de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño a la tesis “Habilidades directivas y satisfacción laboral de la Institución Educativa Enrique Milla Ochoa, Los Olivos ,2019; es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

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

Lima, 11 de enero del 2019.

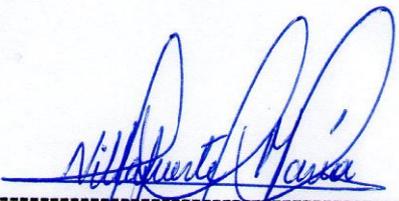


-----  
María del Pilar Villafuerte Huamancondor  
DNI N°10193893

## Presentación

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo presento ante ustedes la tesis titulada: Habilidades directivas y satisfacción laboral en la Institución Educativa Enrique Milla Ochoa, Los Olivos, 2019, la misma que someto a vuestra consideración y espero que cumpla con los requisitos de aprobación para obtener el grado académico de: Maestra en Administración de la Educación.



María del Pilar Villafuerte Huamancondor  
DNI N° 10193893

## Índice

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página del Jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	viii
Resumen	ix
Abstract	x
I. Introducción	1
II. Método	15
2.1. Tipo y diseño de investigación	15
2.2. Operacionalización	16
2.3. Población y muestra	17
2.4. Técnicas e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad	17
2.5. Procedimiento	19
2.6. Método de análisis de datos	19
2.7. Aspectos éticos	20
III. Resultados	21
3.1. Resultados descriptivos	21
3.2. Resultados correlacionales	23
IV. Discusión	25
V. Conclusiones	27
VI. Recomendaciones	28
VII. Referencias	29

Anexos	33
Anexo 01 : Matriz de consistencia	34
Anexo 02 : Operacionalización de las variables ( tabla 1 y 2)	37
Anexo 03 : Ficha Técnica	39
Anexo 04 : Instrumentos	40
Anexo 05 : Certificados de validación	44
Anexo 06 : Confiabilidad de variables	52
Anexo 07 : Base de datos	54
Anexo 08 : Constancia de haber aplicado el instrumento	58
Anexo 09 : Acta de Turnitin	60
Anexo 10 : Dictamen de sustentación	61
Anexo 11: Evidencias	62

### **Índice de tablas**

Tabla 3. Distribución de los jueces evaluadores	17
Tabla 4. Prueba de confiabilidad Variable 1: Habilidades directivas	18
Tabla 5. Distribución de los jueces evaluadores	18
Tabla 6. Prueba de confiabilidad Variable 2: Satisfacción laboral	19
Tabla 7: Niveles de la variable habilidades directivas y dimensiones	21
Tabla 8: Niveles de la variable satisfacción laboral y dimensiones	22
Tabla 9: Sistema de hipótesis de la investigación	24

### **Índice de figuras**

Figura 1. Niveles de percepción de la variable Habilidades directivas y dimensiones	21
Figura 2. Niveles de percepción de la variable Satisfacción laboral y dimensiones	22

## Resumen

El propósito principal del presente estudio fue determinar la relación existente entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral del personal docente de la institución educativa “Enrique Milla Ochoa”, Los Olivos, 2019. Para la recolección de datos se utilizaron dos cuestionarios: las habilidades directivas de Whetten y Cameron y la escala de satisfacción laboral de Sonia Palma, los cuales cumplen con los criterios de validez y confiabilidad. Dichos cuestionarios fueron aplicados a 70 docentes, quienes constituyen la población censal de la institución en estudio.

El enfoque de la investigación fue cuantitativo de tipo básica, su diseño no experimental, de corte transversal y descriptivo-correlacional. El método hipotético – deductivo nos permitió plantear las conjeturas de nuestra investigación y de las cuales se dedujeron las conclusiones. Se realizó una prueba piloto a 20 docentes a quienes se les aplicó el cuestionario sobre habilidades directivas y pasó la fiabilidad utilizando el Alpha de Cronbach con un coeficiente de 0,839 que indica una alta confiabilidad y en la variable satisfacción laboral se aplicó la misma técnica, obteniendo un coeficiente de 0,853 lo que indica una alta confiabilidad de la validez del instrumento. Para el proceso de recolección de datos, se aplicó el estadístico de Rho de Spearman y los resultados demostraron que sí existe relación entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral del personal docente de la institución educativa “Enrique Milla Ochoa” (Rho 0,548 y p-valor 0,000) siendo el nivel de correlación moderada.

**Palabras clave:** Habilidades directivas, satisfacción laboral, docentes, gestión.

## **Abstract**

The main purpose of the present study was to determine the relationship between the management skills and job satisfaction of the teacher's staff in the education institute "Enrique Milla Ochoa", Los Olivos, 2019. For the data collection, two questionnaires were used: Whetten and Cameron's management skills and Sonia Palma's job satisfaction scale, which recognize the validity and reliability criteria. These questionnaires were applied to 70 teachers, who constitute the census population of the studied institute.

The research approach was quantitative of the basic type, its non-experimental design, cross-sectional and descriptive-correlational. The hypothetical - deductive method allowed us to raise the conjectures of our investigation and from which the conclusions were drawn. A pilot test was performed to 20 teachers to whom the questionnaire on management skills was applied and passed the check using the Cronbach Alpha with a coefficient of 0.839 that indicates high reliability and in the job satisfaction variable the same technique was applied obtaining a coefficient of 0.853 which indicates a high reliability of the validity of the instrument. For the data collection process, the Spearman's Rho statistic was applied and the results show the relationship between the managerial skills and the job satisfaction of the teaching staff of the educational institution "Enrique Milla Ochoa" exists (Rho 0.548 and p-value 0.000) being the level of correlation moderate.

**Keywords:** Management skills, job satisfaction, teacher, management

## **I. Introducción**

En este mundo tan acelerado por los avances de la tecnología, la globalización y las nuevas ideologías que se dan en todos los ámbitos, se exigen mayores desafíos a los que conducen las instituciones educativas, buscando una organización y preparación que conlleve a tomar decisiones acertadas para el éxito de la empresa, la cual sería la institución educativa, pero a la par también se tiene que entender que los recursos humanos tienen que encontrar un buen clima laboral, propiciando así una gran satisfacción por la labor que desarrollan, de esta manera sería un factor a favor para lograr el éxito que desea todo directivo. Por ese motivo, esta investigación se titula “Habilidades directivas y satisfacción laboral en la Institución Educativa Enrique Milla, los Olivos”, pues ambas variables se relacionan.

La problemática que enfrentan algunos docentes es que no se sienten a gusto en su centro de labores por diversas causas siendo una de las prioridades la relación con los directivos, la ubicación de su centro de trabajo, la falta de comunicación, las carencias de infraestructura, las interrelaciones con su equipo de docentes y las decisiones que tomen frente a las acciones educativas, que a veces son erradas y arbitrarias. Por tal motivo es de gran relevancia el estudio de esta investigación.

A nivel internacional se reconoce la necesidad de asegurar el desarrollo de habilidades directivas, es así que la UNESCO, en el manual de gestión para Directores de Instituciones Educativas, manifiesta que una gestión efectiva involucra objetivos como la planificación, organización, coordinación y control. Ello implica razones por las cuales el director de la I.E. debe estar preparado y debe fortalecer sus capacidades para poder desempeñarse de la mejor manera, pues existe gran preocupación por los organismos internacionales en mejorar la educación, para que los niños de hoy puedan enfrentar los cambios vertiginosos al terminar la educación básica regular. Con respecto a lo que dice la UNESCO es cierto ya que se requiere directivos líderes y con características gerenciales que puedan direccionar las acciones pedagógicas con certeza buscando la eficiencia y calidad educativa.

Entre las investigaciones internacionales tenemos a Alcón (2014), quién desarrolló su tesis de la cual sus variables fueron las habilidades gerenciales que deben tener los directivos y la satisfacción laboral que deben lograr dar a los trabajadores. El

propósito de esa tesis fue dar a saber la relación de las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal. La metodología usada fue descriptiva y se utilizó como muestra 19 cuestionarios aplicado a docentes. La recolección de datos se hizo a través de un cuestionario de 26 ítems; con respuestas en la escala Likert, dando como resultado que existe poca comunicación o trato directo con el personal, es decir, las decisiones directivas se realizaban de manera arbitraria, eludiendo el trabajo en equipo y no realizar estrategias en la solución de los conflictos por parte del directivo. Por ello es muy relevante que los directivos promuevan el trabajo colectivo.

De igual manera tenemos a Pérez (2010), quién planteó como objetivo comprobar la relación que hay entre el estilo de vida y la satisfacción laboral en los docentes de Puerto Rico. La metodología fue cualitativa descriptiva correlativo, por lo cual tuvo como muestra a 328 docentes y gerenciales de tres facultades, utilizando un cuestionario con respuestas en la escala Likert, llegando a la conclusión de que sí existe correlación significativa entre las variables relacionadas en estudio. Pérez plantea que las formas de vida a la que esté uno acostumbrado influye en la satisfacción que uno tiene en el campo laboral.

Así mismo tenemos a Álvarez (2016), investigación en la cual se tiene como finalidad investigar la gestión educativa como un problema que enfrenta la universidad con el objetivo de alcanzar los niveles de calidad educativa propuestas por la Subsecretaría de Educación Superior en las dimensiones: pedagógica, organizacional, comunitaria y administrativa; y su relación con el buen funcionamiento de la institución. Llegando a la conclusión de que la mayoría recibió beneficios que provee la gestión educativa en sus actividades diarias.

Sánchez (2015), sostiene como meta primordial analizar la trascendencia de la relación entre la satisfacción laboral y las habilidades directivas, así también de cómo afecta al rendimiento en las instituciones que se encuentran siendo manejadas por mujeres mexicanas. Con una muestra de censo de 50 mujeres se obtuvieron los siguientes resultados, que en conclusión se puede manifestar que el 83 % de las mujeres encuestadas dice estar muy a gusto laboralmente siendo una de las fuentes principales la satisfacción. El reconocimiento por parte de la institución donde laboran en mérito a su

labor y una adecuada dirección de los dirigentes resultan ser los aspectos que generan satisfacción laboral.

Finalmente mencionaremos a Campos (2013), en su estudio presenta como finalidad analizar la bondad de ajuste entre el modelo empírico y el modelo teórico sobre factores determinantes del desempeño laboral, además, manifiesta que se requiere implantar un tipo de habilidades interpersonales o de buenas relaciones con su entorno que necesitan los docentes para que se sientan satisfechos. Claro está que las relaciones interpersonales entre docentes generan más confianza en la realización de actividades pedagógicas.

Así mismo tenemos como investigaciones nacionales a Aguilar y Guerrero (2014), Su eje de estudio fue dar a entender la relación que existe entre las habilidades de los directivos con la satisfacción laboral del personal docente. En esta tesis se recomienda a los directores incrementar sus habilidades directivas tanto las personales, interpersonales y grupales, así como en liderazgo, el buen trato, la empatía, comunicación fluida entre otros para generar un buen clima laboral y por ende la satisfacción laboral de los docentes del CEBA. Es necesario manifestar que la realidad educativa en el turno noche es diferente a la educación diurna. También se recomendó realizar constantemente eventos de confraternidad con todos miembros de la comunidad educativa, con el único objetivo de formar lazos de amistad, solidaridad, cultural y deportiva entre los que conforman la comunidad educativa: directivos, docente, administrativos y de servicios, sobre todo que exista una buena comunicación entre todos y así mejorar la cultura organizacional. Es de gran importancia generar lazos de amistad y buen trato entre todos los que laboran en la Institución, ya que esto es asimilado por los estudiantes y sería un ejemplo a seguir para ellos, mucho más en nuestra sociedad actual en la cual necesitamos convivir respetando las diferencias y siendo tolerantes.

A continuación, tenemos a Zapata (2017), en la cual concluye que las habilidades directivas sí tienen relación moderada con la gestión educativa en la institución educativa Miguel Grau ( $r = 0.550$ ). Pues así se está demostrando la relación que tienen las acciones que toman los directivos frente a su plana docente, el saber llegar a ellos, la forma cómo tratar a los colegas de forma empática y asertiva, todo esto

influye en el desempeño de la labor docente y en la satisfacción de sentirse bien en su labor educativa donde esto se ve reflejado en los logros que traen los estudiantes a la organización, buscando siempre la calidad educativa. Este referente se repite en muchos estudios con respecto al accionar de los directivos pues repercute en las actividades docentes sea en su motivación laboral como en sentirse bien como un elemento eficiente y responsable que cumple con su gran labor de guiar a estudiantes y lo más importante mostrar esas situaciones de conformidad con su trabajo e irradiar esa energía de satisfacción a los demás.

De igual manera tenemos a Chira (2017). En su estudio utilizó el diseño descriptivo correlacional, fue aplicado a 110 docentes y es de enfoque cuantitativo, en el cual se determina que sí existe una relación significativa entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la I.E.P Callao, 2017. De igual manera los resultados como en las tesis anteriores, en la cual las decisiones que toman los directivos tienen mucha influencia en el quehacer educativo de los docentes, pues así lo vemos claramente en esta investigación, al observarse la gran influencia que tiene las habilidades directivas y la satisfacción laboral que muestran los docentes en esta institución educativa. Por ello un directivo tiene que presentar ciertas cualidades para dirigir una institución rumbo a la eficacia educativa y mucho más en la toma de decisiones ya que tiene a su mando un grupo humano que puede reaccionar ante una elección de una acción equivocada generando un malestar general en todo el entorno.

Asimismo cabe mencionar a Pérez y Rivera (2015) en su tesis su objetivo fue establecer la relación entre el clima organizacional y la segunda variable en investigación, para ello su muestra fue de 107 trabajadores; en la cual se percibe que los trabajadores se implican con su labor con responsabilidad para despuntar las dificultades con unas correspondencias interpersonales propicias y descansando en los métodos de labor, la fiscalización se halla en un nivel conveniente el cual beneficia los efectos deseados acorde a los planes principales que ceden a sus recursos humanos y encomiendan ocupaciones; tienen paso a la expresión de sus insuficiencias y a la retroalimentación de sus competitividades manifestando que sí existe un nivel mediano o ponderado de clima organizacional así como de satisfacción laboral de los colaboradores. En esta tesis se demuestra que, en una empresa, los que dirigen tienen gran responsabilidad en la elección de sus acciones para generar la satisfacción laboral

de sus trabajadores, ya sea por la forma cómo llevan a cabo lo planificado o por la forma de tratar a sus trabajadores. Ambos se relacionan en busca de resultados eficaces para el instituto.

En muchos estudios se observa, que un punto muy importante en las comunidades educativas es el clima laboral entre los integrantes de la I.E. lo cual conlleva al éxito o fracaso de una empresa. Se sugirió a las autoridades educativas seleccionar a los profesionales con habilidades administrativas necesarias para lograr una educación de calidad. E incluso muchas empresas fracasan por una mala decisión y los más afectados son sus trabajadores, pues también en una institución educativa lo que marca la diferencia es como reciben las decisiones de sus líderes y cómo estas repercuten al equipo de docentes, administrativos y alumnado en general.

Con respecto a la variable *Habilidades directivas* es necesario mencionar que la dirección de una empresa sea o no educativa, tiene como principal objetivo encaminar y dirigir a las personas para conseguir el éxito de la organización, por lo consiguiente llegar a la excelencia no es una tarea fácil, por ello requiere de quién esté al frente como director y es necesario que sea un elemento muy dinámico, que toma decisiones acertadas, sea empático, con muchas habilidades para enfrentar diversas situaciones y así poder lograr las metas que se han proyectado, logrando así el éxito de la organización. Un directivo desarrollará habilidades directivas para desempeñarse de manera más eficiente. Así conseguir óptimos resultados en sus funciones y obtendrá un agrado del personal docente y en sus interrelaciones con la comunidad educativa.

Serafino (2002) nos manifestó que: El vocablo *habilidad* deriva del modelo psicológico una transformación o modificación del comportamiento .Se puede decir entonces que las habilidades pueden ser aprendidas y adquiridas pues se aprende a medida que estamos en relación con el entorno donde nos desarrollamos o de la experiencia misma, es decir, un aprendizaje y al contextualizar esta definición con nuestra investigación podemos concluir que las habilidades directivas pueden ser adquiridas y aprendidas para desarrollar idóneamente la labor del directivo en la institución educativa y si en caso el director no contara con alguna de dichas habilidades podría aprenderla para mejorar su labor y es necesario aclarar que toda persona está en un constante aprendizaje por muy capaz que sea la persona, pues se tiene que

perfeccionar y aprender de los errores. Un directivo tiene que saber reconocer sus deficiencias y saber mejorarlos, pero si esta persona no es capaz de reconocer y tercamente guía a su equipo, pues habrá resultados nefastos.

En un artículo, Mintzberg (1975) comentó sobre la pobre relación entre la educación administrativa con las competencias puestas en la práctica educativa, debido a que el aprendizaje hecho por los estudiantes de administración los obligaba a aprender las principales teorías administrativas, pero esas teorías no eran suficientes para ser llevadas a la práctica, es decir, la educación administrativa difícilmente se relacionaba con lo que los directivos suelen hacer cotidianamente. Coincidiendo con la crítica de Mintzberg, existen competencias que pueden reorientar nuestra posición y permitir identificar lo que define a un directivo eficaz. En las investigaciones se pueden resumir 10 habilidades entre personales, interpersonales y grupales que integran los fundamentos de una eficiente práctica directiva y que están enmarcadas en la matriz de esta investigación.

El promover una eficaz práctica administrativa en nuestros tiempos puede solventar muchos problemas internos proporcionando una guía para resolver grandes desafíos directivos que quizás pueda dañar de alguna manera el buen funcionamiento de un colegio, institución o empresa. En algunos desafíos directivos podemos incluir la problemática de aceptación por parte del plantel sobre nuevas ideas, metas, métodos o propuestas de mejora, la problemática de ayudar a colegas desactualizados a proveerse de energía e información actualizada para que no se sientan rezagados, la problemática de ayudar a los que hayan sufrido algún despido para que puedan recuperar los ánimos y las fuerzas de voluntad para seguir trabajando o la problemática de lograr que colegas de estudios, filosofías u enfoques que difieren uno del otro puedan trabajar de manera conjunta durante esas fechas en las que les invade el estrés. Muchos podrían aseverar que las respuestas a estas problemáticas se resuelven de manera práctica y sencilla, pero sería conveniente recordar el singular comentario de Will Rogers: “El sentido común no es tan común”. Adicional a ello, en muchos casos el llamado “sentido común” no fue llevado de manera profesional ni conveniente por los directivos. Se sigue insistiendo en que la clave para poder mantener una eficaz práctica administrativa consiste en promover las acciones de los directivos de manera que se guíen de sus principios éticos y sujeto a reglas.

De igual manera, entre las teorías relacionadas a la variable Habilidades Directivas mencionamos al investigador Robert L. Katz, (1955) citado por Robbins-Coulter, (2006, p. 12), quién fundamentó la necesidad de tres variables fundamentales:

Las habilidades técnicas se refieren a las competencias y/o conocimientos sobre la contabilidad, medicina u otra área. Si nos enfocamos en el caso de un directivo de una institución educativa, este debería conocer las leyes y reglas que se aplican al funcionamiento de la educación básica regular y estar pendiente de todos los cambios producidos al interior del plantel.

Las habilidades de trato personal, los que se definen como la capacidad de trabajar y relacionarse bien con otras personas de manera individual o grupal. Las habilidades de trato personal deben desarrollarse a plenitud en una institución educativa, puesto que los directivos constantemente deben relacionarse con la plana docente por temas enfocados al buen desarrollo estudiantil o la planificación de actividades para el año que son tomadas en consenso de toda la comunidad educativa y llevadas a cabo durante el año lectivo.

Las habilidades conceptuales, son aquellas que todo directivo debe poseer, para dar soluciones a situaciones abstractas y complicadas de la institución, como el caso de racionalización de plazas. En muchas ocasiones, los directivos no saben sostener una decisión por la dificultad del tema.

Por otra parte, para Chiavenato (2007, p.45) propone que no basta con solo enfocarse en esas 3 habilidades, sino que estas están relacionadas con otras competencias personales. Ello conllevaría a tener éxito en el ámbito práctico y la solución sería mantener dichas competencias para que con el paso del tiempo no se vuelvan obsoletas. Esas competencias deberían ser: el conocimiento, la perspectiva y la actitud. Pues los directivos deben tener un amplio conocimiento de gestión, tener una visión a donde llevar su institución y de tener una actitud muy positiva y resiliente.

Por otra parte, la autora Berta Madrigal (2006, p. XI) manifiesta que las competencias que todo directivo debe poseer serían: el comunicarse con su plana docente, el saber tomar decisiones y saber las consecuencias de cada decisión tomada, el tener la facilidad para innovar y crear, el improvisar y el planificar, el ser quien

encabeza en la meta que emprenda, el organizar su tiempo y el de su personal, el laborar colectivamente y sobre todo saber comunicarse con sus docentes. Sin lugar a duda es una tarea muy difícil la de ser directivos, pero con la ayuda de la plana docente y toda la comunidad educativa se cumple todo lo planificado y se celebra las metas trazadas como algunas serán reformuladas. Nada es definitivo, lo que hay que ser es resilientes y mientras no haya resultados desfavorables para la comunidad educativa, todo es rescatable y reformulado.

Luego de tener una clara definición de los términos que conforman nuestra primera variable, pasaremos a determinar en sí las habilidades directivas, para lo cual hemos tomado a la adaptación de Whetten y Cameron (2011), quién reveló que: Las habilidades directivas son un conjunto de habilidades personales, interpersonales y grupales que conforman en sí la práctica directiva eficaz. Es con este estudio del cual hemos disgregado nuestra primera variable y los diversos indicadores de nuestro instrumento aplicado.

Las habilidades personales dependen en su mayor parte de nosotros mismos, son más el fruto de nuestra formación que de nuestra educación, así como la toma de decisiones, saber negociar, tener pensamiento estratégico, ser un experto en el tema que maneja, y que le apasione su trabajo. Y en nuestra investigación se involucra el desarrollo del autoconocimiento, manejo del estrés, solución a problemas de forma creativa.

Las habilidades interpersonales son todas aquellas habilidades que nos permite relacionarnos mejor con las personas, es la capacidad para entender a otras personas que les motiva a utilizar dicho conocimiento para relacionarse con los demás, así como ser asertivo, empático y manejar las relaciones sociales. Por ello se toma como indicadores el establecer relaciones mediante una comunicación asertiva, ser influyente, motivar a los demás y manejar conflictos.

Las habilidades grupales, no solo garantizan una mejor calidad de la labor realizada sino también garantizan el continuo aprendizaje y crecimiento del individuo a través de su interacción con los demás. Trabajar en equipo implica compromiso, liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, organización, cooperación. Así para este estudio se toma en cuenta el facultamiento y delegación, formación de equipos de trabajo y cambios positivos.

A continuación, veamos algunas características distintivas de esta nuestra primera variable:

En primer lugar, son conductuales es decir son aquellas actividades que los individuos realizan y que conllevan a ciertos resultados, en este caso buscando la calidad y eficiencia educativa. Éstas pueden ser apreciadas por otros, a diferencia de los atributos que son parte de la personalidad de la persona.

En segundo lugar, son controlables, pues el desempeño de estas acciones se encuentra bajo control de un individuo. Generalmente la responsabilidad de la buena marcha de la institución recae en el director y es el que controla las acciones de su personal. Sus decisiones pueden demostrarse, practicarse, mejorarse o frenarse de forma consciente por la propia persona o directivo.

En tercer lugar, se pueden desarrollar, pues las personas pueden mejorar estas por medio de la práctica y la retroalimentación así es posible mejorar su desempeño. Las personas pueden desarrollar de menor a mayor competencia en las habilidades directivas y poco a poco ir mejorándolas hasta lograr el éxito de las mismas.

En cuarto lugar, se interrelacionan, pues estas funcionan en su conjunto como una combinación de habilidades para alcanzar los resultados deseados, pues estas se apoyan e interrelacionan unas de otros. Los directivos eficaces requieren usar combinaciones de habilidades para lograr el éxito de su empresa.

En quinto lugar, son contradictorias, por su diversidad pueden parecer incompatibles, ya que no siempre están orientadas al trabajo colectivo o a las relaciones interpersonales. Se puede entender que el autor declaró tres importantes dimensiones de las habilidades directivas, podemos decir que se asemejan a la adquisición de habilidades en la vida diaria, las cuales se van adquiriendo a medida que el ser humano está en contacto con su medio. En primer lugar, aprende las habilidades personales propias de su ser; luego, al estar en contacto con otra persona comenzará a desarrollar las habilidades interpersonales y a medida que su grupo de contacto crece ampliará sus habilidades a otras más avanzadas que serán las grupales y así como se desarrollan en la vida. Estas habilidades, de la misma manera, se van a aplicar en la labor que realiza el director en la institución educativa para lo cual el directivo primero debe tener la

habilidad de conocerse a sí mismo mediante el desarrollo personal de poder relacionarse con sus colaboradores interpersonalmente y, además, deberá estar en la capacidad de liderar y encaminar un grupo de trabajo mediante las habilidades grupales.

Se conceptualiza a la *Satisfacción laboral* como un estado de complacencia que tiene la persona en su experiencia laboral o el grado de regocijo de la persona respecto a su entorno de trabajo. Sin embargo, existen varios factores que pueden influir en la satisfacción o no de la persona en su centro de labores.

La teoría más resaltante de la satisfacción laboral es la de Herzberg: la Teoría Bifactorial. Sostiene que la satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con su centro de labores y sus actitudes frente al mismo. En la cual presenta dos tipos:

Los Factores Extrínsecos o también llamados factores higiénicos. Relacionado con las políticas y la administración de la empresa, las relaciones interpersonales, las remuneraciones, la supervisión y las situaciones de trabajo.

Los Factores Intrínsecos o llamados Motivadores: que se enmarca en la relación empleado-trabajo, la realización, el reconocimiento, la promoción, el trabajo estimulante y la responsabilidad. Estos están relacionados más con las condiciones laborales.

Herzberg sostiene que la insatisfacción laboral sería creada por los factores extrínsecos como las situaciones generadas por los que administran la empresa. Por consiguiente, los factores intrínsecos serían el potencial para satisfacer las necesidades de desarrollo personal. De modo que la persona se motivará en ampliar sus conocimientos, capacidades y desarrollando actividades creativas, afirmando su personalidad, logrando así su desarrollo profesional. Sin embargo, algunos factores extrínsecos como el aumento de sueldo también pueden generar satisfacción, pero es mucho más gratificante el poder desarrollarse en su mundo laboral.

Existen muchos factores por los cuales se da la insatisfacción laboral, así tenemos problemas sobre la inestabilidad laboral, pues existen gran cantidad de docentes contratados que no logran su nombramiento, la carga docente y la falta de buena infraestructura y carencia materiales educativos. También los problemas del

docente radican en la falta de control sobre el estudiante, es decir, no imparte disciplina o falta carácter, poco dominio de los contenidos en las sesiones de clase ya que improvisa demasiado, desorganización de la tarea a enseñar y falencias en la forma de evaluar, es decir, no se organiza adecuadamente. Otro factor es el estrés, el verdadero rol del docente frente a sus estudiantes y la desmotivación frente a su labor.

Desde la perspectiva de las actitudes, se sostiene que la satisfacción laboral es el sentimiento hacia el lugar de trabajo que ayuda o la dificultad que tiene el trabajador para alcanzar su autorrealización. Es muy acertada esta definición ya que uno tiene que sentirse a gusto en su centro de labores para así autorrealizarse y, por ende, ser un gran aporte a la institución, hacer que una persona se identifique con su comunidad educativa y sienta que su centro de labores sea parte de su vida o su segundo hogar.

En la Teoría de las necesidades de McClelland (1989, p. 320) se identificó en sus estudios tres características:

-Existen individuos que prefieren trabajos donde puedan asumir responsabilidades en la solución de problemas y se les permita poner en juego su iniciativa y motivación, prefieren tener el control en las actividades que realizan y no dependen de la suerte.

-Existen los que desean asumir riesgos calculados y fijarse metas moderadas de dificultad mediana, se arriesgan a proyectos innovadores y modernos. Se organizan para cumplir las metas trazadas y se proyectan a acciones modernas.

-Existen los que necesitan retroalimentación continuamente sobre sus acciones ya sea como felicitaciones o premiaciones por los logros alcanzados, esperan siempre ser tomados en cuenta.

Muy cierto lo que afirma Mc Clelland, a estos adicionaría a los pasivos que se dejan llevar por los que otros les dice y no tienen una meta trazada en su vida y solo quieren cumplir con la tarea encomendada. Hay personas que están acostumbradas a escuchar sus reconocimientos y son muy competitivas en sus quehaceres laborales.

En la Teoría de Lawler y Porter (Lawler y Porter, 1967, p. 40) se sostiene que el contentamiento de los colaboradores se lleva en base a los premios que pueden obtener por la realización del trabajo. De acuerdo a ello, debemos reconocer que existen 2 tipos de recompensas, por lo que primero tenemos a las recompensas intrínsecas, las cuales

están mediadas por la necesidad de autorrealización en el ámbito personal o profesional, lo que significa que la recompensa del trabajador es sentirse satisfecho y realizado en el trabajo que realiza; y segundo, las recompensas extrínsecas, las cuales están mediadas por el salario, el ascenso y el status y no necesariamente cumplen la necesidad de autorrealización. Muchas veces el salario es un factor determinante en la satisfacción del colaborador en su centro de labores. Lo que trata de explicarnos esta teoría es que el rendimiento de un profesional puede ser influenciado por las recompensas que recibe la persona.

Finalmente, Sonia Palma (2004) manifiesta que la satisfacción laboral se define como el comportamiento o la visión que tiene el trabajador con su propio trabajo y que, como consecuencia, les puede proporcionar posibilidades de un buen desarrollo personal, políticas administrativas, socialización entre colegas y autoridades, ayuda en el desempeño de labores, condiciones apropiadas para facilitar las labores, beneficios en el trabajo y recompensas que percibe. Un trabajador o empleado siempre quiere sentirse a gusto con su labor sea debido a factores intrínsecos o extrínsecos para así rendir mucho mejor dentro de una empresa. Así, la frase “un trabajador feliz es un trabajador productivo” se resume en el desempeño laboral, lo que refleja la importancia de la motivación del trabajador y su rendimiento laboral. Así que mientras el empleado se encuentre a gusto con sus funciones y motivado a seguir con las responsabilidades encargadas y con el entorno de trabajo, tendrá mejor desarrollo de su labor y obtendrá mejores resultados en su rendimiento.

Frente a estos conceptos, se puede analizar entonces que la satisfacción laboral no es más que una actitud de complacencia que cada empleado o, en este caso, docente puede experimentar al ser valorado su trabajo y ver cumplidas sus expectativas. Por lo tanto, un trabajo puede ser excesivamente demandante y que amerite mucha responsabilidad por parte del empleado, pero si se le proporciona las herramientas necesarias para poder realizar sus actividades, se le brinda una remuneración adecuada al trabajo que realiza y los beneficios que todo trabajador necesita y que por derecho debe obtener, este va a manejar altos niveles de satisfacción.

A eso se quiere llegar pues la satisfacción laboral está en función a factores extrínsecos e intrínsecos, como detallamos en las dimensiones de las variables aplicadas en el cuestionario, así tenemos:

Las condiciones físicas y/o materiales, son las evaluaciones hacia el trabajo en base a los elementos existentes que permiten desarrollar la actividad laboral. Los beneficios laborales o remunerativas, son las disposiciones que tienen las personas respecto a la remuneración o incentivos económicos como producto del esfuerzo en la tarea asignada. Las políticas administrativas, son los reconocimientos de parte de las autoridades sobre la labor educativa que realiza el docente y reconocer el desempeño realizado públicamente o con ciertos detalles que motiven a continuar con la buena labor educativa. Las relaciones interpersonales, son de suma importancia en el clima laboral del entorno en el cual uno desempeña sus labores pedagógicas, ya que permiten una satisfacción y la excelencia de su labor. El desarrollo personal, es la evaluación de que la labor que realiza lo conlleva a cumplir su desarrollo propio y por ende su crecimiento profesional, así como también es motivador cuando uno siente complacencia en las actividades que realiza dentro de un entorno de bienestar y de recompensas. La relación con la autoridad, es la evaluación hacia el trabajo en base al reconocimiento propio respecto a los logros en el trabajo o por los resultados obtenidos. El Desempeño de Tareas, es la disposición que tienen las personas respecto a las funciones del trabajo, está asociado al esfuerzo, realización y aporte material.

En conclusión, se puede decir que para cada empleado la satisfacción laboral se sintetiza en una actitud de complacencia. En el caso del docente, puede sentir satisfecha su necesidad de autorrealización al ver que se valora su trabajo de manera justa y ver cumplidas sus expectativas. Mucho depende del valor que le dan al trabajo de un personal ya que esto es muy motivador, el que no pase desapercibido. Por lo tanto, por más que un trabajo resulte agotador, fastidioso y amerite conllevar múltiples responsabilidades, el empleado trabajará de manera eficiente y encontrará altos niveles de satisfacción si se le brinda todos los instrumentos disponibles y necesarios para la realización de sus labores. También si se le incentiva con remuneraciones por el trabajo que realice y que, por derecho, le corresponde.

La presente investigación nos permitirá conocer a profundidad la problemática de las habilidades directivas de los que dirigen la Institución Educativa y su relación con la satisfacción de su plana docente, lo cual permitirá planificar actividades acordes a sus necesidades de la Institución, ya sea de índole pedagógica, social, institucional, etc.; buscando generar un buen clima entre los miembros de la comunidad educativa.

Se ha recogido información sobre conceptos y teorías con respecto a las dos variables, que nos ayuden a entender la importancia del buen clima laboral en el desempeño de actividades pedagógicas del personal docente. Así también las respuestas de esta investigación permitirán a los directivos de la institución darse cuenta de la percepción o apreciación del docente frente a sus acciones directivas. Además, se pretende determinar la relación entre las dos variables, si los directivos poseen las habilidades gerenciales que permita a la plana docente sentirse satisfecha de pertenecer en una institución, donde se labora en armonía y en un buen clima para desempeñar sus funciones.

Con respecto a la formulación del problema, se plantea como Problema General: ¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral del personal docente de la Institución Educativa “Enrique Milla Ochoa”, Los Olivos, 2019? Y como problemas específicos (Ver Anexo 1).

También se plantea como Objetivo General: Determinar la relación entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral del personal docente de la Institución Educativa “Enrique Milla Ochoa”, Los Olivos, 2019. Y como objetivos específicos (Ver Anexo 1).

Finalmente se plantea como Hipótesis General: Las habilidades directivas se relacionan con la satisfacción laboral del personal docente de la Institución educativa “Enrique Milla Ochoa”, Los Olivos 2019. Y como hipótesis específicas (Ver Anexo 1).

## II. Método

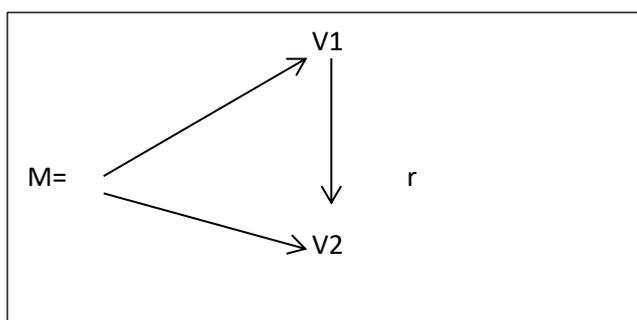
### 2.1. Tipo y diseño de investigación

Es básica y de diseño no experimental de corte transversal y el tipo de la investigación es básica; el enfoque cuantitativo y el método hipotético deductivo.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) en estos diseños no existe manipulación deliberada del fenómeno de estudio. Es transversal porque se desarrolló en un momento dado.

Se puede contrastar que lo mencionado se refleja en el estudio realizado pues se tomaron datos mediante una encuesta y no se ha manipulado absolutamente las variables para poder obtener las respuestas, simplemente será un análisis de los datos tal como se encontraron en un determinado momento, sin hacer que las variables cambien deliberadamente. Ya que los resultados que se van a trabajar solo son en un momento determinado, es decir en el 2019, y no se va a manipular variables, solo se va a describir.

El diseño correlacional es el siguiente:



Dónde:

M: Docentes

V1: Habilidades Directivas

V2: Satisfacción laboral

r: relación

El enfoque es cuantitativo ya que es secuencial y probatorio; surgió con la idea de cómo lograr que los docentes estén satisfechos con la labor que realizan gracias a la influencia del director y se fue delimitando los factores que influenciaban dicha problemática, se plantearon los objetivos y preguntas de la investigación y en base a la literatura revisada se construyó el marco teórico, se establecieron hipótesis y variables y se construyeron los instrumentos para la toma de datos que se representan mediante

números; luego se analizaron los datos obtenidos mediante métodos estadísticos para finalmente emitir conclusiones y emitir las recomendaciones del caso.

También se puede mencionar que el método utilizado es el hipotético deductivo, ya que, partiendo de una idea, en este caso hipótesis, se llega a conclusiones gracias a un procedimiento. Eso permite probar hipótesis y sacar deducciones.

Es de corte transversal o transaccional ya que los datos se recolectaron en un solo momento y describen las relaciones entre las dos variables.

## **2.2. Operacionalización**

### **Variable 1: Habilidades directivas**

Según Serafino (2002) “Las habilidades directivas pueden ser adquiridas y aprendidas para desarrollar idóneamente la labor del directivo en la institución educativa y si en caso el director no contara con alguna de dichas habilidades podría aprenderla para mejorar su labor”.

El cuestionario para medir las Habilidades Directivas es de la adaptación de Whetten y Cameron (2011), este instrumento consta de 28 preguntas con escalas politómicas.

### **Variable 2: Satisfacción laboral**

Palma (2004) manifiesta que la segunda variable en estudio es la actitud del trabajador hacia su propia labor y se ve afectado de muchos factores relacionados a posibilidades de crecimiento profesional, beneficios sociales, laborales y monetarios que percibe, políticas de Estado y administrativas, interrelaciones con la autoridad y con los integrantes de la institución, condiciones de infraestructura que faciliten su tarea, y el desempeño de tareas. Cabe resaltar que son muchos los factores que un trabajador debe tener presente para sentirse satisfecho con la labor que realiza, como hemos mencionado en anteriores casos los factores intrínsecos y extrínsecos, y producto de esta satisfacción serán los resultados beneficiosos o no para la empresa.

El cuestionario sobre la Satisfacción Laboral utilizada fue de Sonia Palma (adaptado por la investigadora) y este instrumento consta de 28 preguntas con escalas politómicas.

## Operacionalización

Para esta tesis se ha realizado la Operacionalización de la variable Habilidades Directivas y la variable Satisfacción Laboral (ver Anexo 2)

### 2.3. Población y muestra

Hernández (2014, cita a Lepkowski, 2008). Se puede manifestar que la población es nuestro grupo de estudio, un conjunto de unidades de análisis que tienen una serie de características comunes. En esta investigación se verá el nivel de satisfacción de los docentes en la Institución Educativa Enrique Milla Ochoa frente a las habilidades que aplica el director, si estas favorecen o no a la satisfacción laboral. La población en estudio fue conformada por una población censal de 70 docentes.

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

Al respecto Hernández et al. (2014), el instrumento más usado es el cuestionario, que consiste en una serie de interrogantes.

Se puede manifestar que en la presente investigación se ha manejado dos cuestionarios de 30 preguntas y de 28 preguntas de cada variable respectivamente, con varias opciones de respuesta, utilizando la escala de Likert

#### Ficha técnica 1 (Ver anexo 3)

#### Validez

Se validó el cuestionario sobre habilidades directivas por juicio de expertos.

Tabla 3

#### *Distribución de los jueces evaluadores*

Expertos	Validación			
	Pertinencia	Relevancia	Claridad	Calificación
Ibarguen Cueva Francis	sí	sí	sí	Aplicable
Ramírez Caja Frida	sí	sí	sí	Aplicable
Zarate Ruiz Gustavo	sí	sí	sí	Aplicable

*Fuente: propia*

## Confiabilidad

Se realizó una prueba piloto a 20 docentes a quienes se les aplicó el cuestionario sobre las habilidades directivas y pasó la fiabilidad utilizando el Alpha de Cronbach.

Tabla 4

*Prueba de confiabilidad variable 1: Habilidades Directivas*

*Estadística de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,839	30

*Fuente:* Base de datos de la prueba piloto

El instrumento obtuvo un coeficiente de 0,839 por lo tanto, el instrumento es altamente confiable.

## Ficha técnica 2 (Ver anexo 3)

### Validez

Se validó el cuestionario sobre la Satisfacción laboral por juicio de expertos.

Tabla 5

*Distribución de los jueces evaluadores*

Expertos	Validación			
	Pertinencia	Relevancia	Claridad	Calificación
Ibarguen Cueva Francis	sí	sí	sí	Aplicable
Ramírez Caja Frida	sí	sí	sí	Aplicable
Zarate Ruiz Gustavo	sí	sí	sí	Aplicable

*Fuente:* propia

## **Confiabilidad**

Se realizó una prueba piloto a 20 docentes a quienes se les aplicó el cuestionario sobre la satisfacción laboral, pasó la fiabilidad utilizando el Alpha de Cronbach.

Tabla 6

*Prueba de confiabilidad variable 2: satisfacción laboral*

*Estadística de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,853	28

*Fuente:* Base de datos de la prueba piloto

El instrumento obtuvo un coeficiente de 0,853 por lo tanto, el instrumento es altamente confiable.

## **2.5. Procedimiento**

Se solicitó la autorización al director de la Institución educativa “Enrique Milla Ochoa” para realizar el estudio de investigación y la aplicación de los cuestionarios respectivos. Así también se aplicó una prueba piloto a 20 docentes para la fiabilidad de los instrumentos sobre las variables a investigar luego, se procedió a recolectar información con toda la población censal con un total de 70 docente. Se analizaron los resultados y en función a ellos se plantearon las conclusiones y recomendaciones de la tesis en estudio.

## **2.6. Método de análisis de datos**

Se utilizó la estadística descriptiva e inferencial para la contrastación de las hipótesis. Los datos han sido codificados y transferidos a una matriz, guardados en un archivo y limpiado los errores, haciendo uso del software apropiado para analizar los datos. Se puede indicar que en la presente investigación se utilizará el programa SPSS 24; luego se ejecutará el programa de acuerdo a los análisis que necesitemos realizar. Como siguiente paso se analizarán descriptivamente los datos por variable, se preparan las tablas y gráficas respectivas.

## **2.7. Aspectos éticos**

Esta tesis se ha ejecutado bajo los estándares y principios éticos, respetando a los aportes de los autores citados, respetando la autoría de la indagación bibliográfica con los datos respectivos en las referencias y el anonimato de los docentes encuestados, ya que la recogida de datos es secreta y los resultados también son de carácter privado, los cuales serán rigurosamente analizados con desenlaces para la ejecución de la presente investigación.

### III. Resultados

#### 3.1. Resultados descriptivos

Tabla 7

*Niveles de la variable habilidades directivas y dimensiones*

Niveles	Habilidades directivas		Habilidades personales		Habilidades interpersonales		Habilidades grupales	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Malo	22	31.4	11	15.7	18	25.7	23	32.9
Regular	28	40.0	39	55.7	42	60.0	27	38.6
Bueno	20	28.6	20	28.6	10	14.3	20	28.6
Total	70	100,0	70	100,0	70	100,0	70	100,0

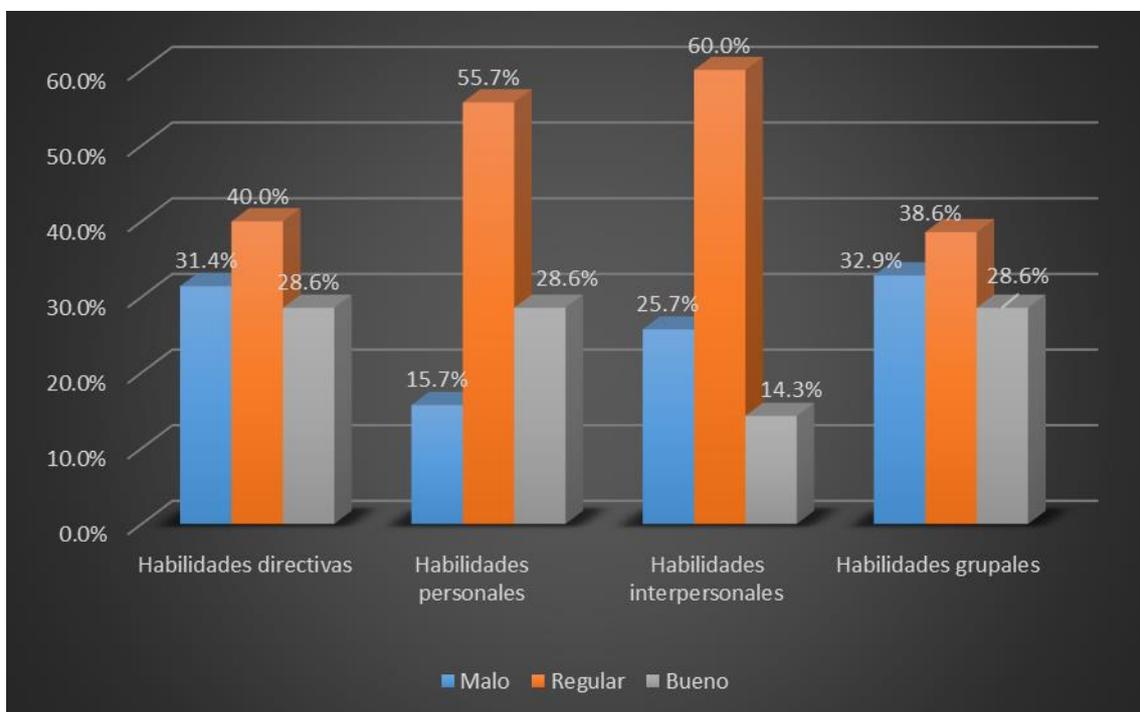


Figura 1. Niveles de percepción de la variable habilidades directivas y dimensiones

Los resultados descriptivos de la variable habilidades directivas según los docentes de la Institución Educativa Enrique Milla Ochoa, arrojaron que el 31,4% lo considera malo, el 40,0% los considera regular y el 28,6% es considerado como bueno; en la

dimensión habilidades personales el 15,7% lo considera malo, el 55,7% los considera regular y el 28,6% es considerado como bueno; en la dimensión habilidades interpersonales el 25,7% lo considera malo, el 60,0% los considera regular y el 14,3% es considerado como bueno; en la dimensión habilidades grupales el 32,9% lo considera malo, el 38,6% los considera regular y el 28,6% es considerado como bueno.

Tabla 8

*Niveles de la variable satisfacción laboral y dimensiones*

Niveles	Satisfacción laboral		Desarrollo personal		Desempeño de tareas		Condiciones físicas y/		Beneficios laborales		Políticas administrativas		Relaciones sociales		Relación con la autoridad	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Malo	22	31.4	18	25.7	17	24.3	23	32.9	19	27.1	21	30.0	22	31.4	18	25.7
Regular	35	50.0	35	50.0	38	54.3	25	35.7	28	40.0	25	35.7	27	38.6	23	32.9
Bueno	13	18.6	17	24.3	15	21.4	22	31.4	23	32.9	24	34.3	21	30.0	29	41.4
Total	70	100,0	70	100,0	70	100,0	70	100,0	70	100,0	70	100,0	70	100,0	70	100,0

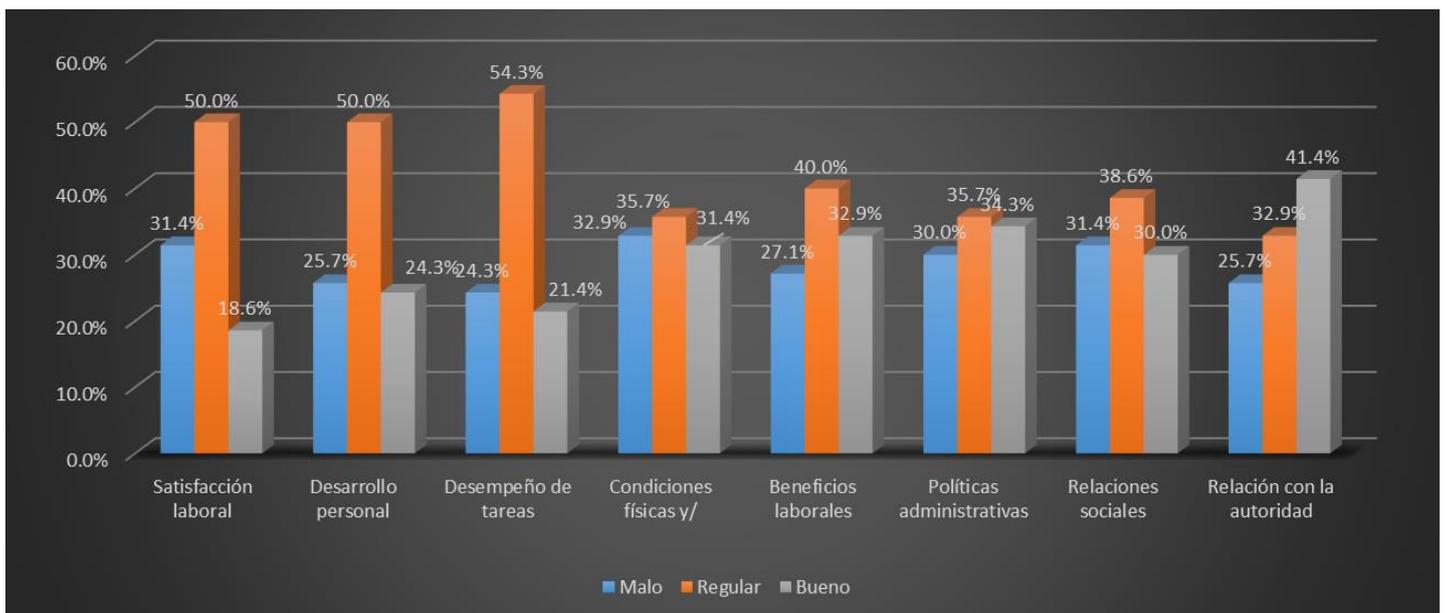


Figura 2. Niveles de percepción de la variable satisfacción laboral y dimensiones

Los resultados descriptivos de la variable satisfacción laboral según los docentes de la Institución Educativa Enrique Milla Ochoa arrojaron que el 31.4% lo considera malo, el 50.0% los considera regular y el 18.6% es considerado como bueno; en la dimensión desarrollo personal, el 25.7% lo considera malo, el 50.0% los considera regular y el 24.3% es considerado como bueno; en la dimensión desempeño de tareas el 24.3% lo considera malo, el 54.3% los considera regular y el 21.4% es considerado como bueno; en la dimensión condiciones físicas el 32.9% lo considera malo, el 35,7% los considera regular y el 31.4% es considerado como bueno; en la dimensión beneficios laborales el 27.1% lo considera malo, el 40.0% los considera regular y el 32.9% es considerado como bueno; en la dimensión políticas administrativas el 30.0% lo considera malo, el 35.7% los considera regular y el 34.3% es considerado como bueno; en la dimensión relaciones sociales el 31.4% lo considera malo, el 38.6% los considera regular y el 30.0% es considerado como bueno; en la dimensión relaciones con la autoridad el 25.7% lo considera malo, el 32.9% los considera regular y el 41.4% es considerado como bueno.

### **3.2.Resultados correlacionales**

Se han contrastado las hipótesis nulas y alternas de las variables, así tenemos en la hipótesis general  $H_0$ : No existe relación entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral del personal docente “Enrique Milla Ochoa”, Los Olivos, 2019. Y como  $H_a$ : No existe relación entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral del personal docente “Enrique Milla Ochoa”, Los Olivos, 2019

Se probó las hipótesis para ello se establecieron hipótesis nulas y la hipótesis alterna de las variables y de variable – dimensión, se utilizó el Rho de Spearman que indicó en la hipótesis general (Habilidades directivas y satisfacción laboral) el nivel de correlación es moderado (Rho 0,548 y p-valor 0,000); la hipótesis específica-1 (Habilidades personales \* satisfacción laboral) el nivel de correlación es moderado (Rho 0,516 y p-valor 0,000); la hipótesis específica-2 (Habilidades interpersonales \* satisfacción laboral) el nivel de correlación es moderado (Rho 0,508 y p-valor 0,000); la hipótesis específica-3 ( Habilidades grupales\* satisfacción laboral) el nivel de correlación es moderado (Rho 0,518 y p-valor 0,000), en todos los casos en el nivel 0,01.

Tabla 9

*Sistema de hipótesis de la investigación*

Hipótesis	Variables*Correlación	Rho-Spearman	Significatividad-Bilateral	N	Nivel
Hipótesis general	Habilidades directivas *satisfacción laboral	,548**	,000	80	Moderado
Hipótesis específica-1	Habilidades personales * satisfacción laboral	,516**	,000	80	Moderado
Hipótesis específica-2	Habilidades interpersonales * satisfacción laboral	,508**	,000	80	Moderado
Hipótesis específica-3	Habilidades grupales * satisfacción laboral	,518**	,000	80	Moderado

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

Como se puede apreciar en la tabla 9, el nivel de correlación entre las habilidades directivas tanto personales, interpersonales y grupales es moderado con relación a la satisfacción laboral de los docentes de la institución educativa “Enrique Milla Ochoa”, Los Olivos, 2019.

#### **IV. Discusión**

En cuanto a la hipótesis general, las habilidades directivas se relacionan con la satisfacción laboral con un nivel de correlación moderado (Rho 0,548 y p-valor 0,000). Al respecto, Aguilar y Guerrero (2014) señalaron la importancia de las habilidades directivas por ello es necesario que se elija bien al director que posea ciertas habilidades con la finalidad de satisfacer las necesidades de los docentes. Al contrario, Chira (2017) mencionó que los directivos no poseen habilidades directivas y esto se ve reflejado en la insatisfacción laboral de los docentes. Tomando en cuenta los resultados en la Institución Enrique Milla Ochoa, los docentes se sienten satisfechos con los directivos que los dirigen y promueven un clima laboral armonioso en un rango moderado.

En la hipótesis específica 1: Las habilidades personales se relacionan con la satisfacción laboral con un nivel de correlación es fuerte (Rho 0,516 y p-valor 0,000). Para los autores Pérez y Rivera (2015) señalaron la importancia de que los directivos deben desarrollar habilidades personales y con ello genere un buen clima organizacional y por ende la satisfacción de todos los miembros. Sin embargo, Zapata (2017) obtuvo como resultado una relación moderada los cuales coincide con los resultados de nuestro estudio, se enfatiza que las habilidades personales que posee el director es regular por lo que necesita mejorar su calidad humana y de servicio de acuerdo al cargo que ocupa. Es necesario que los directivos tengan estudios gerenciales y así mejorar las habilidades con el cual dirigir la comunidad educativa.

En la hipótesis específica 2: Las habilidades interpersonales se relacionan con la satisfacción laboral con un nivel de correlación es moderado (Rho 0,508 y p-valor 0,000). Siendo las habilidades interpersonales las que nos permite relacionarnos mejor y en muchas investigaciones analizadas se precisa que una persona que se relaciona bien con su equipo de trabajo pues logra las metas trazadas con mayor eficiencia. Al respecto, Sánchez (2015) señaló que si no hay habilidades interpersonales entre el directivo y los docentes esto afecta a su rendimiento laboral. Al contrario, Campos (2013) señaló que requiere implantar un modelo de habilidades interpersonales que

identifiquen que factores interpersonales que necesitan los docentes para que se sientan satisfechos.

En la hipótesis específica 3: Las habilidades grupales se relacionan con la satisfacción laboral con un nivel de correlación es moderado ( $Rho$  0,518 y  $p$ -valor 0,000). Las habilidades grupales permiten una mejor calidad de la labor ya que se trabaja en equipo y se aprende constantemente de los demás, generando un crecimiento profesional. Según Alcón (2014) debe existir no solo habilidades grupales sino también de comunicación con los docentes con la finalidad de mejorar el trabajo en equipo y se solucionen conflictos a través de toma de decisiones oportunas. En cambio, Álvarez (2013) señaló que todo directivo tiene un rol importante dentro de toda institución y depende del cómo direccionar al grupo y desarrollar habilidades grupales y por ende mejorar la gestión educativa de la institución, siendo el principal objetivo brindar una educación de calidad y tener una plana docente satisfecha con la labor que realiza.

## **V. Conclusiones**

Primera, las habilidades directivas se relacionan con la satisfacción laboral con un nivel de correlación moderado (Rho 0,548 y p-valor 0,000)

Segunda, las habilidades personales se relacionan con la satisfacción laboral con un nivel de correlación moderado (Rho 0,516 y p-valor 0,000)

Tercera, las habilidades interpersonales se relacionan con la satisfacción laboral con un nivel de correlación moderado (Rho 0,508 y p-valor 0,000)

Cuarta, las habilidades grupales se relacionan con la satisfacción laboral con un nivel de correlación moderado (Rho 0,518 y p-valor 0,000)

## **VI. Recomendaciones**

Primero, se sugiere al personal directivo adquirir habilidades gerenciales que le permitan mejorar y optimizar el desempeño laboral del personal docente que está bajo su dirección, asistiendo a capacitaciones en gerencia educativa o gestión educativa. De esa manera permitirá que sus docentes encuentren mayor satisfacción en la labor que realizan.

Segundo, la satisfacción laboral es mucho mayor cuando los directivos promueven estrategias didácticas eficaces haciendo uso de una comunicación asertiva, teniendo como objetivo que tanto maestros como estudiantes disfruten de aprendizajes innovadores y se involucren en obtener mejores resultados del proceso enseñanza-aprendizaje. (Por ello es de suma importancia que los directivos se involucren en las prácticas educativas con sus docentes y así mejorar las relaciones interpersonales en la comunidad educativa.)

Tercero, vivir en este mundo globalizado y con mayor uso de la tecnología exige tanto a docentes como a directivos mejorar sus niveles académicos haciendo uso de las TICs, para lograr una mayor competitividad en el mercado y reconocimientos en la comunidad. Por tal motivo los directivos deben de gestionar capacitaciones que permitan un desarrollo profesional de sus docentes y motivarlos a participar, logrando así sentirse más complacidos con su labor educativa. Para ello es importante la predisposición de los docentes en querer mejorar su nivel.

Cuarto, los directivos deben promover y realizar más actividades en equipos y recreacionales para afianzar el buen clima institucional y por ende un buen clima laboral. No hay mayor satisfacción que laborar en un ambiente tranquilo, empático, competitivo sanamente donde se compartan las metas planteadas por la Institución Educativa. Pues al tener la misma visión, los docentes se sienten más identificados con la Institución que los acoge convirtiéndose así en su segundo hogar.

## VII. Referencias

- Aguilar Padilla, F. Y., & Guerrero Fernández, A. E. (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.
- Alcon, N. J. (2014). Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo del municipio Tinaquillo, estado Cojedes (Master's thesis).
- Álvarez, D., Bolaños, M. R., Campos, M., Cerveleyn, J., Eddowes, J., & Ramírez, L. (1994). Satisfacción laboral en un grupo de trabajadores de una empresa pública. *Cuadernos de psicología*, 2, 77-134. Cuadernos de psicología. Lima: Universidad de Lima. (2), 77-134
- Alvarez, P., & Gisell, C. (2016). Relación entre clima laboral y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Universidad Cesar Vallejo de Trujillo.
- Arellano, D. (2013). Innovaciones pedagógicas en el aula.
- Blanco, R. (2008). Convivencia democrática, inclusión y cultura de paz. *Santiago de Chile: UNESCO*.
- Calcina Calcina, Y. (2014). El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano y Facultad de Ciencias de la Educación Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez-Perú 2012. *Comuni@ cción*, 5(1), 22-29.
- Campos, C. (2013). Modelo de asociación entre factores de satisfacción y desempeño laboral en docentes universitarios (Doctoral dissertation, Tesis de doctorado en Educación). México: Universidad de Montemorelos).
- Chávez, R. C. (2009). Condiciones de trabajo y bienestar/malestar docente en profesores de enseñanza media de Santiago de Chile. *Educação & Sociedade*, 30(107), 409-426.

- Chira Martínez, E. G. (2018). Las habilidades directivas y la satisfacción laboral en IEP Callao. 2017.
- De Moreno, S. S. (2002). La evaluación del aprendizaje: dimensiones y prácticas innovadoras. *Educere*, 6(19), 247-257.
- Esteve, J. M. (1994). El malestar docente.
- Errey, L., & Schollaert, R. (Eds.). (2003). *Whose Learning is it Anyway?: Developing Learner Autonomy Through Task-based Language Learning* (No. 10). Garant.
- Fernández, M. (2002). *Satisfacción laboral, fuentes de estrés y bournout en docentes primarios* (Doctoral dissertation, Tesis para optar el grado de doctor en educación. Universidad Nacional Mayor de San Marcos).
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación . Editorial McGraw Hill. Mèxico DF, 1.Serafino, P. (2002).
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2003). Metodología de la Investigación. 3ra. Ed. México-DF MCGRAW-HILL.
- Herzberg, F. (1968). ¿ Cómo motiva usted a sus empleados. *Harvard Business Review*, 46, 53-62.
- Hilgard, E. R., & Bower, G. H. (1966). Theories of learning.
- Idalberto, C. (1999). Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw Hill.
- Katz, R. L. (1974). Habilidades para una administración efectiva. *Biblioteca Harvard (edición original en 1955, revisada en 1974)*.
- Madrigal Torres, B. E., Baltazar Silva, A., Franco García, R. G., González Montoya, H., Ochoa Ramos, A. L., Madrigal Torres, R., ... & Gómez Quintero, O. (2009). Habilidades directivas.
- Madrigal Torres, B., & Baltazar, A. (2006). Maltrato emocional de la mujer en el trabajo. In Ponencia presentada en la v Conferencia Científica Internacional sobre

- Gestión Empresarial y Administración Pública y iv Taller Internacional sobre Administración con Enfoque de Género, Gesemap. La Habana, Cuba.
- March, A. F. (2006). Metodologías activas para la formación de competencias. *Educatio siglo XXI*, 24, 35-56.
- Martín, N. J. I. (2015). La educación, un derecho que cuesta: dimensión fiscal y su relación con la política educativa en América Latina. *Educación y humanismo*, 17(28), 29-37.
- Monzón, J. (2014). Habilidades sociales en adolescentes institucionalizados entre 14 y 17 años de edad. *Universidad Rafael Landívar*.
- Moreno, M. D. (2011). Desarrollo de habilidades sociales como estrategia de integración al bachillerato. *Universidad Autónoma de Yucatán*.
- Millis, B. J. (2010). Cooperative learning in higher education.
- Novoa, C., & Malluri, G. (2017). Aprendizaje cooperativo y habilidades sociales en estudiantes de la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional Federico Villarreal–Lima 2017.
- Real Academia Española y Asociación de Academias de la Lengua Española (2014). *Diccionario de la lengua española* (23.<sup>a</sup> edición). Madrid: Espasa. ISBN 978-84-670-4189-7. Consultado el 10 de mayo del 2019.
- Robbins, s. y m. Coulter, Administración. 8 ed., México: Pearson Prentice Hall, 12, 2006.
- Sánchez, I. N. A., Ceceña, M. G. I., & Bojorquez, E. M. (2013). La gestión educativa como factor de calidad en una universidad intercultural. *Ra Ximhai*, 9(4), 149-156.
- Sarafino, E. P., & Smith, T. W. (2014). *Health psychology: Biopsychosocial interactions*. John Wiley & Sons.
- Snyder, N. H., & Wheelen, T. L. (1981, August). Managerial Roles: Mintzberg and the Management Process Theorists. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1981, No. 1, pp. 249-253). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Sormani, M. P. (2009). The Will Rogers phenomenon: the effect of different diagnostic criteria. *Journal of the neurological sciences*, 287, S46-S49.

Tenazoa, P., Oswaldo, N., & Rivera Cardozo, P. L. (2015). Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013.

Whetten, D. (2004). Desarrollo de habilidades directivas. Pearson Educación.

Zapata, A. (2017). Habilidades directivas y gestión educativa en la institución educativa Miguel Grau Red N 3, Magdalena del Mar-2017 (Doctoral dissertation, tesis de Maestría en administración de la educación, UCV Lima Norte).

## **ANEXOS**

## ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: Habilidades directivas y satisfacción laboral en la Institución Educativa “Enrique Milla Ochoa”, Los Olivos, 2019

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES				
<p><b>Problema general</b></p> <p>¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral del personal docente de la I.E. Enrique Milla Ochoa, los Olivos, 2019?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <p>¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas personales y la satisfacción laboral del personal docente de la I.E. Enrique Milla Ochoa, los Olivos, 2019?</p> <p>¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas interpersonales y la satisfacción laboral del personal docente de la I.E. Enrique Milla Ochoa, los Olivos, 2019?</p> <p>¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas grupales y la satisfacción laboral del personal docente de la I.E. Enrique Milla Ochoa, los Olivos, 2019?</p>	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Determinar la relación entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral del personal docente de la I.E. Enrique Milla Ochoa, los Olivos, 2019</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>Determinar la relación entre las habilidades directivas personales y la satisfacción laboral del personal docente de la I.E. Enrique Milla Ochoa, los Olivos, 2019.</p> <p>Determinar la relación entre las habilidades directivas interpersonales y la satisfacción laboral del personal docente de la I.E. Enrique Milla Ochoa, los Olivos, 2019.</p> <p>Determinar la relación entre las habilidades directivas grupales y la satisfacción laboral del personal docente de la I.E. Enrique Milla Ochoa, los Olivos, 2019.</p>	<p><b>Hipótesis general</b></p> <p>Las habilidades directivas se relaciona con la Satisfacción laboral del personal docente de la I.E. Enrique Milla Ochoa, los Olivos, 2019</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>Las habilidades directivas personales se relacionan con la satisfacción laboral del personal docente de la I.E. Enrique Milla Ochoa, los Olivos, 2019.</p> <p>Las habilidades directivas Interpersonales se relacionan con la satisfacción laboral del personal docente de la I.E. Enrique Milla Ochoa, los Olivos, 2019.</p> <p>Las habilidades directivas grupales se relacionan con la satisfacción laboral del personal docente de la I.E. Enrique Milla Ochoa, los Olivos, 2019.</p>	<b>Variable 1: Habilidades Directivas</b>				
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escalas valores</b>	<b>Niveles o rangos</b>
			<b>Habilidades Personales</b>	Autoconocimiento Manejo del estrés Solución de problemas	1;2;3 4;5;6 7;8;9	Nunca 1 Casi nunca 2 A veces 3 Casi siempre 4 Siempre 5	Bueno (112-150) Regular (71-111) Malo (30-70)
<b>Habilidades Interpersonales</b>	Comunicación en las relaciones Ganar poder e influencia Motivación de los demás Manejo de conflictos	10;11;12 13;14;15 16;17;18 19;20;21					
<b>Habilidades Grupales</b>	Facultamiento y delegación Formación de equipos Cambio efectivo	22;23;24 25;26;27 28;29;30					

<b>Variable 2: Satisfacción Laboral</b>					
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala valores	Niveles o rangos	
	<b>Condiciones Físicas y/o materiales</b>	Infraestructura	1 al 4	Totalmente desacuerdo 1	Bueno (103-140)  Regular (66-102)  Malo (28-65)
		Ambiente laboral			
	<b>Beneficios laborales y/o remunerativos</b>	Remuneración económica	5 al 8	En desacuerdo 2	
		Desempeño docente		En parte 3	
	<b>Políticas administrativas</b>	Reconocimientos	9 al 12	De acuerdo 4	
		Labor educativa		Totalmente de acuerdo 5	
		Horario de clases			
<b>Relaciones Interpersonales</b>	Clima laboral	13 al 16			
	Satisfacción laboral				
	Traabajo en equipo				
<b>Desarrollo personal</b>	Motivación	17 al 20			
	Crecimiento profesional				
<b>Desempeño de tareas</b>	Labor educativa	20 al 24			
	Satisfacción laboral				
<b>Relación con la autoridad</b>	Relaciones humanas	31-36			
	Gestión directiva				

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL
<p><b>ENFOQUE:</b> Cuantitativo</p> <p><b>MÉTODO.</b> Hipotético-deductivo</p> <p><b>TIPO:</b> Básica</p> <p><b>NIVEL:</b> Correlacional</p> <p><b>DISEÑO:</b> No experimental Transversal</p>	<p><b>Población censal:</b></p> <p>Estuvo conformada 70 docentes de la Institución Educativa Enrique Milla Ochoa, los Olivos 2019</p>	<p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumentos:</b></p> <p>Cuestionario de habilidades directivas.</p> <p>Cuestionario de satisfacción laboral</p>	<p><b>DESCRIPTIVA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tablas de frecuencia</li> <li>- Figuras estadísticas</li> </ul> <p><b>INFERENCIAL:</b> Para la prueba de Hipótesis se realizarán los cálculos estadísticos necesarios mediante las fórmulas de Correlación de Spearman:</p> $r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$ <p>Dónde:</p> <p><math>r_s</math> = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman</p> <p>d = Diferencia entre los rangos (X menos Y)</p> <p>n = Número de datos</p>

## ANEXO 2: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 1

<i>Operacionalización de la variable habilidades directivas</i>				
Dimensión	Indicador	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
Habilidades Personales	Autoconocimiento Manejo del estrés Solución de problemas	1;2;3;4;5;	Siempre 5 Casi siempre 4 A Veces 3 Casi nunca 2 Nunca 1	Alto (110-149)
		6;7;8;9		Medio (70-109)
				Bajo (30-69)
Habilidades Interpersonales	Comunicación en las relaciones Ganar poder e influencia Motivación de los demás Manejo de conflictos	10;11;12; 13;14;15; 16;17;18; 19		
Habilidades Grupales	Facultamiento y delegación Formación de equipos Cambio efectivo	22;23;24; 25;26;27 28;29;30		

Tabla 2 :

*Operacionalización de la variable satisfacción laboral*

Dimensión	Indicador	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
Condiciones físicas y/o materiales	Distribución de aulas	1-4	Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) En Parte (3) En desacuerdo (2)	Bueno (103-140)
	Ambiente laboral			
	Desempeño docente			
Beneficios Laborales y/o remunerativas	Remuneración económica	5-8	Totalmente en desacuerdo (1)	Regular (66-102)
	Relaciones interpersonales			
Políticas administrativas	Reconocimiento ministerial	9-12		Malo (28-65)
	Labor educativa			
	Horario de clases			
	Reconocimiento laboral			
Relaciones Interpersonales	Clima laboral	13-16		
	Exclusión			
	Solidaridad			
Desarrollo personal	Motivación	17-20		
	Crecimiento profesional			
	Autoestima			
Desempeño de Tareas	Labor educativa	21-24		
	Desempeño docente			
	Satisfacción laboral			
Relación con la autoridad	Empatía	25-28		
	Calidad laboral			
	Relaciones humanas			
	Gestión directiva			

### **ANEXO 3: FICHAS TÉCNICAS**

#### **Ficha técnica 1**

Denominación	:	Cuestionario de Habilidades directivas
Autor	:	Whetten y Cameron (2011)
Adaptado	:	María Villafuerte (2019)
Objetivo	:	Las habilidades directivas
Administración	:	Grupal
Tiempo	:	20 minutos
Escala de medición	:	Escala politómica .

#### **Ficha técnica 2**

Denominación	:	Cuestionario de Satisfacción laboral
Autor	:	Sonia Palma (2004).
Adaptado	:	Villafuerte (2019)
Objetivo	:	Medir la percepción sobre la Satisfacción Laboral
Administración	:	Grupal
Tiempo	:	20 minutos
Nivel de medición	:	Escala politómica

## ANEXO 4: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS



### CUESTIONARIO SOBRE HABILIDADES DIRECTIVAS

Adaptación de Whetten y Cameron (2011)

Señor(a). Docente, esta encuesta tiene un carácter anónimo, por ello le solicito que conteste con absoluta sinceridad y veracidad a las preguntas de este cuestionario, marcando con una X, en el recuadro.

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

N°	HABILIDADES PERSONALES	5	4	3	2	
1	El directivo muestra capacidad de manejo a él mismo y maneja sus relaciones con los demás.					
2	El directivo muestra actitudes maduras en la toma de decisiones					
3	El directivo muestra una actitud orientada al cambio y a la mejora de su personalidad					
4	El directivo administra bien su tiempo dando prioridad a asuntos importantes.					
5	El directivo maneja adecuadamente el estrés aun teniendo responsabilidades.					
6	El directivo soluciona en tiempos oportunos los problemas propios a su cargo.					
7	El directivo define con certeza un problema encontrado.					
8	El directivo genera alternativas de solución creativas e innovadoras al problema.					
9	El directivo pone en práctica soluciones viables					
	<b>HABILIDADES INTERPERSONALES</b>					
10	El directivo trata de manera personal los problemas de los miembros de la institución educativa.					
11	El directivo comunica acciones correctivas para fortalecer la relación con él.					
12	El directivo es realista en sus apreciaciones.					
13	Las nuevas ideas que propone el directivo para mejorar el trabajo docente son aceptadas					
14	El directivo es persuasivo y logra que los demás acepten sus planteamientos.					
15	El directivo genera acuerdos y consensos para ejecutar planes institucionales.					

16	El directivo diseña y asigna tareas que impliquen retos.					
17	El directivo felicita en el momento propicio.					
18	El directivo recompensa para reforzar los desempeños excepcionales.					
19	El directivo aprovecha los conflictos para fortalecer las relaciones interpersonales.					
20	El directivo aplica diversas estrategias para evitar conflictos					
21	El directivo interviene en el conflicto procurando soluciones justas.					
	<b>HABILIDADES GRUPALES</b>					
22	El directivo delega funciones a los docentes.					
23	El directivo manifiesta su confianza a quienes delega funciones.					
24	El directivo hace seguimiento de las tareas asignadas.					
25	El directivo establece formas de coordinación eficaces entre los equipos de trabajo.					
26	El directivo aprovecha las capacidades de los docentes para lograr objetivos institucionales.					
27	El directivo pone metas claras a los equipos de trabajo.					
28	El directivo sabe cómo hacer que los docentes se comprometan.					
29	El directivo estimula los cambios positivos.					
30	El directivo genera diversos tipos de liderazgo entre los docentes					

¡Muchas gracias!

## CUESTIONARIO PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE

Estimado docente, a continuación, se le presenta una relación de preguntas las cuales debe leer detenidamente, para luego responder sobre su satisfacción en cuanto al trabajo docente que desempeña en su institución.

### Instrucciones:

Como opciones de respuesta se presenta cinco alternativas, marque con una X la opción de la escala que sea acorde a su respuesta. Considere que cada opción tiene la siguiente equivalencia:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En parte	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo
5	4	3	2	1

ÍTEMS	5	4	3	2	1
<b>CONDICIONES FÍSICAS Y/O MATERIALES</b>					
1.-La distribución de las aulas facilita la realización de las actividades pedagógicas.					
2.-Se siente satisfecho porque la institución educativa cuenta con un centro de Recursos tecnológicos que facilite su labor docente.					
3.-Siento el ambiente como mío y lo puedo adecuar a mis necesidades.					
4.-El ambiente laboral me ofrece herramientas y equipamiento necesario para realizar un óptimo trabajo.					
<b>BENEFICIOS LABORALES Y/O REMUNERATIVOS</b>					
5.-La remuneración económica es muy baja en relación a la labor que realiza.					
6.-Esta satisfecho con su trabajo porque reconoce que ahora su remuneración refleja la meritocracia del docente.					
7.-La remuneración que percibe puede mejorar en función a su desempeño.					
8.-La remuneración que percibe le permite seguir creciendo profesionalmente.					
<b>POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS</b>					
09.-Siente que recibe maltrato por parte del director de la institución educativa.					
10.-El horario de trabajo le resulta incómodo.					
11.-Se reconoce mi esfuerzo, si trabajo más de las horas que me corresponde.					
12.-Llevarse bien con los directivos beneficia la calidad del trabajo.					

<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>					
13.-Existe un buen clima laboral para desempeñar mis funciones.					
14.-Se siente satisfecho porque recibe apoyo de todos sus compañeros cuando tiene dificultades en su labor docente.					
15.-Se siente a gusto porque las buenas relaciones interpersonales facilitan el intercambio de experiencias exitosas entre docentes.					
16.-El trabajo colaborativo es una característica en mi equipo de trabajo.					
<b>DESARROLLO PERSONAL</b>					
17.-Siente que la labor educativa que realiza es justa para sus aptitudes personales.					
18.- Su labor educativa le permite crecer profesionalmente.					
19.- Disfruta al realizar la labor educativa.					
20.- La labor educativa que realiza le permite adquirir habilidades sociales.					
<b>DESEMPEÑO DE TAREAS</b>					
21.-La labor educativa que realiza es tan valiosa como cualquier otra.					
22.-Se siento bien conmigo mismo(a)					
23.-Se siente complacido con la labor que realiza.					
24.-Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.					
<b>RELACIÓN CON LA AUTORIDAD</b>					
25.-Existe disposición del director cuando le solicita una consulta sobre su trabajo.					
26.-La relación que tiene con los directivos es cordial.					
27.- Se siento a gusto con la gestión del director en la Institución educativa.					
28.-El director valora el trabajo que realiza en la institución educativa.					

¡MUCHAS GRACIAS!

**ANEXO 5**

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

Nº	/ ítems	Pertinencia <sub>1</sub>		Relevancia <sub>2</sub>		Claridad <sub>3</sub>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>Habilidades personales</b>								
1	El directivo muestra capacidad de manejo a él mismo y maneja sus relaciones con los demás.	✓		✓		✓		
2	El directivo muestra actitudes maduras en la toma de decisiones	✓		✓		✓		
3	El directivo muestra una actitud orientada al cambio y a la mejora de su personalidad	✓		✓		✓		
4	El directivo administra bien su tiempo dando prioridad a asuntos importantes.	✓		✓		✓		
5	El directivo maneja adecuadamente el estrés aun teniendo responsabilidades.	✓		✓		✓		
6	El directivo soluciona en tiempos oportunos los problemas propios a su cargo.	✓		✓		✓		
7	El directivo define con certeza un problema encontrado.	✓		✓		✓		
8	El directivo genera alternativas de solución creativas e innovadoras al problema.	✓		✓		✓		
9	El directivo pone en práctica soluciones viables	✓		✓		✓		
<b>Habilidades interpersonales</b>								
10	El directivo trata de manera personal los problemas de los miembros de la institución educativa.	✓		✓		✓		
11	El directivo comunica acciones correctivas para fortalecer la relación con él.	✓		✓		✓		
12	El directivo es realista en sus apreciaciones.	✓		✓		✓		
13	Las nuevas ideas que propone el directivo para mejorar el trabajo docente son aceptadas	✓		✓		✓		
14	El directivo es persuasivo y logra que los demás acepten sus planteamientos.	✓		✓		✓		
15	El directivo genera acuerdos y consensos para ejecutar planes institucionales.	✓		✓		✓		
16	El directivo diseña y asigna tareas que impliquen retos.	✓		✓		✓		
17	El directivo felicita en el momento propicio.	✓		✓		✓		
18	El directivo recompensa para reforzar los desempeños excepcionales.	✓		✓		✓		
19	El directivo aprovecha los conflictos para fortalecer las relaciones interpersonales.	✓		✓		✓		
20	El directivo aplica diversas estrategias para evitar conflictos	✓		✓		✓		

21	El directivo interviene en el conflicto procurando soluciones justas.						
	<b>Habilidades grupales</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
22	El directivo delega funciones a los docentes.	✓		✓		✓	
23	El directivo manifiesta su confianza a quienes delega funciones.	✓		✓		✓	
24	El directivo hace seguimiento de las tareas asignadas.	✓		✓		✓	
25	El directivo establece formas de coordinación eficaces entre los equipos de trabajo.	✓		✓		✓	
26	El directivo aprovecha las capacidades de los docentes para lograr objetivos institucionales.	✓		✓		✓	
27	El directivo pone metas claras a los equipos de trabajo.	✓		✓		✓	
28	El directivo sabe cómo hacer que los docentes se comprometan.	✓		✓		✓	
29	El directivo estimula los cambios positivos.	✓		✓		✓	
30	El directivo genera diversos tipos de liderazgo entre los docentes	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

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

.....16 de 11 del 2019

Apellidos y nombres del juez evaluador: Ibarquén Cueva Francis  
 DNI: 05637865

Especialidad del evaluador: Dra. Ciencias de la Educación - Metodología de la investigación

<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.



21	El directivo interviene en el conflicto procurando soluciones justas.						
	<b>Habilidades grupales</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
22	El directivo delega funciones a los docentes.	✓		✓		✓	
23	El directivo manifiesta su confianza a quienes delega funciones.	✓		✓		✓	
24	El directivo hace seguimiento de las tareas asignadas.	✓		✓		✓	
25	El directivo establece formas de coordinación eficaces entre los equipos de trabajo.	✓		✓		✓	
26	El directivo aprovecha las capacidades de los docentes para lograr objetivos institucionales.	✓		✓		✓	
27	El directivo pone metas claras a los equipos de trabajo.	✓		✓		✓	
28	El directivo sabe cómo hacer que los docentes se comprometan.	✓		✓		✓	
29	El directivo estimula los cambios positivos.	✓		✓		✓	
30	El directivo genera diversos tipos de liderazgo entre los docentes	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

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

.....16 de Nov del 2015

Apellidos y nombres del juez evaluador: RAMIREZ CASJA Frida *f. Ramirez*  
 DNI: 08036563

Especialidad del evaluador: Dr. En Administración de la Educación

<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.

.....16 de Nov del 2015

Apellidos y nombres del juez evaluador: RAMIREZ CASJA Frida *f. Ramirez*  
 DNI: 08036563

Especialidad del

21	El directivo interviene en el conflicto procurando soluciones justas.						
		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
	<b>Habilidades grupales</b>						
22	El directivo delega funciones a los docentes.	✓		✓		✓	
23	El directivo manifiesta su confianza a quienes delega funciones.	✓		✓		✓	
24	El directivo hace seguimiento de las tareas asignadas.	✓		✓		✓	
25	El directivo establece formas de coordinación eficaces entre los equipos de trabajo.	✓		✓		✓	
26	El directivo aprovecha las capacidades de los docentes para lograr objetivos institucionales.	✓		✓		✓	
27	El directivo pone metas claras a los equipos de trabajo.	✓		✓		✓	
28	El directivo sabe cómo hacer que los docentes se comprometan.	✓		✓		✓	
29	El directivo estimula los cambios positivos.	✓		✓		✓	
30	El directivo genera diversos tipos de liderazgo entre los docentes	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay Suficiencia

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

.....16 de 11 del 2019.....

Apellidos y nombres del juez evaluador: ZARATE RUIZ GUSTAVO ERNESTO

DNI: 09870139

Especialidad del evaluador: Mg EN GESTIÓN PÚBLICA y ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS MBA

<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.



## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Nº	/ items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Condiciones físicas y/o materiales</b>							
1	La distribución de las aulas facilita la realización de las actividades pedagógicas.	✓		✓		✓		
2	Se siente satisfecho porque la institución educativa cuenta con un centro de recursos tecnológicos que facilite su labor docente.	✓		✓		✓		
3	Siento el ambiente como mío y lo puedo adecuar a mis necesidades.	✓		✓		✓		
4	El ambiente laboral me ofrece herramientas y equipamiento necesario para realizar un óptimo trabajo.	✓		✓		✓		
	<b>Beneficios laborales y/o remunerativos</b>							
5	La remuneración económica es muy baja en relación a la labor que realiza.	✓		✓		✓		
6	Está satisfecho con su trabajo porque reconoce que ahora su remuneración refleja la meritocracia del docente.	✓		✓		✓		
7	La remuneración que percibe puede mejorar en función a su desempeño.	✓		✓		✓		
8	La remuneración que percibe le permite seguir creciendo profesionalmente.	✓		✓		✓		
	<b>Políticas administrativas</b>							
9	Siente que recibe maltrato por parte del director de la institución educativa.	✓		✓		✓		
10	El horario de trabajo le resulta incómodo.	✓		✓		✓		
11	Se reconoce mi esfuerzo, si trabajo más de las horas que me corresponde.	✓		✓		✓		
12	Llevarse bien con los directivos beneficia la calidad del trabajo.	✓		✓		✓		
	<b>Relaciones interpersonales</b>							
13	Existe un buen clima laboral para desempeñar mis funciones.	✓		✓		✓		
14	Se siente satisfecho porque recibe apoyo de todos sus compañeros cuando tiene dificultades en su labor docente.	✓		✓		✓		
15	Se siente a gusto porque las buenas relaciones interpersonales facilitan el intercambio de experiencias exitosas entre docentes.	✓		✓		✓		
16	El trabajo colaborativo es una característica en mi equipo de trabajo.	✓		✓		✓		

<b>Desarrollo personal</b>		Si	No	Si	No	Si	No
17	Siente que la labor educativa que realiza es justa para sus aptitudes personales.	✓		✓		✓	
18	Su labor educativa le permite crecer profesionalmente.	✓		✓		✓	
19	Disfruta al realizar la labor educativa.	✓		✓		✓	
20	La labor educativa que realiza le permite adquirir habilidades sociales.	✓		✓		✓	
<b>Desempeño de tareas</b>		Si	No	Si	No	Si	No
21	La labor educativa que realiza es tan valiosa como cualquier otra.	✓		✓		✓	
22	Se siento bien consigo mismo(a)	✓		✓		✓	
23	Se siente complacido con la labor que realiza.	✓		✓		✓	
24	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.	✓		✓		✓	
<b>Relación con la autoridad</b>		Si	No	Si	No	Si	No
25	Existe disposición del director cuando le solicita una consulta sobre su trabajo.	✓		✓		✓	
26	Existe disposición del director cuando le solicita una consulta sobre su trabajo.	✓		✓		✓	
27	Se siento a gusto con la gestión del director en la Institución educativa.	✓		✓		✓	
28	El director valora el trabajo que realiza en la institución educativa.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencias

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

16 de 11 del 2019

Apellidos y nombres del juez evaluador: Mg. Zarate Ruiz Gustavo Ernesto

DNI: 09870134

Especialidad del evaluador: Mg. en Gestión Pública y Administración de Negocios - MBA / TEMÁTICO

<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



		Si	No	Si	No	Si	No
<b>Desarrollo personal</b>							
17	Siente que la labor educativa que realiza es justa para sus aptitudes personales.	✓		✓		✓	
18	Su labor educativa le permite crecer profesionalmente.	✓		✓		✓	
19	Disfruta al realizar la labor educativa.	✓		✓		✓	
20	La labor educativa que realiza le permite adquirir habilidades sociales.	✓		✓		✓	
<b>Desempeño de tareas</b>		Si	No	Si	No	Si	No
21	La labor educativa que realiza es tan valiosa como cualquier otra.	✓		✓		✓	
22	Se siento bien consigo mismo(a)	✓		✓		✓	
23	Se siente complacido con la labor que realiza.	✓		✓		✓	
24	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.	✓		✓		✓	
<b>Relación con la autoridad</b>		Si	No	Si	No	Si	No
25	Existe disposición del director cuando le solicita una consulta sobre su trabajo.	✓		✓		✓	
26	Existe disposición del director cuando le solicita una consulta sobre su trabajo.	✓		✓		✓	
27	Se siento a gusto con la gestión del director en la Institución educativa.	✓		✓		✓	
28	El director valora el trabajo que realiza en la institución educativa.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

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

.....16 de 11 del 2019

Apellidos y nombres del juez evaluador: Ibarguen Cueva Francis  
 DNI: 05637865

Especialidad del evaluador: Dra Cueva de la Educación - Metodología de la Investigación

<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

  
**Francis Ibarguen Cueva**  
 Dra. en Ciencias de la Educación

<b>Desarrollo personal</b>		Si	No	Si	No	Si	No
17	Siente que la labor educativa que realiza es justa para sus aptitudes personales.	✓		✓		✓	
18	Su labor educativa le permite crecer profesionalmente.	✓		✓		✓	
19	Disfruta al realizar la labor educativa.	✓		✓		✓	
20	La labor educativa que realiza le permite adquirir habilidades sociales.	✓		✓		✓	
<b>Desempeño de tareas</b>		Si	No	Si	No	Si	No
21	La labor educativa que realiza es tan valiosa como cualquier otra.	✓		✓		✓	
22	Se siento bien consigo mismo(a)	✓		✓		✓	
23	Se siente complacido con la labor que realiza.	✓		✓		✓	
24	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.	✓		✓		✓	
<b>Relación con la autoridad</b>		Si	No	Si	No	Si	No
25	Existe disposición del director cuando le solicita una consulta sobre su trabajo.	✓		✓		✓	
26	Existe disposición del director cuando le solicita una consulta sobre su trabajo.	✓		✓		✓	
27	Se siento a gusto con la gestión del director en la Institución educativa.	✓		✓		✓	
28	El director valora el trabajo que realiza en la institución educativa.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

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

.....16.....de.....Nov.....del 20...19

Apellidos y nombres del juez evaluador: .....RAMIREZ CAJA FRIDA.....  
DNI:.....

Especialidad del evaluador:.....Dca. en Administración de la Educación.....

<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

*Dra. Frida Ramirez*

## ANEXO 6: CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

### Variable 1: Habilidades directivas

Habilidades directivas.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos



9:

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	
1	4	1	1	1	3	2	2	2	2	5	1	3	1	2	1	2	1	4	1	2	1	1	2	5	2	5	1	3	5	4	
2	3	1	1	1	4	3	1	3	1	2	1	5	4	2	2	2	2	4	1	1	3	3	1	1	1	2	1	5	1	1	
3	1	1	1	2	1	4	1	2	2	2	1	3	2	5	4	1	1	3	2	1	1	1	4	1	2	2	1	3	1	2	
4	3	2	1	2	2	3	2	2	3	1	1	1	2	2	5	3	1	4	2	1	1	2	1	3	3	1	1	1	3	5	
5	2	1	1	4	2	2	1	2	2	3	2	1	3	1	5	3	4	2	1	2	2	2	2	3	2	3	2	1	1	2	
6	2	2	1	1	2	4	2	2	2	3	3	4	4	5	1	5	1	3	2	1	2	3	3	3	2	3	3	4	4	2	
7	1	3	2	3	1	5	3	2	2	4	1	1	2	4	2	4	4	2	3	2	1	2	3	1	2	4	1	1	1	1	
8	4	3	3	4	3	1	3	2	2	1	1	5	1	3	3	2	5	4	2	3	3	2	3	1	2	1	1	5	5	4	
9	4	2	2	4	4	1	2	3	3	2	1	4	4	2	3	4	2	4	2	3	2	3	5	1	3	2	1	4	4	4	
10	3	3	3	1	1	5	3	5	3	1	5	5	1	2	1	4	3	3	2	5	2	2	5	3	3	1	5	5	5	3	
11	4	3	2	2	5	3	3	3	3	4	1	2	5	4	2	1	5	1	4	5	1	3	5	1	3	4	1	2	2	4	
12	1	4	2	4	4	2	3	4	3	1	4	3	3	1	4	3	5	2	4	5	1	2	2	3	3	1	4	3	3	1	
13	4	4	2	4	4	2	3	4	3	2	1	5	1	2	3	5	5	2	4	4	5	4	5	3	3	2	1	5	5	4	
14	1	4	3	3	3	2	4	4	4	3	3	2	2	4	5	5	4	5	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	1
15	5	5	3	3	3	5	4	4	4	2	1	1	5	1	2	5	1	4	4	5	2	3	4	2	4	2	1	1	1	5	
16	3	4	3	1	4	5	5	5	4	2	5	4	2	5	2	4	5	1	5	5	4	3	1	4	4	2	5	4	4	3	
17	5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	3	3	2	4	3	1	4	5	4	4	4	3	2	4	5	5	3	3	5	
18	2	5	4	2	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	1	4	4	5	4	4	5	1	5	5	4	4	5	5	2	
19	4	5	4	4	5	5	5	5	5	1	2	5	4	5	4	3	2	5	5	5	4	5	5	4	5	1	2	5	5	4	
20	4	3	2	2	5	3	3	3	3	4	1	2	5	4	2	1	4	4	4	5	5	5	5	4	3	4	1	2	2	4	

#### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,880	30

## Variable 2: Satisfacción laboral

\*Satisfacción laboral.sav [ConjuntoDatos0] - IBM SPSS Statistics Editor de datos



17:

	...	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28
1	1	3	2	2	4	3	4	2	4	4	2	4	4	5	1	1	4	2	1	5	3	4	1	1	1	3	2	2
2	1	4	3	1	4	4	2	5	1	3	4	2	5	2	1	3	2	5	4	1	5	3	1	1	1	4	3	1
3	2	1	4	1	2	4	3	1	2	2	1	3	5	5	3	5	4	2	5	1	3	1	1	1	2	1	4	1
4	2	2	3	2	4	2	5	5	5	5	3	3	3	3	5	2	1	5	1	3	1	3	2	1	2	2	3	2
5	4	2	2	1	2	2	3	2	2	1	1	4	2	2	1	2	2	3	2	1	1	2	1	1	4	2	2	1
6	1	2	4	2	2	2	3	3	2	2	1	1	2	4	2	2	2	3	3	4	4	2	2	1	1	2	4	2
7	3	1	5	3	2	2	4	1	1	3	2	3	1	5	3	2	2	4	1	1	1	1	3	2	3	1	5	3
8	4	3	1	3	2	2	1	1	4	3	3	4	3	1	3	2	2	1	1	5	5	4	3	3	4	3	1	3
9	4	4	1	2	3	3	2	1	4	2	2	4	4	1	2	3	3	2	1	4	4	4	2	2	4	4	1	2
10	1	1	5	3	5	3	1	5	3	3	3	1	1	5	3	5	3	1	5	5	5	3	3	3	1	1	5	3
11	2	5	3	3	3	3	4	1	4	3	2	2	5	3	3	3	3	4	1	2	2	4	3	2	2	5	3	3
12	4	4	2	3	4	3	1	4	1	4	2	4	4	2	3	4	3	1	4	3	3	1	4	2	4	4	2	3
13	4	4	2	3	4	3	2	1	4	4	2	4	4	2	3	4	3	2	1	5	5	4	4	2	4	4	2	3
14	3	3	2	4	4	4	3	3	1	4	3	3	3	2	4	4	4	3	3	2	2	1	4	3	3	3	2	4
15	3	3	5	4	4	4	2	1	5	5	3	3	3	5	4	4	4	2	1	1	1	5	5	3	3	3	5	4
16	1	4	5	5	5	4	2	5	3	4	3	1	4	5	5	5	4	2	5	4	4	3	4	3	1	4	5	5
17	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	3	3	5	5	3	5	4	5	5
18	2	4	4	4	5	5	4	4	2	5	4	2	4	4	4	5	5	4	4	5	5	2	5	4	2	4	4	4
19	4	5	5	5	5	5	1	2	4	5	4	4	5	5	5	5	5	1	2	5	5	4	5	4	4	5	5	5
20	2	5	3	3	3	3	4	1	4	3	2	2	5	3	3	3	3	4	1	2	2	4	3	2	2	5	3	3

### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,881	28

**ANEXO 7:BASE DE DATOS DE LA VARIABLE HABILIDADES DIRECTIVAS**

Habilidades directivas																														
Habilidades personales									Habilidades interpersonales												Habilidades grupales									
P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	
4	1	1	1	3	2	2	2	2	5	1	3	1	2	1	2	1	4	1	2	1	1	2	5	2	5	1	3	5	4	
3	1	1	1	4	3	1	3	1	2	1	5	4	2	2	2	2	4	1	1	3	3	1	1	2	1	5	1	1		
1	1	1	2	1	4	1	2	2	2	1	3	2	5	4	1	1	3	2	1	1	1	4	1	2	2	1	3	1	2	
3	2	1	2	2	3	2	2	3	1	1	1	2	2	5	3	1	4	2	1	1	2	1	3	3	1	1	1	3	5	
2	1	1	4	2	2	1	2	2	3	2	1	3	1	5	3	4	2	1	2	2	2	2	3	2	3	2	1	1	2	
2	2	1	1	2	4	2	2	2	3	3	4	4	5	1	5	1	3	2	1	2	3	3	3	2	3	3	4	4	2	
1	3	2	3	1	5	3	2	2	4	1	1	2	4	2	4	4	2	3	2	1	2	3	1	2	4	1	1	1	1	
4	3	3	4	3	1	3	2	2	1	1	5	1	3	3	2	5	4	2	3	3	2	3	1	2	1	1	5	5	4	
4	2	2	4	4	1	2	3	3	2	1	4	4	2	3	4	2	4	2	3	2	3	5	1	3	2	1	4	4	4	
3	3	3	1	1	5	3	5	3	1	5	5	1	2	1	4	3	3	2	5	2	2	5	3	3	1	5	5	5	3	
4	3	2	2	5	3	3	3	3	4	1	2	5	4	2	1	5	1	4	5	1	3	5	1	3	4	1	2	2	4	
1	4	2	4	4	2	3	4	3	1	4	3	3	1	4	3	5	2	4	5	1	2	2	3	3	1	4	3	3	1	
4	4	2	4	4	2	3	4	3	2	1	5	1	2	3	5	5	2	4	4	5	4	5	3	3	2	1	5	5	4	
1	4	3	3	3	2	4	4	4	3	3	2	2	4	5	5	4	5	4	2	4	4	4	4	4	3	3	2	2	1	
5	5	3	3	3	5	4	4	4	2	1	1	5	1	2	5	1	4	4	5	2	3	4	2	4	2	1	1	1	5	
3	4	3	1	4	5	5	5	4	2	5	4	2	5	2	4	5	1	5	5	4	3	1	4	4	2	5	4	4	3	
5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	3	3	2	4	3	1	4	5	4	4	4	4	3	2	4	5	5	3	5	
2	5	4	2	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	1	4	4	5	4	4	5	1	5	5	4	4	5	5	2	
4	5	4	4	5	5	5	5	5	1	2	5	4	5	4	3	2	5	5	5	4	5	5	4	5	1	2	5	5	4	
4	3	2	2	5	3	3	3	3	4	1	2	5	4	2	1	4	4	4	5	5	5	5	4	3	4	1	2	2	4	
4	4	2	4	4	2	3	4	3	2	1	5	1	2	3	5	4	4	4	4	4	4	5	5	1	4	3	1	1	4	5
1	4	3	3	3	2	4	4	4	3	3	2	2	4	5	5	4	5	4	2	3	5	5	4	4	1	4	4	2	5	
5	5	3	3	3	5	4	4	4	2	1	1	5	1	2	5	4	4	4	5	3	5	1	2	4	5	2	2	3	2	
3	4	3	1	4	5	5	5	4	2	5	4	2	5	2	4	5	5	5	5	5	1	4	5	3	3	2	2	2	3	
2	5	4	2	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	1	5	4	5	4	1	5	3	2	5	1	3	4	5	4	
5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	3	3	2	4	3	5	4	5	4	2	5	2	3	4	4	5	1	1	1	
4	5	4	4	5	5	5	5	5	1	2	5	4	5	4	3	5	5	5	5	3	1	3	3	5	4	4	3	1	2	
4	5	5	2	5	3	4	5	5	4	3	3	3	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4	3	4	2	3	1	3	5	
4	5	5	2	5	3	4	5	5	4	3	3	3	5	4	5	5	5	5	5	2	2	2	5	1	1	3	3	1	5	
1	1	1	2	1	4	1	2	2	2	1	3	2	5	4	1	2	2	2	1	3	5	3	4	1	2	1	1	2	3	
4	1	1	1	3	2	2	2	2	5	1	3	1	2	1	2	2	2	1	2	4	5	2	5	3	3	5	1	5	2	
3	2	1	2	2	3	2	2	3	1	1	1	2	2	5	3	2	2	2	1	1	5	1	2	4	1	4	2	4	3	
3	1	1	1	4	3	1	3	1	2	1	5	4	2	2	2	2	2	1	1	2	3	4	2	5	4	1	2	1	5	

2	1	1	4	2	2	1	2	2	3	2	1	3	1	5	3	2	2	1	2	4	3	1	4	2	4	5	2	2	1
2	2	1	1	2	4	2	2	2	3	3	4	4	5	1	5	3	3	2	1	4	5	2	4	1	5	4	2	1	1
1	3	2	3	1	5	3	2	2	4	1	1	2	4	2	4	3	3	3	2	5	2	1	2	4	3	1	1	4	3
4	3	3	4	3	1	3	2	2	1	1	5	1	3	3	2	3	3	2	3	1	4	5	2	5	5	4	5	5	4
4	2	2	4	4	1	2	3	3	2	1	4	4	2	3	4	2	3	2	3	1	2	5	1	4	4	4	2	1	2
3	3	3	1	1	5	3	5	3	1	5	5	1	2	1	4	3	3	2	5	4	5	1	3	1	1	3	4	2	2
1	4	3	3	3	2	4	4	4	3	3	2	2	4	5	5	4	5	4	2	1	2	3	1	1	2	1	2	2	2
1	4	2	4	4	2	3	4	3	1	4	3	3	1	4	3	4	4	4	5	3	2	3	1	3	2	5	4	3	5
4	4	2	4	4	2	3	4	3	2	1	5	1	2	3	5	4	4	4	4	3	5	3	4	1	1	2	1	1	3
1	4	3	3	3	2	4	4	4	3	3	2	2	4	5	5	4	5	4	2	5	4	3	5	3	3	1	3	3	4
5	5	3	3	3	5	4	4	4	2	1	1	5	1	2	5	4	4	4	5	1	4	2	5	2	4	4	2	1	1
3	4	3	1	4	5	5	5	4	2	5	4	2	5	2	4	5	5	5	5	2	1	5	5	2	4	1	4	3	1
2	5	4	2	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	1	5	4	5	4	5	4	5	3	1	2	2	1	1	3
5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	3	3	2	4	3	5	4	5	4	5	3	2	5	4	4	1	4	5	4
4	5	4	4	5	5	5	5	5	1	2	5	4	5	4	3	5	5	5	5	4	5	5	4	2	1	2	3	5	2
4	5	5	2	5	3	4	5	5	4	3	3	3	5	4	5	5	5	5	2	3	5	3	5	2	4	5	2	3	
2	5	4	2	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	1	5	4	5	4	1	4	5	5	3	2	2	2	2	1
5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	3	3	2	4	3	5	4	5	4	4	1	2	1	4	4	4	4	3	3
2	2	5	1	5	4	1	4	3	1	1	1	2	1	2	1	3	4	3	3	3	5	3	3	4	5	3	5	4	4
4	5	3	2	4	2	1	1	1	1	4	1	1	4	3	4	4	1	4	2	1	3	2	5	2	4	2	3	4	3
5	3	3	2	3	1	3	4	4	5	5	5	5	3	5	3	4	5	3	1	3	1	5	2	3	3	3	4	1	3
5	4	4	2	3	1	1	4	3	2	2	3	5	5	4	4	2	4	2	3	4	5	5	4	2	5	2	2	2	1
4	4	1	2	5	3	2	3	2	2	1	3	5	1	1	3	5	4	1	1	4	5	1	2	4	4	2	4	4	5
5	4	2	3	3	3	2	2	4	2	1	3	2	2	4	5	1	2	2	2	4	5	3	1	1	4	1	5	1	5
3	3	3	4	3	2	4	5	5	5	2	5	3	5	4	3	1	5	2	1	2	1	3	4	2	3	1	1	4	3
1	3	3	2	1	4	2	5	5	2	5	2	5	1	1	1	4	3	5	5	3	3	4	2	1	5	5	5	4	4
4	4	1	3	2	2	4	4	2	3	3	3	3	5	4	5	5	1	1	1	4	2	3	1	2	4	5	3	1	1
5	1	3	5	4	5	1	5	4	3	4	3	4	4	5	5	5	5	3	1	1	2	3	3	3	3	5	5	5	4
5	1	5	1	5	1	3	3	1	2	3	5	4	1	3	2	1	4	3	4	4	5	1	3	4	5	3	2	3	5
4	3	2	4	4	5	1	4	1	1	3	3	3	4	5	1	1	4	4	4	4	5	3	1	4	2	4	3	4	4
5	5	4	5	2	1	3	4	1	1	3	5	3	3	2	2	3	3	3	2	4	5	2	5	2	1	4	5	1	3
5	2	3	5	3	3	5	1	3	4	2	4	4	5	2	3	3	4	5	2	5	2	4	4	5	5	2	2	1	1
5	2	1	2	3	1	3	2	1	3	4	3	1	4	5	4	3	4	4	2	1	4	1	3	5	4	1	4	1	2
5	5	3	3	4	5	3	4	3	4	5	2	4	2	1	5	4	3	2	3	4	5	4	1	5	2	3	5	4	2
3	4	3	5	4	5	3	4	1	1	4	5	2	4	3	4	2	5	2	3	1	2	2	5	3	4	4	5	3	3
4	1	1	4	3	1	4	3	5	1	5	3	2	2	3	1	3	2	5	2	5	1	4	1	1	4	4	4	3	2
3	3	5	4	2	3	3	1	4	4	5	3	2	5	1	4	2	2	2	4	1	3	5	2	4	2	2	2	5	3

## BASE DE DATOS DE LA VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL

Satisfacción laboral																											
Desarrollo personal				Desempeño de tareas				Condiciones físicas y/				Beneficios laborales				Políticas administrativas				Relaciones sociales				Relación con la autoridad			
P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28
1	3	2	2	4	3	4	2	4	4	2	4	4	5	1	1	4	2	1	5	3	4	1	1	1	3	2	2
1	4	3	1	4	4	2	5	1	3	4	2	5	2	1	3	2	5	4	1	5	3	1	1	1	4	3	1
2	1	4	1	2	4	3	1	2	2	1	3	5	5	3	5	4	2	5	1	3	1	1	1	2	1	4	1
2	2	3	2	4	2	5	5	5	5	3	3	3	3	5	2	1	5	1	3	1	3	2	1	2	2	3	2
4	2	2	1	2	2	3	2	2	1	1	4	2	2	1	2	2	3	2	1	1	2	1	1	4	2	2	1
1	2	4	2	2	2	3	3	2	2	1	1	2	4	2	2	2	3	3	4	4	2	2	1	1	2	4	2
3	1	5	3	2	2	4	1	1	3	2	3	1	5	3	2	2	4	1	1	1	1	3	2	3	1	5	3
4	3	1	3	2	2	1	1	4	3	3	4	3	1	3	2	2	1	1	5	5	4	3	3	4	3	1	3
4	4	1	2	3	3	2	1	4	2	2	4	4	1	2	3	3	2	1	4	4	4	2	2	4	4	1	2
1	1	5	3	5	3	1	5	3	3	3	1	1	5	3	5	3	1	5	5	5	3	3	3	1	1	5	3
2	5	3	3	3	3	4	1	4	3	2	2	5	3	3	3	3	4	1	2	2	4	3	2	2	5	3	3
4	4	2	3	4	3	1	4	1	4	2	4	4	2	3	4	3	1	4	3	3	1	4	2	4	4	2	3
4	4	2	3	4	3	2	1	4	4	2	4	4	2	3	4	3	2	1	5	5	4	4	2	4	4	2	3
3	3	2	4	4	4	3	3	1	4	3	3	3	2	4	4	4	3	3	2	2	1	4	3	3	3	2	4
3	3	5	4	4	4	2	1	5	5	3	3	3	5	4	4	4	2	1	1	1	5	5	3	3	3	5	4
1	4	5	5	5	4	2	5	3	4	3	1	4	5	5	5	4	2	5	4	4	3	4	3	1	4	5	5
5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	3	3	5	5	3	5	4	5	5
2	4	4	4	5	5	4	4	2	5	4	2	4	4	4	5	5	4	4	5	5	2	5	4	2	4	4	4
4	5	5	5	5	5	1	2	4	5	4	4	5	5	5	5	5	1	2	5	5	4	5	4	4	5	5	5
2	5	3	3	3	3	4	1	4	3	2	2	5	3	3	3	3	4	1	2	2	4	3	2	2	5	3	3
5	3	4	2	4	4	4	2	5	2	3	5	1	4	3	1	2	1	5	4	1	4	4	2	4	4	2	3
3	4	3	5	2	3	3	2	5	4	3	2	1	5	5	2	4	3	5	2	4	1	4	3	3	3	2	4
1	1	2	5	2	4	3	1	2	5	1	5	5	2	2	2	2	5	4	3	2	5	5	3	3	3	5	4
2	4	2	3	3	1	1	3	3	4	2	5	2	2	1	3	3	2	3	2	2	3	4	3	1	4	5	5
3	4	2	4	4	3	4	2	4	4	2	4	4	5	1	1	4	2	1	5	4	2	5	4	2	4	4	4
1	1	2	2	4	4	2	5	1	3	4	2	5	2	1	3	2	5	4	1	1	5	5	3	5	4	5	5
3	3	2	2	2	4	3	1	2	2	1	3	5	5	3	5	4	2	5	1	3	4	5	4	4	5	5	5
3	1	1	1	4	2	5	5	5	5	3	3	3	3	5	2	1	5	1	3	1	4	5	5	2	5	3	4
5	2	2	2	5	1	3	5	5	1	2	5	2	3	5	5	4	1	5	1	3	4	5	5	2	5	3	4
4	4	4	2	2	5	3	4	3	4	3	1	4	4	4	1	5	4	3	2	1	1	1	1	2	1	4	1
2	1	4	4	2	4	2	5	2	2	5	1	4	2	2	2	2	2	3	5	1	4	1	1	1	3	2	2
1	5	5	3	2	4	2	1	3	2	5	4	3	3	4	5	1	4	4	4	2	3	2	1	2	2	3	2
1	1	2	5	1	5	2	2	5	5	5	4	5	2	4	3	1	1	5	1	2	3	1	1	1	4	3	1
1	2	4	3	4	5	1	5	1	5	1	5	4	3	4	4	4	2	1	2	2	2	1	1	4	2	2	1
2	5	5	1	3	5	1	1	1	5	5	5	4	5	1	1	4	5	3	1	2	2	2	1	1	2	4	2

5	3	4	3	4	2	5	2	3	2	1	1	3	2	2	4	1	1	5	4	1	1	3	2	3	1	5	3
3	1	1	1	2	1	3	3	4	4	5	4	2	2	3	1	4	2	3	5	5	4	3	3	4	3	1	3
3	3	3	3	2	4	2	4	2	5	3	2	2	1	1	2	3	2	1	1	2	4	2	2	4	4	1	2
2	4	2	5	3	4	5	4	2	4	1	1	1	2	1	3	4	3	5	2	4	3	3	3	1	1	5	3
2	3	2	5	4	1	1	5	2	1	5	2	2	2	2	4	2	2	5	2	2	1	4	3	3	3	2	4
3	5	5	1	1	4	4	4	5	4	1	1	5	3	3	3	4	3	4	3	4	1	4	2	4	4	2	3
3	3	4	4	3	1	4	5	3	5	4	2	3	4	5	5	2	2	4	1	1	4	4	2	4	4	2	3
2	5	2	4	3	3	2	3	4	2	3	5	5	3	5	2	1	1	2	3	3	1	4	3	3	3	2	4
3	4	1	5	5	1	5	5	1	4	1	4	4	4	1	1	4	2	3	1	2	5	5	3	3	3	5	4
1	3	2	4	3	3	4	3	1	5	5	2	5	5	5	4	1	3	4	3	4	3	4	3	1	4	5	5
2	4	1	5	5	5	4	3	3	1	4	4	3	3	5	5	2	2	1	1	1	2	5	4	2	4	4	4
1	1	1	3	2	2	5	2	4	2	4	4	2	2	1	3	2	5	2	5	4	5	5	3	5	4	5	5
5	3	5	2	4	3	5	1	2	1	4	5	5	3	1	2	4	3	5	5	3	4	5	4	4	5	5	5
5	2	1	3	3	4	2	1	3	2	4	2	3	3	3	2	3	5	1	2	5	4	5	5	2	5	3	4
4	4	4	3	1	1	5	5	1	1	4	5	3	4	1	4	1	4	3	2	2	2	5	4	2	4	4	4
5	5	2	2	3	1	4	4	3	1	3	3	3	5	3	2	1	5	3	3	4	5	5	3	5	4	5	5
1	4	4	1	5	3	2	5	4	5	5	5	5	2	4	3	3	5	5	4	5	2	2	5	1	5	4	1
3	4	3	5	4	3	1	1	3	1	5	5	4	2	3	4	1	3	1	4	3	4	5	3	2	4	2	1
2	5	3	2	1	3	2	2	3	4	4	2	4	2	3	5	3	1	2	1	4	5	3	3	2	3	1	3
5	5	1	1	4	2	4	3	1	4	2	5	3	5	5	5	4	3	2	2	2	5	4	4	2	3	1	1
2	3	5	2	2	1	4	3	5	2	2	2	1	2	1	5	3	1	3	4	4	4	4	1	2	5	3	2
2	3	1	5	4	4	2	2	5	1	1	2	5	3	5	5	3	1	1	1	5	5	4	2	3	3	3	2
3	2	4	5	2	2	5	2	3	3	2	2	1	3	2	2	2	4	4	4	1	3	3	3	4	3	2	4
1	4	2	4	2	1	3	4	4	1	2	2	4	1	3	2	4	1	3	4	5	1	3	3	2	1	4	2
2	1	5	4	4	2	1	4	1	1	5	4	1	5	5	4	5	5	5	1	3	4	4	1	3	2	2	4
5	4	1	5	3	4	2	5	4	4	5	2	1	5	3	4	1	1	4	5	5	5	1	3	5	4	5	1
4	2	1	4	1	4	1	3	5	5	5	4	2	4	1	3	5	2	1	3	2	5	1	5	1	5	1	3
5	3	4	4	5	5	2	4	3	4	5	5	4	3	3	1	2	1	4	3	3	1	2	5	5	2	5	3
1	3	4	1	3	5	3	5	4	3	3	1	2	4	4	1	2	2	1	5	5	1	4	3	5	4	1	3
1	2	4	2	1	4	2	3	1	2	3	3	5	3	3	4	4	3	5	1	4	1	2	2	4	3	2	5
5	5	3	2	5	4	5	5	5	2	4	2	5	4	5	3	5	4	5	3	4	4	1	2	3	2	1	1
1	1	4	2	1	3	2	1	5	5	3	4	3	2	3	2	4	4	1	5	1	1	3	1	3	4	1	1
5	5	1	4	4	1	2	2	3	2	2	3	4	4	1	1	2	1	2	3	2	1	5	2	5	1	4	5
3	2	4	4	1	2	3	4	1	2	1	1	4	5	3	3	5	1	4	4	1	1	2	5	5	3	2	3
2	1	1	3	5	5	3	1	5	3	4	2	5	5	1	3	5	4	5	4	3	3	5	5	5	5	1	3

## ANEXO 8: CONSTANCIA DE HABER APLICADO EL INSTRUMENTO



*Escuela de Posgrado*

*"Año de la lucha contra la corrupción y la impunidad"*

Lima, 5 de noviembre de 2019

Carta P. 416-2019-EPG-UCV-LN

**LIC. HUGO VÍCTOR UBILLUS ACEVEDO**  
DIRECTOR  
**ENRIQUE MILLA OCHOA**



De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **MARÍA DEL PILAR VILLAFUERTE HUAMANCONDOR** identificado con DNI N.º **10193893** y código de matrícula N.º **7001261726**; estudiante del Programa de **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

**HABILIDADES DIRECTIVAS Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "ENRIQUE MILLA OCHOA", LOS OLIVOS, 2019.**

En ese sentido, solicito a su digna persona otorgar el permiso y brindar las facilidades a nuestra estudiante, a fin de que pueda desarrollar su trabajo de investigación en la institución que usted representa. Los resultados de la presente serán alcanzados a su despacho, luego de finalizar la misma.

Con este motivo, le saluda atentamente,



**Dr. Carlos Ventura Orbegoso**  
Jefe de la Escuela de Posgrado  
Universidad César Vallejo - Campus Lima Norte

ACQA

Somos la universidad de los  
que quieren salir adelante.



[ucv.edu.pe](http://ucv.edu.pe)

"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres 2016 al 2027"  
"Año de la Lucha contra la Corrupción e Impunidad"



INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA  
"ENRIQUE MILLA OCHOA"

Av. Central s/n AA.HH. Enrique Milla Ochoa-Lo Olivos-Lima Teléfono - 529-8441



1990 - 2019

## CONTANCIA DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA "ENRIQUE MILLA OCHOA"-UGEL02, que al final suscribe;

### HACE CONSTAR QUE:

Doña **MARIA DEL PILAR VILLAFUERTE HUAMANCONDOR** con DNI N° 10193893, estudiante de Maestría en Administración de la Educación, con código de matrícula N° 7001261726, ha aplicado CUESTIONARIOS para recoger información de los docentes de nuestra Institución Educativa para su trabajo de investigación ( Tesis): HABILIDADES DIRECTIVAS Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "ENRIQUE MILLA OCHOA", LOS OLIVOS 2019.

Se expide la presente constancia a solicitud del interesado, para los fines que estime conveniente.

Los Olivos, 05 de diciembre del 2019



  
Lic. HUGO VILLAFUERTE ACEVEDO  
DIRECTOR  
I.E.P. "ENRIQUE MILLA OCHOA"  
UGEL 02

## ANEXO 9: PANTALLAZO DE TURNITIN

Feedback Studio - Google Chrome  
ev.turnitin.com/app/carta/es/?u=1088032488&o=1244959509&ro=103&lang=es&is=1

feedback studio | Habilidades directivas y satisfacción laboral en la Institución Educativa "Enrique Milla Ochoa", los Olivos, 2019.

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Habilidades directivas y satisfacción laboral en la Institución Educativa "Enrique Milla Ochoa", los Olivos, 2019.

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

AUTORA:  
B<sup>1</sup> María del Pilar Villafructe Huamancondor (ORCID:0000-0002-1100-8142)

ASESORA:  
Dra. Francis Esmeralda Ibarguen Cueva (ORCID:0000-0003-4630-6921)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:  
Gestión y Calidad Educativa

Lima - Perú  
2020

Página: 1 de 24 | Número de palabras: 6920

Text-only Report | High Resolution | **Activado**

11:29  
22/01/2020

**Resumen de coincidencias**

**19 %**

Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en inglés (Beta)

Coincidencias

Número	Fuente	Porcentaje
1	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	9 %
2	cybertesis.unmsm.edu... Fuente de Internet	3 %
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2 %
4	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	1 %
5	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	1 %
6	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
7	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	<1 %
8	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	<1 %
9	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	<1 %
10	documents.tips Fuente de Internet	<1 %
11	docplayer.es Fuente de Internet	<1 %

## ANEXO 10 : DICTAMEN FINAL



### **DICTAMEN FINAL**

Vista la Tesis:

**HABILIDADES DIRECTIVAS Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA “ENRIQUE MILLA OCHOA”, LOS OLIVOS,  
2019.**

Y encontrándose levantadas las observaciones prescritas en el Dictamen, del graduando(a):

**VILLAFUERTE HUAMANCONDOR MARIA DEL PILAR**

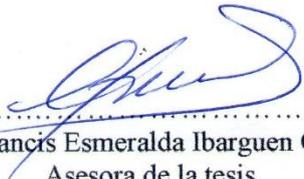
Considerando:

Que se encuentra conforme a lo dispuesto por el artículo 36 del REGLAMENTO DE INVESTIGACIÓN DE POSGRADO 2013 con RD N. ° 3902-2013/EPG-UCV, se DECLARA:

Que la presente Tesis se encuentra autorizada con las condiciones mínimas para ser sustentada, previa Resolución que le ordene la Unidad de Posgrado; asimismo, durante la sustentación el Jurado Calificador evaluará la defensa de la tesis y como documento respectivamente, indicando las observaciones a ser subsanadas en un tiempo máximo de seis meses a partir de la sustentación de la tesis.

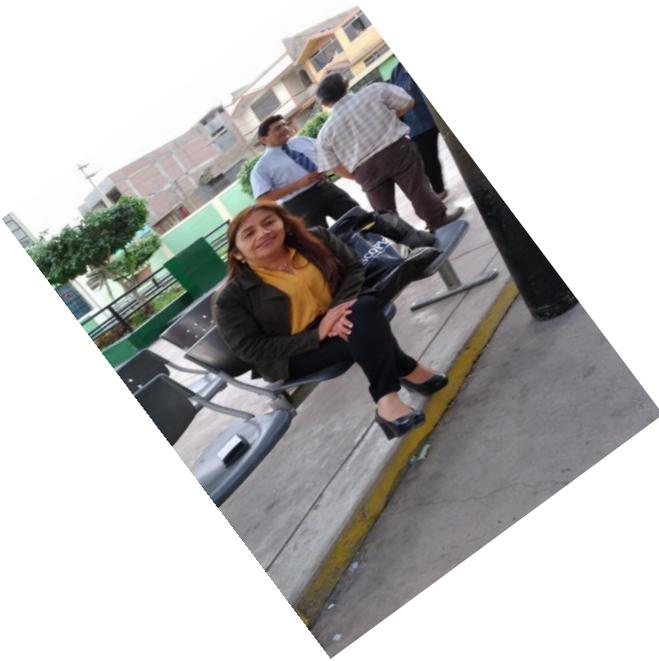
Comuníquese y archívese.

Lima, 11 de enero del 2020

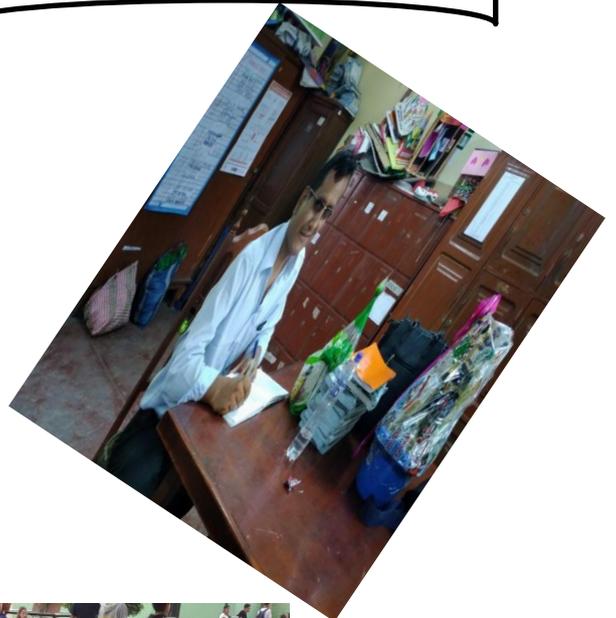
  
.....  
Dra. Francis Esmeralda Ibarguen Cueva  
Asesora de la tesis

  
.....  
Dra. Estrella Azucena Esquiagola  
Aranda  
Revisora de la tesis

**ANEXO 11: EVIDENCIAS**



**DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
"ENRIQUE MILLA OCHOA"**





**COMPARTIENDO ACTIVIDADES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
"ENRIQUE MILLA OCHOA"**

