



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN

GESTIÓN PÚBLICA

Habilidades directivas y satisfacción laboral en los colaboradores permanentes del proyecto especial de Plan MERISS del GORE Cusco 2020

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión Pública

AUTORA:

Díaz Yábar, Carolyn Olga (ORCID: 0000-0002-3307-5426)

ASESOR:

Mg. Beraun Beraun, Emil Renato (ORCID: 0000-0003-1497-6613)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Políticas Públicas

LIMA - PERÚ

2021

Dedicatoria

A mi padre José Díaz Aréstegui, por su esfuerzo depositado en mí, acompañándome en cada paso, por el gran amor y ejemplo y ser un gran guía.

A mi madre Carmen Yábar Puente de la Vega, por el gran amor, confianza y apoyo constante.

A mi hijo Nicolás José Loyaga Díaz, por ser la motivación para lograr una de mis metas.

A mi hermano José Manuel Díaz Yábar, por ser un ejemplo de perseverancia, alegría, paciencia y responsabilidad, en todos los momentos la vida nos hizo compartir.

La autora

Agradecimiento

Quiero agradecer en primer lugar a Dios, por haberme dado siempre las oportunidades de superarme día a día, porque me sostuvo en cada día difícil, porque todo el esfuerzo logrado ha sido gracias a él.

Mi agradecimiento también a la Universidad Cesar Vallejo por la educación brindada, a los docentes que contribuyeron con su experiencia en nuestra formación, al Proyecto Especial Plan Meriss Cusco, donde se desarrolló el presente trabajo de investigación, por la buena voluntad que tuvieron al apoyarme.

Agradecer a mi docente asesor Dr. Emil Renato Beraun Beraun por su dedicación, guía y apoyo para llevar a cabo el desarrollo del presente trabajo de investigación

La autora

Índice de contenidos

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras.....	v
Resumen	vi
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	16
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	16
3.2. Variables y operacionalización	17
3.3. Población, muestra y muestreo	18
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	18
3.5. Procedimientos.....	20
3.6. Métodos de análisis de datos	20
3.7. Aspectos éticos	20
IV. RESULTADOS	21
V. DISCUSIÓN.....	29
VI. CONCLUSIONES	33
VII. RECOMENDACIONES.....	34
REFERENCIAS	35
ANEXOS	

Índice de tablas

Tabla 1 Características generales de la muestra	21
Tabla 2 Habilidades directivas	22
Tabla 3 Dimensiones para la variable Habilidades directivas	23
Tabla 4 Satisfacción laboral	24
Tabla 5 Dimensiones para la variable Satisfacción laboral.....	25
Tabla 6 Prueba de Normalidad Kolmogorov/Smirnov.....	26
Tabla 7 Análisis de correlación entre las variables Habilidades directivas y Satisfacción laboral	27
Tabla 8 Análisis de correlación entre la dimensión Habilidades personales y la variable satisfacción laboral.....	27
Tabla 9 Análisis de correlación entre la dimensión Habilidades interpersonales y la variable satisfacción laboral.....	28
Tabla 10 Análisis de correlación entre la dimensión Habilidades grupales y la variable satisfacción laboral.....	29

Índice de figuras

Figura 1 Habilidades directivas	22
Figura 2 Dimensiones del Habilidades directivas	23
Figura 3 Satisfacción laboral	24
Figura 4 Dimensiones de satisfacción laboral	25

Resumen

La presente investigación tuvo como propósito determinar la relación entre las Habilidades directivas y satisfacción laboral en los colaboradores permanentes del proyecto especial de Plan MERISS del Gore Cusco 2020, para lo cual simplemente un estudio con enfoque cuantitativo, de propósito básico, con diseño no experimental de tipo descriptivo correlacionar y transversal por la temporalidad en el recojo de sus datos.

La población para la presente investigación estuvo conformada por los colaboradores permanentes del Proyecto Especial Plan MERISS, en número de 52, coincidiendo la muestra con la población, quienes se les suministro mediante la técnica de la encuesta dos cuestionarios el primero de ellos para medir las habilidades directivas y el segundo para medir la satisfacción laboral, cuestionarios que fueron debidamente validados y sometidos a estudios de confiabilidad.

Los resultados obtenidos para la presente investigación permitieron concluir que las variables habilidades directivas y satisfacción laboral, presentan correlación directa y significativa al 5%, siendo el valor encontrado para el coeficiente de correlación de Spearman de 0.868, que indica una intensidad de relación alta y que cuanto mejor se dé el nivel en las habilidades directivas, se tendrán mayores niveles de satisfacción laboral.

Palabras clave: habilidades directivas, habilidades personales, habilidades grupales, habilidades interpersonales, satisfacción laboral.

Abstract

The purpose of this research was to determine the relationship between managerial skills and job satisfaction in permanent collaborators of the special MERISS Plan project of Gore Cusco 2020, for which simply a study with a quantitative approach, basic purpose, with a non-experimental design of descriptive type correlate and cross-sectional due to the temporality in the collection of their data.

The population for the present research was made up of the permanent collaborators of the Special Project Plan MERISS, in number of 52, the sample coinciding with the population, who were provided by means of the survey technique two questionnaires, the first of them to measure skills directives and the second to measure job satisfaction, questionnaires that were duly validated and submitted to reliability studies.

The results obtained for the present investigation allowed to conclude that the variables managerial skills and job satisfaction present a direct and significant correlation at 5%, the value found for the Spearman correlation coefficient being 0.868, which indicates a high intensity of the relationship and that the better the level of management skills, the higher levels of job satisfaction will be.

Keywords: managerial skills, personal skills, group skills, interpersonal skills, job satisfaction.

I. INTRODUCCIÓN

La situación actual, generada por la pandemia del COVID 19, pone de manifiesto la necesidad de contar con gerentes eficaces y eficientes, en las instituciones del Estado, que permitan desarrollar una gestión administrativa exitosa, y para ello es importante evaluar y preparar al personal que se hacen cargo de las funciones directivas en todo el aparato del Estado.

Las organizaciones son sistemas sociales donde los recursos humanos son los factores más importantes para la eficacia y la eficiencia. Las organizaciones necesitan gerentes y empleados efectivos para lograr sus objetivos. Las organizaciones no pueden tener éxito sin el esfuerzo y el compromiso de su personal. La satisfacción laboral es fundamental para retener y atraer a personal bien calificado, (Anjum, 2014).

La problemática sucede cuando personal que no tiene una formación en gerencia o administración de empresas asume cargos directivos, para las cuales por lo general no están preparadas, pues en su formación inicial no han recibido orientación al respecto, lo cual pone de manifiesto la necesidad de capacitar al personal que asume funciones administrativas en la gestión pública, en aspectos normativos y directivos propios de su función, asimismo se impone la necesidad de desarrollar las habilidades propias de la función, pues no debemos olvidar que las instituciones estatales, son organizaciones en la que se dan procesos, en la que intervienen un gran número de personas, en la que se tiene que realizar una serie de procesos administrativos básicos como son la planificación, la organización, la dirección y el control.

El gerente directivo es la persona que conduce la organización y de su administración ha de depender en gran parte que se logren los objetivos propuestos, de acuerdo con (Myers y Pronovost, 2017), se pide al personal que participen en un mayor liderazgo y gestión en organizaciones públicas cada vez más complejas y dinámicas. Sin embargo, las habilidades de gestión están poco desarrolladas en la educación universitaria en general. Sin una formación administrativa formal en el plan de estudios, los directivos se ven obligados a cultivar sus habilidades de liderazgo y gestión a través de una serie desordenada

de programas de formación o simplemente mediante prueba y error, con consecuencias que pueden variar desde la frustración entre el personal hasta la reducción de la calidad de la atención y un mayor riesgo de daño al paciente.

A nivel nacional la ley SERVIR, y el planeamiento institucional (CEPLAN, 2019), buscan a partir de un sistema meritocrático de carrera pública contar con los mejores cuadros que puedan conducir los destinos de las instituciones, contribuyendo a su capacitación continua en el desarrollo de las habilidades directivas, asimismo se pretende lograr en el servidor público, niveles de satisfacción laboral acordes al esfuerzo que despliegan en sus centros de trabajo.

Las habilidades directivas con entendidas como un conjunto identificable de acciones, las mismas que son ejecutadas por los directivos y que conducen al logro de los objetivos propuestos, asimismo es importante indicar que las habilidades son susceptibles de ser observadas y desarrolladas (Whetten y Cameron, 2016), en tanto que Fu y Deshpande (2013) como se citó en Obeidat (2019) definieron la satisfacción laboral como un estado emocional placentero o positivo que resulta de la valoración del trabajo o la experiencia laboral.

Bayley et al. (2019) argumentan que en un mundo empresarial y competitivo con el actual, los trabajadores de las organizaciones van más allá del salario, desean estar comprometidos con el trabajo organizacional, es así que uno de los factores que impulsa la satisfacción laboral tiene que ver con el desempeño de los gerentes o directores de las organizaciones, quienes deben de poseer las cualidades que les permitan desempeñarse con probidad y eficacia en la labor que les toca asumir, y las habilidades directivas constituyen aspectos que son susceptibles de ser modificadas y mejoradas con un adecuado entrenamiento, de ahí la importancia de estudiar la relación entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral.

Ante la realidad descrita se plantea como pregunta general de investigación: ¿Qué relación existe entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral en los colaboradores permanentes del proyecto especial de Plan MERISS del Gore Cusco 2020?, siendo las preguntas específicas de la investigación: ¿Qué relación existe entre las habilidades personales y la satisfacción laboral en los

colaboradores permanentes del proyecto especial de Plan MERISS del Gore Cusco 2020?, ¿Qué relación existe entre las habilidades interpersonales y la satisfacción laboral en los colaboradores permanentes del proyecto especial de Plan MERISS del Gore Cusco 2020?, ¿Qué relación existe entre las habilidades grupales y la satisfacción laboral en los colaboradores permanentes del proyecto especial de Plan MERISS del Gore Cusco 2020?

La investigación se justifica teóricamente porque existe la necesidad de ampliar los estudios que muestren las variables que se relacionan con la satisfacción laboral de los trabajadores, en particular se aborda un aspecto poco estudiado como son las cualidades de los gerentes o directivos de las entidades de públicas, pues no podemos olvidar que los resultados y el logro de los objetivos del sector público dependen en gran medida de la actuación de los trabajadores y es por ello la importancia de lograr que los mismos se encuentren satisfechos con su trabajo, se sientan comprometidos con sus centros de labor.

Desde el punto de vista metodológico la investigación se justifica pues a partir del presente estudio, se pueden realizar investigación que aborden otros diseños de estudio y que permitan comprender de mejor manera y con poblaciones de estudio más amplias la relación que se presenta entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral, para ello se pueden usar asimismo los instrumentos empleados en la presente investigación.

Desde el punto de vista práctico la investigación se justifica porque a partir de los resultados y conclusiones a los que se arriben se podrá implementar, de manera más informada, acciones que permitan mejorar el desempeño de los gerentes de las organizaciones públicas, en especial en lo que respecta al desarrollo de las habilidades directivas que presenta mayor falencia y que por ende deben de ser priorizadas.

El objetivo principal de la investigación es: Determinar la relación entre las Habilidades directivas y satisfacción laboral en los colaboradores permanentes del proyecto especial de Plan MERISS del Gore Cusco 2020. Asimismo, los objetivos específicos son: Determinar la relación entre la dimensión Habilidades personales y la satisfacción laboral en los colaboradores permanentes del

proyecto especial de Plan MERISS del Gore Cusco 2020, Determinar la relación entre la dimensión Habilidades interpersonales y la satisfacción laboral en los colaboradores permanentes del proyecto especial de Plan MERISS del Gore Cusco 2020, Determinar la relación entre la dimensión Habilidades grupales y la satisfacción laboral en los colaboradores permanentes del proyecto especial de Plan MERISS del Gore Cusco 2020

La hipótesis general plantea que: Existe relación directa y significativa entre las Habilidades directivas y satisfacción laboral en los colaboradores permanentes del proyecto especial de Plan MERISS del Gore Cusco 2020. Las hipótesis específicas plantean que: Existe relación directa y significativa entre las Habilidades personales y satisfacción laboral en los colaboradores permanentes del proyecto especial de Plan MERISS del Gore Cusco 2020, Existe relación directa y significativa entre las Habilidades interpersonales y satisfacción laboral en los colaboradores permanentes del proyecto especial de Plan MERISS del Gore Cusco 2020, Existe relación directa y significativa entre las Habilidades grupales y satisfacción laboral en los colaboradores permanentes del proyecto especial de Plan MERISS del Gore Cusco 2020.

II. MARCO TEÓRICO

Los antecedentes para la presente investigación se organizan en antecedentes internacionales y nacionales:

Entre los estudios internacionales tenemos a:

Suresh y Kodikal (2015). Managerial skills and job satisfaction: a study among nurses in healthcare sector (Habilidades directivas y satisfacción laboral: un estudio en enfermeras del sector sanitario). La investigación tuvo por objetivo evaluar las habilidades gerenciales y el impacto de las habilidades gerenciales en la satisfacción laboral, para lo cual se realizó un estudio analítico causal y se recolectaron datos de 123 enfermeras, que trabajan en los hospitales docentes, a través del método de cuestionario. Los datos se analizaron con base en la media \pm SD y por el método de modelado de ecuaciones estructurales (SEM). Se infiere que los enfermeros poseen buen nivel de habilidades técnicas ($3,95 \pm 0,68$), humanas ($3,82 \pm 0,83$) y conceptuales ($3,69 \pm 0,70$). Además, el análisis SEM

mostró que, en general, la habilidad de gestión se aporta más por la habilidad técnica ($R^2 = 58\%$ con $\beta = 0,76$), seguida de la habilidad humana ($R^2 = 45\%$ con $\beta = 0,67$) y, por último, las habilidades conceptuales ($R^2 = 18\%$ con $\beta = 0,43$). Las enfermeras estaban muy satisfechas con el trabajo (4.07 ± 0.67) y encontraron que la habilidad gerencial tiene un impacto en la satisfacción laboral ($R^2 = 45\%$, $\beta = 0.67$) de los profesionales de enfermería. Variables demográficas como Edad, Estado civil, Cualificación profesional y experiencia no tienen un impacto significativo en la satisfacción laboral y las habilidades directivas de los profesionales de enfermería ($p > 0,05$).

Johnson y Nandy (2015). Leadership skills, job satisfaction, and motivation in the workplace: a phenomenological research study (Habilidades de liderazgo, satisfacción laboral y motivación en el lugar de trabajo: un estudio de investigación fenomenológica). El propósito de este estudio de investigación fenomenológica cualitativa fue explorar las experiencias vividas y las percepciones de los líderes y cómo sus habilidades de liderazgo pueden influir en la satisfacción laboral y la motivación de los empleados en el lugar de trabajo. La exploración de las perspectivas de los líderes ofrece una comprensión de las preguntas de investigación en el estudio. Una muestra de 24 líderes participó en el estudio fenomenológico cualitativo. El análisis y los hallazgos del estudio fenomenológico cualitativo establecieron ciertos temas centrales. Los temas surgieron en las áreas de liderazgo, motivación y satisfacción laboral. La interrelación de los temas forma la base para optimizar las oportunidades de liderazgo en el lugar de trabajo. Las recomendaciones incluyen la mejora de la motivación, el liderazgo y la satisfacción laboral. El hallazgo general de este estudio de investigación es que la percepción de liderazgo, motivación y satisfacción laboral varía entre los líderes. Las respuestas revelaron una relación significativa entre la motivación, el liderazgo y la satisfacción laboral a partir de las opiniones y experiencias de los líderes. Los estilos, cualidades, conocimientos y habilidades de liderazgo son determinantes en la relación entre el líder y el seguidor que impactan la motivación, el liderazgo y la satisfacción laboral. Los hallazgos del estudio fenomenológico cualitativo actual conducen a varias recomendaciones con respecto a las percepciones de los líderes y cómo sus habilidades de liderazgo

influyen en la satisfacción laboral y la motivación de los empleados en el lugar de trabajo.

Mateus et al. (2019). Competências gerenciais e inovação: percepção de Gestores de micro e pequenas empresas. Este estudio tuvo como objetivo identificar habilidades de gestión relevantes para la innovación en micro y pequeñas empresas innovadoras. Este es un aspecto importante ya que siendo la innovación un factor decisivo para la supervivencia de estas empresas. El trabajo de Quinn et al. (2003) sobre competencias gerenciales sirvió como lente en la búsqueda de estas competencias. Para ello, se realizó una investigación cualitativa de carácter descriptivo. En la recolección de datos se utilizaron entrevistas semiestructuradas con cinco gerentes y dos consultores. Los resultados mostraron que veintiuna habilidades presentes en el estudio de Quinn et al. (2003) fueron destacados por los entrevistados como relevantes para la innovación, a dos de los cuales se les asignaron roles de gestión diferentes a los definidos por los autores. Surgieron cinco habilidades gerenciales, no cubiertas por los autores, como, por ejemplo, saber cómo lidiar con errores y fallas. Se concluye que el desarrollo de estas competencias es un aspecto importante para que el directivo sepa enfrentar los desafíos e inconsistencias que la innovación puede brindar.

Entre las investigaciones nacionales tenemos:

Moreno y Wong (2018). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2008, investigación que tuvo por objetivo estudiar la relación que se presenta entre las habilidades directivas empleadas por los jefes y la satisfacción laboral del cliente interno que se da en las pollerías Chicken King. En la investigación se empleó la técnica de la encuesta para recoger información, la misma que fue acompañada de un cuestionario para medir las habilidades directivas y la satisfacción laboral, la investigación se desarrolla un enfoque cuantitativo y con un diseño observacional, buscando la correlación entre las variables de estudio.

Los resultados muestran que las habilidades directivas representan un papel muy importante en la satisfacción de los colaboradores en las empresas de

estudio, dado que son los directivos los que tienen que lidiar los equipos y por ende tienen una incidencia directa sobre la satisfacción laboral de sus colaboradores, de ahí la necesidad de seleccionar a los responsables de recursos humanos que presenten los perfiles adecuados, el currículo y la experiencia para poder atender este haya que implica un liderazgo muy importante para la empresa española en general de todo el mundo. Los resultados también muestran que existe relación directa y significativa entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral expresadas por el coeficiente de correlación.

Luján (2018). Management skills as a predictor of organizational change management. (Habilidades directivas como predictor de la gestión del cambio organizacional). Investigación que tuvo por objetivo explicar la influencia que las habilidades directivas tienen en la gestión del cambio en la dirección regional de producción de la región de Ancash-Perú. Siendo la investigación por su diseño de tipo correlacionar causar, con una muestra de 56 empleados quienes respondieron los cuestionarios con 67 48 ítems referidos a las variables de estudio. Los resultados de la investigación muestran que las habilidades directivas logran explicar el 82.5% de la variación en la gestión del cambio organizacional. Así los directivos muestran falencias en su comunicación organizacional, tanto escrita como oral, de tal manera que las estrategias comunicativas que emplean terminantes favoreciendo la identificación de los trabajadores con la organización, también se pudo evidenciar un trabajo aislado en el que se pone poco énfasis en la visión y misión de la institución, lo cual genera falta de compromiso compartido y desinformación sobre las amenazas que el entorno tiene sobre los integrantes del equipo lo cual a su vez conlleva a la generación de dificultades para sobreponerse a los problemas que afronta la institución. Finalmente pudo evidenciar que los directivos no se encuentran preparados para implementar programas de cambio en la organización, más bien prevalece la improvisación en la organización.

Huaripata y Linares (2018). Percepción de las habilidades gerenciales y su relación con el desempeño laboral de la empresa de transportes y comunicaciones Arvak, Trujillo, 2018. Investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la percepción que se tiene de las habilidades gerenciales en el

desempeño laboral en la empresa de transportes y comunicaciones ARVAK, en Trujillo 2018, siendo la investigación de tipo aplicada no experimental, con diseño correlacionar causal teniendo como población de estudio a 10 conductores y quienes se evaluó la variable percepción de las habilidades gerenciales, teniendo en cuenta habilidades personales, interpersonales y grupales, también se valoró la variable desempeño con las dimensiones evaluación global esfuerzo y aceptación de reglas. Las conclusiones de la investigación muestran que existe relación entre la percepción de las habilidades gerenciales y desempeño laboral, lo cual se corrobora con obtención del coeficiente de correlación de Spearman que alcanza el valor de 0.774, siendo el nivel de correlación alto y positivo.

Ramírez (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. La investigación tuvo por objetivo realizar una revisión acerca de las habilidades directivas como condición para una ejecución eficaz de los planes organizacionales de las empresas. La investigación de carácter descriptivo, en la que se revisó la literatura vigente respecto al tema de las habilidades directivas, estudiándose las habilidades personales interpersonales y grupales, las mismas que se constituyen en una herramienta que potencia la pasión de la alta dirección y que se convierten en una condición necesaria para realizar una ejecución eficaz en cuanto se refiere a los directivos en la actualidad muchos expertos destacan la importancia de desarrollar habilidades directivas, en las que las habilidades personales implican el conocimiento de sí mismo, el adecuado manejo del tiempo el estrés, en tanto que las habilidades interpersonales proveen al gerente de la capacidad de negociar, motivar a sus seguidores y ganar poder e influencia de las habilidades grupales permiten incorporar habilidades para delegar funciones y lograr que el trabajo en equipo, sea óptimo, logrando así una mayor rentabilidad y permanencia de las empresas en el mercado.

Quispe y Palomino (2018). Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de la micro red Margen Izquierda-Jauja-2018. Investigación que tuvo como propósito determinar la relación entre las habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de la Micro Red Margen Izquierda – Jauja -2018, para lo cual se desarrolló una investigación con enfoque cuantitativo, con diseño metodológico de carácter no experimental transversal y correlacionar, usando la

metodología hipotético deductivo, sobre una población de 40 trabajadores, que coinciden con una muestra el tamaño de la población, siendo estos trabajadores de la micro red Margen Izquierda – Jauja. Como producto de la investigación se concluye que no existe relación significativa entre las habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional, pues se obtuvo coeficiente de correlación de 0.142, sin embargo, el nivel de significancia fue de 0.381 que supera al 5% esperado.

Respecto a la primera variable habilidades directivas se tiene que de acuerdo con Whetten y Cameron (2016) estas son un conjunto de acciones que son identificables y realizadas por los directivos de una organización y que conducen al logro de los resultados requeridos. Las habilidades directivas pueden ser observadas y desarrolladas.

Por su parte Griffin y Van Fleet (2013) indican que las habilidades directivas son un conjunto de acciones centrales, las mismas que están conformadas o agrupadas en habilidades técnicas, de diagnóstico, conceptuales, interpersonales, de toma de decisiones, de gestión de tiempo y de comunicación.

Cobo (2012) indica que las habilidades son capacidades que permiten aplicar conocimientos, al mismo tiempo que utilizar técnicas para completar tareas y también, permiten resolver problemas. Existen también habilidades funcionales o denominadas duras, las mismas que se adquieren de una manera lógica y sistemática, las mismas tienen que ver con habilidades propias de la actividad laboral que realiza el trabajador, también por tanto existen habilidades blandas, conocidas también como habilidades sociales o comportamentales, las mismas que se caracterizan por tener un carácter intangible subjetivo.

Dentro de las teorías para las habilidades directivas tenemos a la teoría de Katz citado por Freeman, Stoner y Gilbert (2009), quien clasificó a las habilidades en habilidades técnicas, humanistas y conceptuales. En cuanto a las habilidades técnicas éstas son consideradas destrezas que permiten al trabajador hacer uso de sus conocimientos, procedimientos y habilidades relacionadas con el campo especializado de la labor que realiza, en tanto que las habilidades humanísticas, se refieren a la capacidad para trabajar con otras personas, capacidades que

engloban el liderazgo, la motivación, la empatía, la capacidad para trabajar en equipo.

Griffin y Van Fleet (2013) por su parte clasifican las habilidades en tres grandes grupos, siendo el primero de estos grupos las habilidades personales, en el que la autodirección marca la pauta para un adecuado comportamiento del directivo, la misma consiste en tener una percepción, precisa respecto de las habilidades y capacidades de uno mismo, así como de los conocimientos, que permiten organizar y dirigir, primero su propia vida y en segundo lugar la organización, también tenemos las habilidades de interacción con otras personas, denominadas también habilidades interpersonales, las mismas cobran un protagonismo importante al momento de dirigir y relacionarse con los demás y finalmente tenemos las habilidades directivas o de dirección de personas, que tienen que ver con la capacidad para dirigir y coordinar con otras personas.

Goyal (2013) indica que en muchas organizaciones las habilidades personales van tomando un protagonismo inusitado, así como las interpersonales y de dirección, pues estas habilidades son las responsables en gran parte que las personas se desarrollen con eficacia, dando el máximo esfuerzo dentro de la organización, teniendo una interacción exitosa con el trabajo y con los demás trabajadores, lo cual es cada vez más apropiado en un entorno dinámico y cambiante, como el que se da en las organizaciones.

Whetten y Cameron (2016) por su parte nos hablan de las habilidades directivas clasificadas en tres grandes grupos, siendo el primero de ellos las habilidades personales, las cuales están relacionadas con el conocimiento de sí mismo, es decir el autoconocimiento, la habilidad de plantear soluciones creativas y analíticas frente a los problemas que se dan en la organización, la capacidad de hacer frente al estrés laboral, en un ambiente cada vez más exigente y con más responsabilidades para el trabajador, seguidamente tenemos las habilidades interpersonales en las cuales la comunicación juega un rol muy importante, es así que el líder directivo necesita tener habilidades de comunicación de apoyo, lo cual le ha de permitir ganar influencia y poder así mismo la motivación se constituye una de las capacidades interpersonales más importantes pues permite en los trabajadores de lo mejor de sí para la organización, no menos importante

es la capacidad del manejo del conflicto y la capacidad para interactuar con otras personas, finalmente tenemos las habilidades grupales, las cuales tienen que ver con el trabajo en equipo, la capacidad de liderazgo, así como la actitud positiva.

Las dimensiones consideradas, en la presente investigación son las propuestas por Whetten y Cameron (2016), las mismas que, como dijimos en el párrafo anterior se clasifican en tres grandes grupos: Las habilidades personales, interpersonales y grupales.

Las habilidades personales tienen que ver con el autoconocimiento, que es la habilidad para entenderse uno mismo y conducirse, partir de ello se podrá comprender a los demás, es así que el autoconocimiento se constituye una habilidad crítica para el éxito de toda institución u organización, y en ella están presentes la autoevaluación básica, la personalidad del individuo, la inteligencia emocional, que permita subs identificar la conciencia y el control de las emociones, vinculada también está con el desarrollo de valores que permite hacer una identificación adecuada de los estándares personales que permiten desarrollar los juicios morales y la actitud hacia el cambio.

Las habilidades interpersonales involucran el establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, la cual sirve para comunicarse de manera precisa y honesta con los demás, en circunstancias en particular difíciles, dicha comunicación supone generar confianza, la cual se basa en el fomento de una relación positiva entre las personas, con el propósito de resolver alguna situación difícil o problema. Lograr la motivación de los demás también se constituye en una habilidad interpersonal muy importante, que permite mejorar el desempeño laboral, es así que la motivación tiene que ver con la capacidad para determinar metas y expectativas, las cuales deben ser desafiantes y específicas, y que el sentido de cubrir necesidades personales y laborales para el trabajador, logrando un compromiso de los mismos hacia los objetivos de la organización.

En cuanto, a la variable satisfacción laboral, dicho término proviene del vocablo latín *satisfacio*, lo que quiere decir la acción y el efecto de causar satisfacción o de satisfacerse, respecto de alguna necesidad. Hoy en día la satisfacción laboral se estudia dentro del campo de lo que se conoce como los

recursos humanos o la gestión del talento humano, es así que la mayoría de las organizaciones, especialmente aquellas que valoran a sus trabajadores como el activo más importante, muestran interés en el desarrollo de las actividades y estrategias que permitan mejorar la satisfacción de los trabajadores, no obstante, la satisfacción laboral no siempre fue tratada de la misma manera y su evolución se puede apreciar en el desarrollo de las distintas teorías, las cuales pasamos exponer.

Dentro de las muchas teorías sobre satisfacción laboral, éstas se pueden agrupar en dos grandes teorías como son las teorías del contenido y las teorías del proceso. La primera de ellas se enfatiza en los factores específicos que han de motivar al individuo hacia el trabajo, en tanto que la segunda categoría se encarga del estudio de la dinámica de este proceso motivacional.

Las teorías de contenido se preocupan por identificar las necesidades, los impulsos que tienen las personas y las prácticas que ya realizan para cubrir dichas necesidades.

La teoría de las necesidades de Maslow, es una de las primeras teorías de contenido desarrollada por los años de 1943, en la misma Abraham Maslow propuso una clasificación jerárquica de las necesidades, Thiagaraj y Thangaswamy (2017) al respecto nos dicen que dicha teoría ganó terreno en los años siguientes debido a su lógica innata y se convirtió en una lectura obligatoria y aceptada en el campo de la administración y el manejo de los recursos humanos. Ya en años recientes, dicha teoría ha sido cuestionada, analizada y considerada por estudiosos, los cuales consideran como inadecuada en algunos aspectos, no obstante, no se puede negar su mérito básico en la comprensión del comportamiento humano y de los empleados en el lugar del trabajo. La premisa básica de la teoría de las necesidades se basa en que las necesidades humanas ascienden de manera progresiva en la cadena de valor a medida que se satisfacen las necesidades más sencillas o simples. Así Maslow, nos dice que hay cinco conjuntos progresivos de necesidades, siendo el primer conjunto las necesidades de orden físico, o también llamadas las necesidades fisiológicas, es así que el ser humano necesita primero mantenerse vivo y para ello necesita comida, agua, aire, una buena temperatura ambiental y corporal, así como la

necesidad de eliminar los desechos humanos de orden natural, cuando estas necesidades hayan sido satisfechas entonces pensará en satisfacer el siguiente conjunto de necesidades, las cuales son las necesidades de seguridad y protección, una vez satisfechas las necesidades de seguridad y protección tenderá a satisfacer las necesidades de amor y pertenencia, seguidamente las necesidades de estatus y prestigio y las necesidades de actualización.

Es así que los seres humanos trabajan para satisfacer estos grupos de necesidades y a medida que las personas y las sociedades se desarrollan, o avanzan en la vida, dichos conjuntos de necesidades también cambian, y el desierto para todos los seres humanos, y podría aplicarse en diferentes situaciones, grupos de individuos, más grandes e incluso en países enteros. Si bien es cierto el crecimiento de un individuo o de un grupo producen o provocan el movimiento descendente de las necesidades.

En cuanto a las necesidades de seguridad, las mismas se pueden dividir en seguridad física seguridad monetaria, seguridad familiar, seguridad de empleo y seguridad de amor, en tanto que las necesidades de pertenencia tienen que ver con el amor paterno, el amor entre socios, hermanos e hijos. En este punto es más sencillo entender porque las necesidades se clasificaron como jerárquicas y porque las necesidades fisiológicas se encuentran en la base de las necesidades, en tanto que las necesidades de actualización se encuentran en el punto más alto de la pirámide jerárquica.

En esta lógica, Maslow indica que medida que una persona crece en la vida, su necesidad cambia y si dicha persona no puede acceder de manera adecuada a dichas necesidades entonces queda insatisfecha, aunque ella no lo sepa, Thiagaraj y Thangaswamy (2017).

Alderfer reformuló la jerarquía de necesidades de Maslow en tres necesidades humanas básicas, lo cual produjo una simplificación que permitió obtener una sintonía con la investigación empírica, mantuvo la estructura jerárquica de Maslow, sin embargo, redujo los niveles a tres sobre la base de que existe una cierta superposición entre las capas intermedias y la llamó existencia de relación y crecimiento. En cuanto a la existencia se dice que es la necesidad de nivel más

bajo y que se ocupa de los temas de supervivencia física e incluye las necesidades básicas de alimentación, agua, refugio las mismas que pueden satisfacerse mediante un salario y las prestaciones complementarias, un entorno de trabajo seguro y algunas medidas de seguridad laboral. Las necesidades de parentesco involucran, las relaciones con otras personas y tiene que ver con el apoyo emocional, el reconocimiento, el respeto y el sentido de pertenencia en el grupo, dichas necesidades en el trabajo pueden ser satisfechas a través de los grupos que se forma en el trabajo con los compañeros y colaboradores y fuera del trabajo a través de los familiares y amigos. Las necesidades de crecimiento se centran en uno mismo incluye la necesidad de desarrollo personal, se caracteriza porque dicho desarrollo puede satisfacerse solamente utilizando las propias capacidades al máximo.

Teoría de los dos factores de Herzberg, es un intento de modificar la teoría de las necesidades de Maslow, en la cual se afirma que existen ciertas satisfacciones o insatisfacciones para los empleados en el trabajo, es así que los factores intrínsecos vienen relacionados con la satisfacción laboral mientras que los factores extrínsecos se relacionan con la insatisfacción. En dicho trabajo se pidió a la gente, que será una descripción detallada de las situaciones en las que las mismas se sentían excepcionalmente bien o excepcionalmente mal en su trabajo.

De las respuestas obtenidas, concluyó que lo opuesto la satisfacción no es necesariamente la insatisfacción, y elimina las características insatisfactorias de un trabajo no conduce necesariamente a que el trabajo se convierta en satisfactorio, afirma por ende que la presencia de ciertos factores en la organización, son naturales y la presencia de los mismos no conducen a la satisfacción, sin embargo, su falta de respuesta puede conducir a la insatisfacción. De manera similar pueden existir ciertos factores, cuya ausencia no provoca insatisfacción, pero su presencia tiene un impacto motivacional que produce satisfacción laboral.

David McClelland, un psicólogo conductual estadounidense que enseñó en Harvard y Boston, en su libro sobre "The Achieving Society" en 1961 escribió sobre tres necesidades humanas básicas que motivaban a las personas a esforzarse y tener éxito. Estas fueron la necesidad de logros, N-Ach, la necesidad

de poder, N.Pow, y la necesidad de afiliación, N.Aff. Estos niveles de necesidad variarían de un individuo a otro y nuevamente de una sociedad a otra. Era inconcebible que cada individuo tuviera los mismos niveles para las tres necesidades, que variarían según el origen, la sociedad, la cultura y la educación del individuo.

La teoría de McClelland llegó a conocerse como la teoría de las tres necesidades y también se la conoce como la teoría de las necesidades aprendidas, ya que estipula que la mayoría de estas necesidades se configuran con el tiempo y dependen de las experiencias del individuo en particular. Los resultados en el lugar de trabajo dependen de una combinación adecuada de los requisitos del trabajo y la colocación de una persona con altas necesidades de rendimiento en un puesto ideal para una persona con altas necesidades de afiliación resultará en un desajuste y posible bajo rendimiento

Sintiendo el hecho de que es la motivación de un empleado lo que contribuye a la percepción y experiencia de satisfacción e insatisfacción de los trabajadores, las teorías de procesos intentan rastrear el proceso involucrado en el desarrollo de diferentes motivaciones. Explican la motivación del empleado desde la activación inicial del comportamiento a través de la selección de alternativas de comportamiento, hasta el esfuerzo real. Las teorías importantes que tienen relevancia en el contexto de la satisfacción del trabajo se mencionan en las siguientes secciones.

Victor Vroom ha propuesto la explicación más aceptada de la motivación, su teoría se conoce comúnmente como teoría de la expectativa. La teoría sostiene que la fuerza de una tendencia a actuar de una manera específica depende de la fuerza de una expectativa de que el acto será seguido por un resultado dado y del atractivo de ese resultado para el individuo. Para hacer esto simple, la teoría de la expectativa dice que un empleado puede estar motivado para desempeñarse mejor cuando existe la creencia de que el mejor desempeño conducirá a una buena evaluación del desempeño y que esto resultará en la realización de la meta personal en forma de alguna recompensa.

Según Haque et al. (2012), las dimensiones de la satisfacción laboral o los factores que la afectan se han clasificado en general en dos, a saber, factores personales y factores organizacionales. Los factores personales como la edad, el género, la raza y la religión tienen un gran impacto en el nivel de satisfacción laboral de los empleados. Si la organización en la que trabaja la persona ofrece igualdad de oportunidades a los empleados independientemente de los factores personales, el nivel de satisfacción laboral de dichos empleados es alto. Los factores organizacionales incluyen liderazgo, innovación tecnológica, desarrollo profesional, políticas de contratación, retención y rotación, ambiente de trabajo, salario y carga de trabajo. La literatura establece que la ausencia de estos factores en una organización a menudo causa estrés y una carga para los empleados, lo que tiene un impacto directo en la satisfacción laboral de los empleados.

Lovering (2017) argumentó que las dimensiones de la satisfacción laboral podrían entenderse a la luz de la teoría de dos factores de Herzberg. Esta teoría explica que hay dos tipos de factores, a saber: factores de higiene y motivadores. La literatura establece que la presencia de factores de higiene es necesaria para una organización, sin los cuales el empleado no estará satisfecho en la organización y no podrá trabajar adecuadamente, como el ambiente de trabajo, las políticas justas y el salario justo. Los motivadores, por otro lado, tienen como objetivo utilizar los talentos individuales y ayudarlos a ser reconocidos en la organización. Esto, a su vez, los motiva a trabajar mejor y asegura la satisfacción laboral.

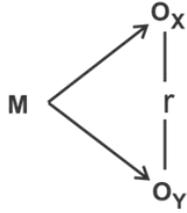
III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

El tipo de investigación es básica en función que el propósito del estudio es ampliar un campo del conocimiento, (Sánchez & Reyes, 2015).

La investigación por su diseño es una investigación de tipo no experimental, descriptiva y correlacional, pues busca encontrar la intensidad de la relación entre las variables de estudio (Hernández & Mendoza, 2018).

El diseño de estudio tiene el siguiente esquema:



Donde:

M: Muestra de estudio

Ox: Habilidades directivas

Oy: Satisfacción laboral

r: Relación entre las variables de estudio

El método lógico empleado en la presente investigación fue el hipotético deductivo el mismo que como su nombre indica, se compone de dos partes en una parte hipotética en la que una hipótesis o teoría, que surge de cualquier fuente, se propone para la prueba, y una parte deductiva en la que se extraen las consecuencias de la prueba de hipótesis.

3.2. Variables y operacionalización

Variable de estudio 1: Habilidades directivas

Definición conceptual: Conjunto de acciones que son identificables y realizadas por los directivos de una organización y que conducen al logro de los resultados requeridos. Las habilidades directivas pueden ser observadas y desarrolladas (Whetten y Cameron, 2016).

Definición operacional

Desarrollo de las habilidades directivas, valorado en función de los resultados obtenidos en el cuestionario sobre habilidades directivas

Variable de estudio 2: Satisfacción Laboral

Definición conceptual: Sentimiento positivo que se tiene acerca del trabajo que se realiza y que surge a partir de la evaluación de las características del mismo (Robbins & Judge, 2017).

Definición operacional

Grado de satisfacción laboral percibido por los trabajadores y que es obtenido a través de la aplicación del instrumento de recolección de datos.

3.3. Población, muestra y muestreo

La población es el conjunto de todos los posibles casos que son inherentes a las especificaciones del estudio o investigación, (Hernández & Mendoza, 2018). Para la presente investigación la población estará constituida por un total de 52 colaboradores permanentes del Proyecto Especial Plan MERISS

La muestra es un subconjunto del universo o población de estudio, de la cual se recolectarán los datos relevantes o pertinentes, siendo dicha muestra representativa de la población, de tal manera que permita generalizar los resultados de obtenidos en la muestra a la población, (Hernández & Mendoza, 2018).

Para la presente investigación la muestra estuvo constituida por el total de la población de estudio.

Criterios de inclusión: Colaboradores del Proyecto Especial Plan MERISS que acepten participar en la investigación, colaboradores que cuenten con correo electrónico o WhatsApp, para realizar el formulario electrónico.

Criterios de exclusión: Colaboradores que al momento de la encuesta se encuentren en periodo de vacaciones o que hayan sido destacados a lugares en los que se tiene dificultades para interactuar virtualmente.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica empleada en la presente investigación fue la encuesta, la misma que es entendida como el procedimiento que permite explorar información relevante de las unidades de observación, que se constituyen en las variables de estudio, se constituye así en un método importante de investigación de las ciencias sociales, (Grasso, 2016).

El cuestionario fue el instrumento asociado a la técnica de la encuesta, que se empleó en la presente investigación, el mismo permite recolectar a través de preguntas cerradas o abiertas, de forma administrada por un encuestador o auto

administrada por el encuestado, datos respecto a los propósitos de la encuesta, (Grasso, 2016).

Se empleó dos cuestionarios un cuestionario sobre Habilidades directivas y otro sobre satisfacción laboral.

Ficha técnica del instrumento para medir las Habilidades Directivas

Nombre del instrumento: Cuestionario sobre Habilidades Directivas

Autora: Díaz Yabar, Carolyn

Objetivo: Medir Las Habilidades Directivas

Lugar de procedencia: Cusco

Año: 2020

Aplicación: Individual

Tiempo de aplicación: 20 min aproximadamente

Estructura: El instrumento cuenta con 30 ítems los cuales se encuentran distribuidos en las tres dimensiones.

Escala de medición de los ítems: Escala de frecuencia: Nunca, A veces, Con frecuencia, Siempre

Ficha técnica del instrumento para medir Satisfacción Laboral

Nombre del instrumento: Cuestionario sobre Satisfacción Laboral

Autora: Palma, Sonía

Objetivo: Medir la Satisfacción Laboral

Lugar de procedencia: Perú

Año: 2004

Adaptación: Díaz Yabar, Carolyn

Aplicación: Individual o grupal

Tiempo de aplicación: 20 min aproximadamente

Estructura: El instrumento cuenta con 27 ítems los cuales se encuentran distribuidos en sus cuatro dimensiones.

Escala de medición de los ítems: Escala de intensidad de satisfacción, con cinco categorías: Escala de frecuencia: Nunca, A veces, Con frecuencia, Siempre.

3.5. Procedimientos

Para la ejecución de la investigación se procedió a solicitar los permisos correspondientes al director del Proyecto Especial de Plan MERISS. Una vez obtenido el permiso, se procedió a enviar vía WhatsApp o correo electrónico el formulario conteniendo los dos instrumentos de recolección de datos, datos que fueron vaciados en una hoja electrónica con la ayuda del software Excel 2019.

3.6. Métodos de análisis de datos

Los datos recolectados a través de los instrumentos aplicados a los encuestados, fueron organizados haciendo uso de una base de datos, en una hoja electrónica de Excel, en la cual se consignaron los puntajes obtenidos para cada variable y por cada encuestado.

Los datos ya organizados fueron exportados a un archivo del programa estadístico SPSS, y con ayuda del mismo se procedió al análisis de los datos.

La información fue presentada haciendo uso de tablas y gráficos estadísticos, para cada una de las variables y sus correspondientes dimensiones, asimismo se hizo uso de la prueba de hipótesis para la correlación entre las variables de estudio con el propósito de determinar la intensidad del vínculo estadístico entre dichas variables, habilidades directivas y satisfacción laboral.

3.7. Aspectos éticos

La investigación se realizó siguiendo los principios éticos de la confidencialidad y no divulgación que pudiera perjudicar a los participantes en la investigación, asimismo les hizo conocer los objetivos que se persiguió con la investigación y se tuvo reserva absoluta acerca de los datos brindados por los mismos.

IV. RESULTADOS

Tabla 1

Características generales de la muestra

		Frecuencia	Porcentaje
Género	Femenino	31	59,6
	Masculino	21	40,4
Edad	20-30	15	28,8
	31-40	10	19,2
	41-50	13	25,0
	51 a más	14	26,9
Grado de Instrucción	Técnico profesional	9	17,3
	Profesional	16	30,8
	Maestro (a)	12	23,1
	Doctor (a)	15	28,8
	Total	52	100,0

En la tabla anterior, se presenta los resultados para las características generales de la muestra, respecto al género el 59.6% de la población de estudio es de género femenino, mientras que el 40.4% es de género masculino; respecto de la edad los resultados muestran que el 28.8% de la muestra de estudio tienen edades comprendidas entre los 20-30 años de edad, mientras que el 19.2% tienen edades comprendidas entre los 31-40 años de edad, el 25.0% presentan edades entre los 41-50 años de edad y finalmente el 26.9% de la población de estudio tiene más de 50 años de edad.

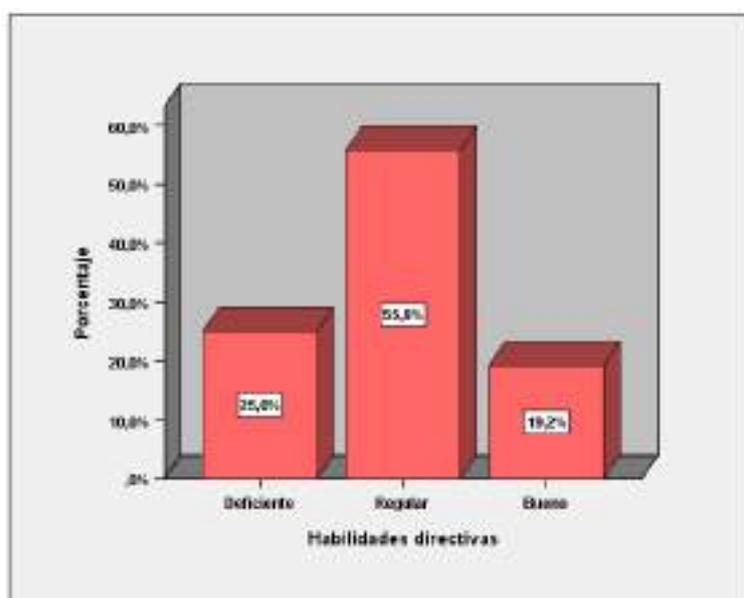
Tabla 2

Habilidades directivas

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	13	25,0
Regular	29	55,8
Bueno	10	19,2
Total	52	100,0

Figura 1

Habilidades directivas



Los resultados para la variable habilidades directivas muestran que el 25.0% de la muestra de estudio se ubica en la categoría de deficiente para las habilidades directivas, en tanto que el 53 5.8% se ubican la categoría de regular y tan sólo el 19.2% se ubican la categoría de bueno.

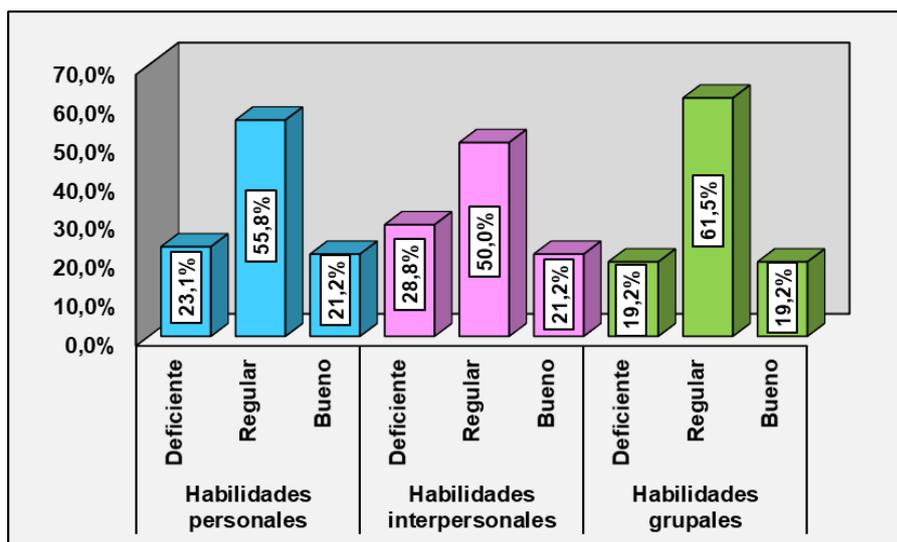
Tabla 3

Dimensiones para la variable Habilidades directivas

		Frecuencia	Porcentaje
Habilidades personales	Deficiente	12	23,1
	Regular	29	55,8
	Bueno	11	21,2
Habilidades interpersonales	Deficiente	15	28,8
	Regular	26	50,0
	Bueno	11	21,2
Habilidades grupales	Deficiente	10	19,2
	Regular	32	61,5
	Bueno	10	19,2
Total		52	100,0

Figura 2

Dimensiones del Habilidades directivas



La tabla nos muestra los resultados para las dimensiones de la variable habilidades directivas en la que se puede apreciar que respecto a las habilidades personales los resultados muestran que el 23.1% de los encuestados se ubica en la categoría de deficiente, mientras que el 55.8% se ubican la categoría de regular y el 21, 2% en la categoría de bueno; asimismo para las habilidades interpersonales

los resultados muestran que el 28.8% de los encuestados presentan habilidades interpersonales deficientes, mientras que el 50.0% se ubican la categoría de regular y el 21, 2% se ubican la categoría de bueno para las habilidades interpersonales; finalmente tenemos las habilidades grupales, en la que el 19.2% de los encuestados se ubican la categoría de deficiente, el 61.5% en la categoría de regular y el 19.2% en la categoría de bueno.

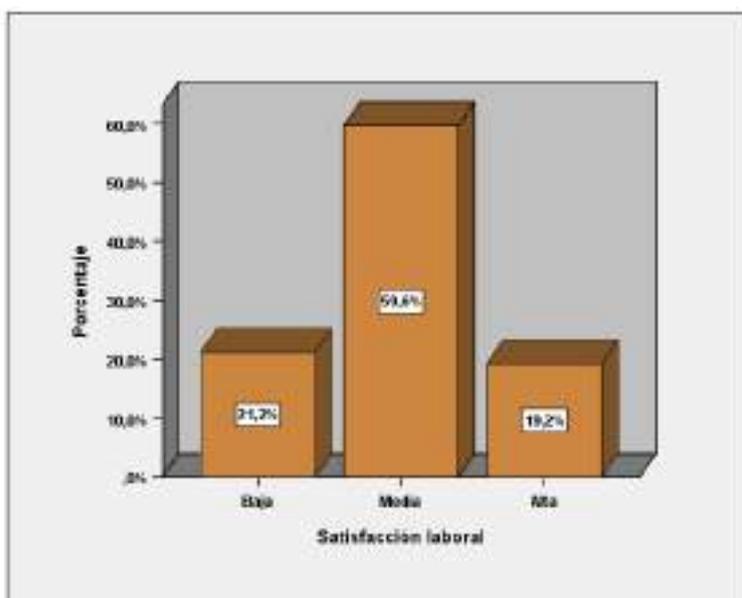
Tabla 4

Satisfacción laboral

	Frecuencia	Porcentaje
Baja	11	21,2
Media	31	59,6
Alta	10	19,2
Total	52	100,0

Figura 3

Satisfacción laboral



Los resultados para la segunda variable de satisfacción laboral nos permiten apreciar que, del total de encuestados, el 21, 2% se ubican la categoría de satisfacción laboral baja, en tanto que el 59.6% se ubica en la categoría de satisfacción laboral media y el 19.2% en la categoría de satisfacción laboral alta.

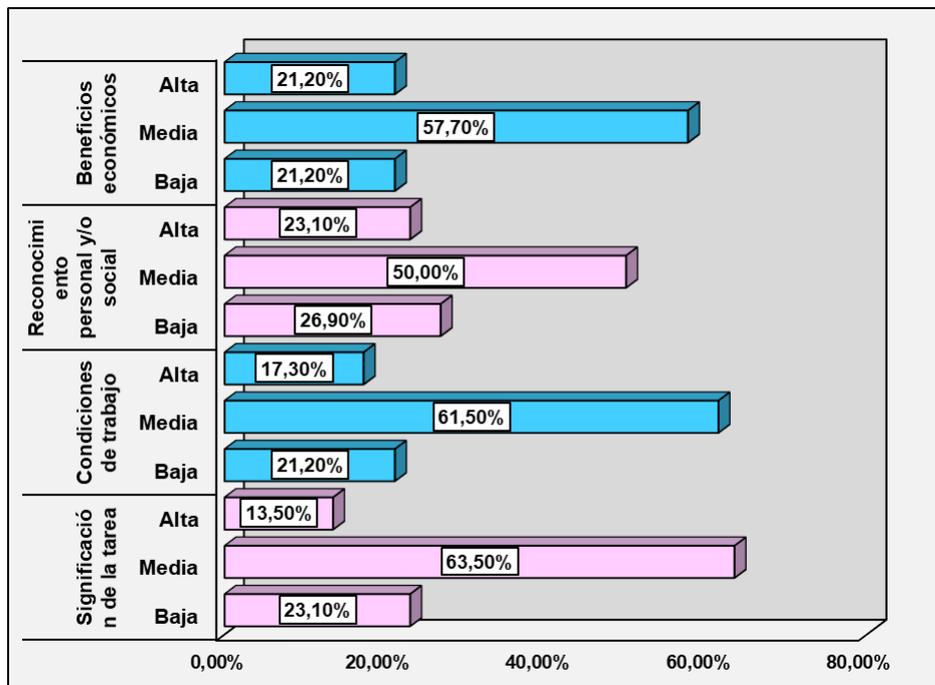
Tabla 5

Dimensiones para la variable Satisfacción laboral

		Frecuencia	Porcentaje
Significación de la tarea	Baja	12	23,1%
	Media	33	63,5%
	Alta	7	13,5%
Condiciones de trabajo	Baja	11	21,2%
	Media	32	61,5%
	Alta	9	17,3%
Reconocimiento personal y/o social	Baja	14	26,9%
	Media	26	50,0%
	Alta	12	23,1%
Beneficios económicos	Baja	11	21,2%
	Media	30	57,7%
	Alta	11	21,2%
Total		52	100,0%

Figura 4

Dimensiones de satisfacción laboral



Las dimensiones para la variable satisfacción laboral muestran que respecto de la dimensión significación de la tarea, en 13.5% se ubican la categoría de alta, el 63.5% en la categoría de media y el 23.1% en la categoría de baja, en tanto que, para las condiciones de trabajo, el 17.3% se ubican la categoría de alta, el 61.5% en la categoría de media, el 21, 2% en la categoría de baja; para el reconocimiento personal y/o social, los resultados muestran que el 23.1% de los encuestados se ubican la categoría de alta, en tanto que el 50.0% en la categoría de media y el 26.9% en la categoría de baja; finalmente tenemos la dimensión beneficios económicos de la satisfacción laboral, en la que se puede apreciar que el 21, 2% que presenta los encuestados que se ubica en la categoría de alta, en tanto que el 53.7% se ubican la categoría de media y el 21, 2% en la categoría de baja.

Tabla 6

Prueba de Normalidad Kolmogorov/Smirnov

		Habilidades directivas	Satisfacción laboral
N		52	52
Parámetros normales	Media	,94	,98
	Desv.	,669	,641
	Desviación		
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,284	,300
	Positivo	,273	,296
	Negativo	-,284	-,300
Estadístico de prueba		,284	,300
Sig. asintótica(bilateral)		,000 ^c	,000 ^c

En la tabla anterior, son presentados los resultados correspondientes a la prueba de normalidad, para las variables Habilidades directivas y Satisfacción laboral, dicha prueba muestra que ambas distribuciones no son normales dado que, los coeficientes para el P valor calculado, en la tabla Sig asintótica son de 0,000 y 0,000, valores que están por debajo del 5% de significancia estadística, lo cual nos lleva rechazar la hipótesis nula, la cual señala que las distribuciones son normales, en tanto que es importante recordar que la hipótesis alterna indica que las distribuciones de datos siguen una distribución diferente a la normal, los resultados anteriores nos conlleva a realizar un análisis de correlación no paramétricas, haciendo uso del coeficiente de correlación de Spearman.

Tabla 7

Análisis de correlación entre las variables Habilidades directivas y Satisfacción laboral

		Valor	Error estándar asintótica	T aproximada	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,868	,053	12,363	,000 ^c
N de casos válidos		52			

En la tabla anterior se presentan los resultados correspondientes a la prueba de correlación entre las variables habilidades directivas y satisfacción laboral, el mismo que muestra con una significancia del 5% existe una correlación alta entre dichas variables, el cual se expresa en términos del coeficiente de correlación de Spearman que toma el valor de 0.868.

Es importante anotar que en dicha prueba de hipótesis se tiene las hipótesis estadísticas nula y alterna, la hipótesis nula niega la correlación, es decir plantea que no existe correlación entre las variables de estudio, mientras que la hipótesis alterna afirma que existe correlación entre las variables habilidades directivas satisfacción laboral, el P valor calculado, que en la tabla está representado por las significación aproximada adopta el valor de 0.000 el cual indica la probabilidad de rechazar la hipótesis nula, siendo este valor <5% nos quedamos con la hipótesis alterna que afirma que las variables guardan relación, la cual es directa dado que su valor positivo.

Tabla 8

Análisis de correlación entre la dimensión Habilidades personales y la variable satisfacción laboral

		Valor	Error estándar asintótica	T aproximada	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,820	,063	10,134	,000 ^c
N de casos válidos		52			

En la tabla anterior se presentan los resultados correspondientes a la prueba de correlación entre la dimensión habilidades personales y la variable satisfacción

laboral, el mismo que muestra con una significancia del 5% que existe una correlación alta entre las mismas, el cual se expresa en términos del coeficiente de correlación de Spearman que toma el valor de 0.820.

Es importante anotar que en dicha prueba de hipótesis se tiene las hipótesis estadísticas nula y alterna, la hipótesis nula niega la correlación, es decir plantea que no existe correlación entre las variables de estudio, mientras que la hipótesis alterna afirma que existe correlación entre la variable habilidades directivas y la significación de la tarea, el P valor calculado, que en la tabla está representado por la significación aproximada adopta el valor de 0.000 el cual indica la probabilidad de rechazar la hipótesis nula, siendo este valor <5% nos quedamos con la hipótesis alterna que afirma que las variables guardan relación, la cual es directa dado que su valor positivo.

Tabla 9

Análisis de correlación entre la dimensión Habilidades interpersonales y la variable satisfacción laboral

		Error estándar		Significación	
		Valor	asintótica	T aproximada	
		aproximada			
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,777	,065	8,734	,000 ^c
N de casos válidos		52			

En la tabla anterior se presentan los resultados correspondientes a la prueba de correlación entre la dimensión habilidades interpersonales y la variable satisfacción laboral, el mismo que muestra con una significancia del 5% que existe una correlación alta entre las mismas, el cual se expresa en términos del coeficiente de correlación de Spearman que toma el valor de 0.820.

Es importante anotar que en dicha prueba de hipótesis se tiene las hipótesis estadísticas nula y alterna, la hipótesis nula niega la correlación, es decir plantea que no existe correlación entre las variables de estudio, mientras que la hipótesis alterna afirma que existe correlación entre la variable habilidades directivas y la significación de la tarea, el P valor calculado, que en la tabla está representado por la significación aproximada adopta el valor de 0.000 el cual indica la probabilidad de rechazar la hipótesis nula, siendo este valor <5% nos quedamos con la hipótesis

alterna que afirma que las variables guardan relación, la cual es directa dado que su valor positivo.

Tabla 10

Análisis de correlación entre la dimensión Habilidades grupales y la variable satisfacción laboral

		Valor	Error estándar asintótica	T aproximada	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,731	,079	7,584	,000 ^c
N de casos válidos		52			

En la tabla anterior se presentan los resultados correspondientes a prueba de correlación entre la dimensión habilidades grupales y la variable satisfacción laboral, el mismo que muestra con una significancia del 5% que existe una correlación alta entre las mismas, el cual se expresa en términos del coeficiente de correlación de Spearman que toma el valor de 0. 820.

Es importante anotar que en dicha prueba de hipótesis se tiene las hipótesis estadísticas nula y alterna, la hipótesis nula niega la correlación, es decir plantea que no existe correlación entre las variables de estudio, mientras que la hipótesis alterna afirma que existe correlación entre la variable habilidades directivas y la significación de la tarea, el P valor calculado, que en la tabla está representado por las significación aproximada adopta el valor de 0.000 el cual indica la probabilidad de rechazar la hipótesis nula, siendo este valor <5% nos quedamos con la hipótesis alterna que afirma que las variables guardan relación, la cual es directa dado que su valor positivo.

V. DISCUSIÓN

Respecto al objetivo general, el cual plantea determinar la relación entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral en los colaboradores permanentes del proyecto especial de plan MERISS del GORE Cusco, al respecto los resultados de la prueba de correlación de Spearman muestran que existe un nivel de correlación directa y alta, entre dichas variables, con un 5% de significativa estadística, alcanzándose el valor de 0.868 para el coeficiente de correlación, lo cual muestra que cuanto mejor se dé el desarrollo de las habilidades directivas, ella de

contribuir de manera decidida a mejorar la satisfacción laboral. Los resultados mostraron que, respecto a las habilidades directivas, el 25.0% de los trabajadores se ubican en la categoría de deficiente, en tanto que el 53.8. Se ubican la categoría de regular y el 19.2% en la categoría de bueno; en tanto que para la variable satisfacción laboral los resultados muestran que el 21, 2% de la muestra estudios, presenta una baja satisfacción laboral, el 59.6%, presenta una satisfacción laboral media y tan sólo el 19.2% presenta una satisfacción laboral alta. Respecto Suresh y Kodikal (2015) en su investigación sobre habilidades directivas satisfacción laboral, muestran que en efecto existe una relación importante entre dichas variables, empleándose para el estudio de modelado de ecuaciones estructurales, asimismo encontraron que las variables demográficas no tuvieron un impacto importante sobre la satisfacción laboral y las habilidades directivas de los profesionales de enfermería, en tanto que Johnson y Nandy (2015). Es investigación sobre habilidades de liderazgo, satisfacción laboral y motivación en el lugar del trabajo, mostró que la percepción de liderazgo, motivación y satisfacción laboral varía entre los líderes, los estilos, cualidades, conocimientos y habilidades de liderazgo son determinantes en la relación entre el líder y el seguidor que impactan la motivación, el liderazgo y la satisfacción laboral.

En lo que respecta al primer objetivo, el cual plantea determinar la relación entre la dimensión habilidades personales y la satisfacción laboral en los colaboradores permanentes del proyecto especial de Plan MERISS del Gore Cusco 2020, se tiene que los resultados encontrados en la presente investigación muestran que en efecto se relación existe, es así que partir, del análisis de correlación, se obtuvo el valor de 0.820 para el coeficiente de correlación de Spearman, el mismo que muestra que existe una correlación alta y directa, ello quiere decir que una mejora en las habilidades personales ha de contribuir de manera importante en la satisfacción laboral, y ello está dado porque cuando el trabajador tiene las habilidades personales adecuadas a su entorno laboral, entonces desarrollar el trabajo de una manera más confortable lo que le ha de provocar una mayor satisfacción laboral. Al respecto Luján (2018) es investigación de las habilidades directivas conflictos de la gestión del cambio organizacional, muestran que habilidades como son la comunicación organizacional, tanto escrita como oral, así como las estrategias comunicativas favorecen de manera importante la labor que realiza el trabajador en

su organización, asimismo muestra que las amenazas del entorno laboral generan poco compromiso con el trabajo y dificultades para sobreponerse a problemas que afronta en la institución.

Es importante hacer notar que, respecto a las habilidades personales, las cuales están referidas a el desarrollo de autoconocimiento por parte del trabajador, así como la capacidad de realizar un adecuado manejo del estrés personal, partir estrategias de afrontamiento hacia el mismo y la capacidad para plantear soluciones creativas a los problemas que se presenten en las actividades laborales diarias, los resultados de la presente investigación muestran que el 23.1% de los trabajadores se ubica en la categoría de deficiente, mientras que el 53.8% se ubica la categoría de regular y el 21, 2% en la categoría de bueno.

Respecto al segundo objetivo específico para la presente investigación el cual plantea determinar la relación entre la dimensión Habilidades interpersonales y la satisfacción laboral en los colaboradores permanentes del proyecto especial de Plan MERISS del Gore Cusco 2020, los resultados obtenidos en la investigación muestran que existe correlación significativa y directa entre dicha dimensión y variable, los mismos que son corroborados a partir de la prueba de hipótesis para la correlación estadística, en el que se obtiene el valor de 0.777, que ubica a la correlación en un nivel de correlación alta, lo cual significa que cuanto mejor se desarrolle las habilidades interpersonales en los trabajadores, se tendrán mayores niveles de satisfacción laboral y viceversa.

Es importante recordar que las habilidades interpersonales están relacionadas con la comunicación de apoyo que brinda el trabajador a sus compañeros, y con mucha más razón si este directivo, así como la capacidad para poder ganar poder e influencia entre los trabajadores, a partir del comportamiento que se exhibe, del conocimiento que se muestra y de las cualidades personales que se presenta, asimismo las habilidades interpersonales tienen que ver con la capacidad para motivar a los demás y la habilidad para el manejo de conflictos que se presenten en la organización. Al respecto Huaripata y Linares (2018) muestran que las habilidades gerenciales tienen un papel importante en el desempeño laboral, dentro de las que destacan las habilidades interpersonales y grupales, las mismas que conducen a que los trabajadores puedan realizar un esfuerzo global, y un espíritu

de aceptación de reglas que les permitan convivir de manera organizada y contribuir al logro como de los objetivos de la institución.

Respecto al tercer objetivo específico el cual plantea determinar la relación entre la dimensión Habilidades grupales y la satisfacción laboral en los colaboradores permanentes del proyecto especial de Plan MERISS del Gore Cusco 2020, los resultados obtenidos en la presente investigación muestran que en efecto dicha relación existe, y es a partir del análisis de correlación que se obtiene el valor de 0.731, valor que muestra que existe una correlación alta y directa entre dicha dimensión y variable, ello quiere decir que cuanto exista un mejor desarrollo de las habilidades grupales en los directivos de la institución entonces la satisfacción laboral de los trabajadores se verá incrementada, y ello es importante porque en el mundo laboral en que vivimos, el trabajo interdisciplinar se constituye en una piedra angular para el logro de los objetivos de la organización, es así que el directivo está en la obligación de capacitarse de manera permanente en el manejo de habilidades grupales, las mismas que han de permitir además fortalecer el clima laboral en el que se desarrollan las actividades.

En la investigación los resultados respecto a las habilidades grupales muestran que el 19.2% considera que las habilidades grupales directivas son deficientes, en tanto que el 62.5% las ubica en la categoría de regular y tan sólo el 19.2% en la categoría de bueno, lo cual confirma la necesidad de seguir fortaleciendo las habilidades grupales. Al respecto Ramírez (2018) es investigación respecto de la ejecución eficaz de las habilidades directivas manifiesta que las habilidades personales, interpersonales y grupales se constituye en una herramienta poderosa que potencia la pasión de la alta dirección por el trabajo y se convierte en una condición necesaria para realizar una ejecución eficaz del trabajo, es así que manifiesta que en la actualidad muchos expertos, manifiesta la importancia de desarrollar habilidades directivas, que impliquen la necesidad de autoconocimiento por parte del directivo, manejo del estrés laboral, estrategias que permitan una mejor relación interpersonal entre los trabajadores, capacidad para negociar, capacidad para motivar a los seguidores y ganar influencia entre los trabajadores que permita establecer un mayor compromiso y dedicación por parte de los trabajadores a sus actividades.

VI. CONCLUSIONES

Primera: Se concluye, a partir de los resultados encontrados que, existe relación directa y significativa entre las variables habilidades directivas y satisfacción laboral, ello se corroboró con el coeficiente de correlación de Spearman encontrado, el cual alcanza el valor de 0.868, lo cual indica que existe una intensa relación entre las variables y que un incremento en el desarrollo de las habilidades directivas a de repercutir directamente en la satisfacción laboral en los colaboradores permanentes del proyecto especial de Plan MERISS del GORE Cusco y viceversa

Segunda: Se concluye que existe relación significativa entre la dimensión habilidades personales y la variable satisfacción laboral, para los colaboradores permanentes del proyecto especial de Plan MERISS del GORE Cusco, alcanzándose el valor de 0.820, lo cual muestra que existe una relación directa y alta entre dicha dimensión y variable.

Tercera: Se concluye que existe relación significativa entre la dimensión habilidades interpersonales y la variable satisfacción laboral, para los colaboradores permanentes del proyecto especial de Plan MERISS del GORE Cusco, alcanzándose el valor de 0.777, lo cual muestra que existe una relación directa y alta entre dicha dimensión y variable.

Cuarta: Se concluye que existe relación significativa entre la dimensión habilidades grupales y la variable satisfacción laboral, para los colaboradores permanentes del proyecto especial de Plan MERISS del GORE Cusco, alcanzándose el valor de 0.731, lo cual muestra que existe una relación directa y alta entre dicha dimensión y variable

VII. RECOMENDACIONES

Primera: Se recomienda al directorio de del proyecto especial Plan MERISS del GORE Cusco 2020, realizar talleres de capacitación para fortalecer las habilidades directivas de sus miembros, de tal manera que cuando tengan que asumir funciones más elevadas estén preparados, así como también estén preparados para desempeñarse correctamente haciendo uso de las habilidades directivas.

Segunda: Se recomienda al jefe del personal del Plan MERISS del GORE Cusco, realizar acciones de monitoreo en cuanto a los perfiles de los puestos de trabajo se refiere, de tal manera que los trabajadores se encuentren ubicados en el puesto en el que más habilidades poseen.

Tercera: Se recomienda al directorio de del proyecto especial Plan MERISS del GORE Cusco 2020, realizar evaluaciones constantes respecto de la satisfacción de sus colaboradores, de tal manera que se pueden garantizar los objetivos sin contratiempos y con la calidad que se necesita.

Cuarta: Se recomienda al jefe del personal del Plan MERISS del GORE Cusco, desarrollar talleres que permitan mejorar las habilidades grupales tanto en los trabajadores como en los directivos, dado que el trabajo en equipo es un aspecto fundamental en el trabajo interdisciplinario de una organización que ha de contribuir de manera importante al logro de los objetivos institucionales planteados.

REFERENCIAS

- Anjum, S. (2014). Effect of Manager's Social Skills on Employee's Job Satisfaction, *Journal of Strategy and Performance Management*, 2(1), 6-16
- Huaripata, K., & Linares, M. (2018). *Percepción de las habilidades gerenciales su relación con el desempeño laboral de la empresa de transportes y comunicaciones ARVAK, Trujillo, 2018*. [Tesis maestría Universidad privada del Norte, carrera de administración, Trujillo]. Repositorio institucional <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/13831/Huaripata%20Condor%20Katherine%20Lisset%20-%20Linares%20Escobedo%20Mar%C3%ADa%20Fernanda.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Johnson, S., & Nandy, S. (2015). Leadership skills, job satisfaction, and motivation in the workplace: a phenomenological research study. *Journal of Perspectives in Organizational Behavior, Management, & Leadership*, 1. <https://research.phoenix.edu/sites/default/files/publication-files/Johnson%20and%20Nandy%20-%20Volume%201%20Issue%201%20%283%29.pdf>
- Kodikal, R., & Suresh, S. (2015). Managerial skills and job satisfaction: a study among nurses in healthcare sector. *International Journal of Business*, 287-299. https://www.researchgate.net/publication/318394332_MANAGERIAL_SKILLS_AND_JOB_SATISFACTION_A_STUDY_AMONG_NURSES_IN_HEALTHCARE_SECTOR
- Lovering, C. (2017). Dimensions of Job Satisfaction. <http://smallbusiness.chron.com/dimensions-job-satisfaction-32681.html>
- Luján, G. (2018). Management skills as a predictor of organizational change management. *UCV-SCIENTIA*, 10(1), 24 - 36. <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=6&sid=b08a9597-4647-4925-a30c-24412c8d8945%40sdc-v->

sessmgr02&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=edsbas.1F15F2A6&db=edsbas

- Mateus, R., Souza, M., Rocha, A., & Cavalcanti, I. (2019). Competências gerenciais e inovação: percepção de Gestores de micro e pequenas empresas. *Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista*, 13(2), 60-84. doi:10.21714/19-82-25372019v13n2p6084
- Moreno, M., & Wong, H. (2018). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14. doi:10.18270/cuaderlam.v14i27.2475
- Myers, C., & Pronovost, P. (2017). Making management skills a core component of medical education. *Academic Medicine*, 92(5), 582-584. doi: <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000001627>
- Obeidat, B. (2019). Reviewing the Mediating Role of Job Satisfaction on the Effect of Employee Engagement on Organizational Performance. *Journal of Social Sciences*, 8(1). doi:<https://doi.org/10.25255/jss.2019.8.1.7.23>
- Quispe, E., & Aguilar, N. (2018). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de la micro red Margen Izquierda-Jauja-2018*. [Tesis, Escuela de posgrado de la Universidad César Vallejo, Lima]. Repositorio Institucional http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26472/aguilar_hn.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ramírez, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Investigación y negocios*, 11(17). http://www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372018000100004&lng=es&nrm=iso
- Robbins, S y Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.

Rodríguez, G., Peñarrieta, M., Ajila, D., Moreno, K., Rodríguez, G., & Rodríguez, S. R. (2018). *Habilidades gerenciales hospitalaria: Cómo desarrollar una gestión administrativa exitosa*. Manta: Uleam.

Whetten, D., & Cameron, K. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.

ANEXOS

ANEXO 01 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN

Habilidades directivas y satisfacción laboral en los colaboradores permanentes del proyecto especial de Plan MERISS del Gore Cusco 2020

VARIABLES DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE MEDICIÓN
Habilidades directivas	Conjunto de acciones que son identificables y realizadas por los directivos de una organización y que conducen al logro de los resultados requeridos. Las habilidades directivas pueden ser observadas y desarrolladas (Whetten y Cameron, 2016).	Desarrollo de las habilidades directivas, valorado en función de los resultados obtenidos en el cuestionario sobre habilidades directivas	Habilidades personales	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de autoconocimiento • Manejo de estrés personal • Solución creativa de problemas 	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	Nunca A veces Con frecuencia Siempre
			Habilidades interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación con apoyo • Ganar poder e influencia • Motivar a los demás • Manejo de conflictos 	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20	
			Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Facultamiento y delegación • Formación de equipos efectivos y trabajo de equipo • Liderazgo de cambio positivo 	21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30	
Satisfacción laboral	Sentimiento positivo que se tiene acerca del trabajo que se realiza y que surge a partir de la evaluación de las características del mismo (Robbins & Judge, 2017)	Grado de satisfacción laboral percibido por los trabajadores y que es obtenido a través de la aplicación del instrumento de recolección de datos	Significación de la tarea	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuación de habilidades profesionales a la tarea • Realización personal en el trabajo • 	3, 4, 7, 18, 21, 22, 25, 26	
			Condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción con la distribución del ambiente físico de trabajo • Satisfacción con el horario de trabajo • Facilidades para realizar el trabajo 	1, 8, 12, 14, 15, 17, 20, 23, 27	
			Reconocimiento personal y/o social	<ul style="list-style-type: none"> • Equidad de trato en el trabajo • Interacción en el trabajo • Reconocimiento por la tarea desempeñada 	6, 11, 13, 19, 24	
			Beneficios económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción con la remuneración • Cobertura de expectativas económicas 	2, 5, 9, 10, 16	

ANEXO 02 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS



CUESTIONARIO SOBRE HABILIDADES DIRECTIVAS

Estimado trabajador lea atentamente los ítems y marca con una X la alternativa que crea conveniente. Se totalmente sincero para contribuir con la investigación. Las siguientes afirmaciones, representan afirmaciones respecto a las habilidades directivas del personal que labora en su organización, utilice la escala que se presentan más abajo, para expresar el grado de acuerdo desacuerdo con cada una de las afirmaciones.

INSTRUCCIONES: Lea atentamente los ítems y marca con una X la alternativa que creas conveniente.

Género	Masculino				Femenino					
Edad	20-30		31-40		41-50		51 a más			
Grado de instrucción	Técnico profesional			Profesional						
	Maestro(a)			Doctor (a)						
ESCALA DE FRECUENCIA				VALORACION						
Nunca				1						
A veces				2						
Con frecuencia				3						
Casi siempre				4						
Siempre				5						
N°	ITEMS					1	2	3	4	5
01	El personal directivo solicita información a los demás, acerca de sus fortalezas y debilidades, para mejorar en sus habilidades									
02	Los directivos utilizan métodos eficaces de administración de tiempo, que permitan priorizar las actividades									
03	Mantienen una relación directa y de confianza con el personal que le ayuda y acompaña en el desarrollo de las actividades de la organización									
04	Mantienen un equilibrio en el manejo de las relaciones con el entorno que lo rodea en la organización									
05	Plantea de manera clara y explícita cual es el problema y evita resolverlo antes de que esté bien definida									
06	Genera más de una solución alternativa a los problemas que se presentan en la organización									
07	Plantean soluciones creativas e innovadoras a los problemas									
08	Toma los puntos de vista divergentes que se presentan en situaciones complejas y los incorpora en la resolución de problemas									
09	Procura brinda reconocimiento no sólo a quienes presentan las ideas creativas, sino también aquellos que apoyan las ideas de otros y a los que proveen recursos para implementarlas									
10	Alientan de manera informada a romper las reglas para obtener soluciones creativas									

11	Son capaces de ayudar a los demás reconocer y definir sus propios problemas					
12	Existe claridad en los directivos al momento de la retroalimentación a los demás					
13	Los directivos brindan una comunicación, que permite establecer puentes de desarrollo personal para los trabajadores					
14	Los directivos esfuerzan por tomar la iniciativa para lograr mejores resultados en el trabajo					
15	Los directivos continuamente están mejorando la calidad de sus habilidades y conocimientos					
16	Utilizan diferentes recompensas para reforzar a los desempeños excepcionales					
17	Las tareas asignadas por los directivos son interesantes desafiantes					
18	Los directivos ayudan a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas con límite de tiempo					
19	Ante situaciones de conflicto, los directivos ayudan a encontrar Arias Velásquez estén de acuerdo					
20	Los directivos cuentan con estrategias eficaces que permiten resolver conflictos, cuando éstos se presentan en la organización					
21	Existe una ayuda permanente de los directivos por hacer sentir competente en su trabajo y reconocer y celebrar pequeños éxitos de los trabajadores					
22	Los directivos brindan información a los trabajadores que le permitan realizar sus actividades de manera más eficiente					
23	En mi organización se permite la participación de aquellos que aceptan las tareas asignadas en cuanto a la pinche la forma de realizar el trabajo					
24	Respecto a las tareas asignadas, estas son monitoreadas de forma permanente por los directivos					
25	Los directivos utilizan diferentes estrategias para ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros de los equipos de trabajo					
26	Los directivos están al tanto de las diferentes etapas del desarrollo por las que pasan los equipos de trabajo y mi organización					
27	Existe un aliento por parte de los directivos para lograr innovaciones excepcionales por parte de los equipos de trabajo, así como pequeñas mejoras continuas					
28	Los directivos de mi organización transmiten energía positiva los demás cuando interactúan con ellos					
29	Expresan su gratitud con frecuencia claridad, cuando la situación así lo amerita, por parte de los directivos					
30	Los directivos saben cómo hacer que la gente se comprometa con una visión de cambio positivo					

Gracias por tu colaboración



CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL

Estimado trabajador lea atentamente los ítems y marca con una X la alternativa que crea conveniente. Se totalmente sincero para contribuir con la investigación. Las siguientes afirmaciones, representan afirmaciones respecto a la satisfacción laboral.

ESCALA DE LIKERT		VALORACION				
Totalmente en desacuerdo		1				
En desacuerdo		2				
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		3				
De acuerdo		4				
Totalmente de acuerdo		5				
N°	ITEMS	1	2	3	4	5
01	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores					
02	Mi sueldo es muy bajo para la labor que realizo					
03	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser					
04	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra					
05	Me siento mal con lo que gano					
06	Siento que recibo "mal trato" de parte de la empresa					
07	Me siento útil con la labor que realizo					
08	El ambiente donde trabajo es confortable					
09	El sueldo que tengo es bastante aceptable					
10	La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando					
11	Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo					
12	Me disgusta mi horario.					
13	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia					
14	Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo					
15	La comodidad del ambiente de trabajo es inigualable					
16	Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas					
17	El horario de trabajo me resulta incómodo.					
18	Me complace los resultados de mi trabajo					
19	Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido					
20	En el ambiente físico en el que laboro me siento cómodo					
21	Mi trabajo me hace sentir realizado como persona					
22	Me gusta el trabajo que realizo					
23	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diaria					
24	Me desagrada que limiten mi trabajo para no reconocer las horas extras					
25	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo					
26	Me gusta la actividad que realizo					
27	Mi jefe valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo					

Gracias por tu colaboración

ANEXO 03 VALIDACIÓN POR JUECES EXPERTO

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: HABILIDADES DIRECTIVAS

N°	DIMENSIONES / ítems	Frecuencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSION 1: Habilidades personales								
1	El personal directivo solicita información a los demás, acerca de sus fortalezas y debilidades, para mejorar en sus habilidades.	X		X		X		
2	Los directivos utilizan métodos eficaces de administración de tiempo, que permitan priorizar las actividades.	X		X		X		
3	Mantienen una relación directa y de confianza con el personal que le ayuda y acompaña en el desarrollo de las actividades de la organización.	X		X		X		
4	Mantienen un equilibrio en el manejo de las relaciones con el entorno que lo rodea en la organización.	X		X		X		
5	Plantea de manera clara y explícita cuál es el problema y evita resolverlo antes de que esté bien definido.	X		X		X		
6	Genera más de una solución alternativa a los problemas que se presentan en la organización.	X		X		X		
7	Plantea soluciones creativas e innovadoras a los problemas.	X		X		X		
8	Toma los puntos de vista divergentes que se presentan en situaciones complejas y los incorpora en la resolución de problemas.	X		X		X		
9	Procura brindar reconocimiento no sólo a quienes presentan las ideas creativas, sino también aquellas que apoyan las ideas de otros y a los que proveen recursos para implementarlas.	X		X		X		
10	Abandona de manera informada a cumplir las reglas para obtener soluciones creativas.	X		X		X		
DIMENSION 2: Habilidades interpersonales								
11	Se capacita de ayudar a los demás reconocer y definir sus propios problemas.	X		X		X		
12	Existe claridad en los directivos al momento de la retroalimentación a los demás.	X		X		X		
13	Los directivos brindan una comunicación, que permite establecer puentes de desarrollo personal con los trabajadores.	X		X		X		
14	Los directivos esfuerzan por tomar la iniciativa para lograr mejores resultados en el trabajo.	X		X		X		
15	Los directivos continuamente están mejorando la calidad de sus habilidades y conocimientos.	X		X		X		
16	Utilizan diferentes recompensas para reforzar a los desempeños excepcionales.	X		X		X		
17	Las tareas asignadas por los directivos son interesantes desafiantes.	X		X		X		
18	Los directivos ayudan a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas con límite de tiempo.	X		X		X		
19	Ante situaciones de conflicto, los directivos ayudan a encontrar Acuerdos Voluntarios según de acuerdo.	X		X		X		
20	Los directivos cuentan con estrategias eficaces que permiten resolver conflictos, cuando éstos se presentan en la organización.	X		X		X		
DIMENSION 3: Habilidades grupales								
21	Existe una ayuda permanente de los directivos por hacer sentir competente en su trabajo y reconocer y celebrar pequeños éxitos de los trabajadores.	X		X		X		
22	Los directivos brindan información a los trabajadores que le permitan realizar sus actividades de manera más eficiente.	X		X		X		

23	En mi organización se permite la participación de aquellos que aceptan las tareas asignadas en cuanto a la pinche la forma de realizar el trabajo	X		X		X		
24	Respecto a las tareas asignadas, estas son monitoreadas de forma permanente por los directivos	X		X		X		
25	Los directivos utilizan diferentes estrategias para ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros de los equipos de trabajo	X		X		X		
26	Los directivos están al tanto de las diferentes etapas del desarrollo por las que pasan los equipos de trabajo y mi organización	X		X		X		
27	Existe un aliento por parte de los directivos para lograr innovaciones excepcionales por parte de los equipos de trabajo, así como pequeñas mejoras continuas	X		X		X		
28	Los directivos de mi organización transmiten energía positiva los demás cuando interactúan con ellos	X		X		X		
29	Expresan su gratitud con frecuencia claridad, cuando la situación así lo amerita, por parte de los directivos	X		X		X		
30	Los directivos saben cómo hacer que la gente se comprometa con una visión de cambio positivo	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Presenta suficiencia _____

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Justo Pastor Castro Jiménez DNI: 23856330

Especialidad del validador: Gestión pública y gobernabilidad

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

³Claridad: 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

12 de noviembre del 2020


 UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
 FACULTAD F.C.E.A.C.


 Dr. Justo P. Castro Jimenez
 DIRECTOR DE ESCUELA ECONOMIA

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: SATISFACCIÓN LABORAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Significación de la tarea							
1	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser	X		X		X		
2	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra	X		X		X		
3	Me siento útil con la labor que realizo	X		X		X		
4	Me complace los resultados de mi trabajo	X		X		X		
5	Mi trabajo me hace sentir realizado como persona	X		X		X		
6	Me gusta el trabajo que realizo	X		X		X		
7	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo	X		X		X		
8	Me gusta la actividad que realizo	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Condiciones de trabajo	Si	No	Si	No	Si	No	
9	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores	X		X		X		
10	El ambiente donde trabajo es confortable	X		X		X		
11	Me disgusta mi horario	X		X		X		
12	Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo	X		X		X		
13	La comodidad del ambiente de trabajo es inigualable	X		X		X		
14	El horario de trabajo me resulta incómodo.	X		X		X		
15	En el ambiente físico en el que laboro me siento cómodo	X		X		X		
16	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias	X		X		X		
17	Mi jefe valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: Reconocimiento personal y/o social	Si	No	Si	No	Si	No	
18	Siento que recibo "mal trato" de parte de la empresa	X		X		X		
19	Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo	X		X		X		
20	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia	X		X		X		
21	Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido	X		X		X		
22	Me desagrada que limiten mi trabajo para no reconocer las horas extras	X		X		X		
	DIMENSIÓN 4: Beneficios económicos	Si	No	Si	No	Si	No	
23	Mi sueldo es muy bajo para la labor que realizo	X		X		X		
24	Me siento mal con lo que gano	X		X		X		
25	El sueldo que tengo es bastante aceptable	X		X		X		
26	La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando	X		X		X		
27	Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Presenta suficiencia_____

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Justo Pastor Castro Jiménez DNI: 23856330

Especialidad del validador: Gestión pública y gobernabilidad

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

³Claridad: 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

12 de noviembre del 2020

 UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
FACULTAD F.C.E.A.C.


Dr. Justo P. Castro Jiménez
DIRECTOR DE ESCUELA ECONOMÍA

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: HABILIDADES DIRECTIVAS

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: Habilidades personales								
1	El personal directivo solicita información a los demás, acerca de sus fortalezas y debilidades, para mejorar en sus habilidades	X		X		X		
2	Los directivos utilizan métodos eficaces de administración de tiempo, que permitan priorizar las actividades	X		X		X		
3	Mantienen una relación directa y de confianza con el personal que le ayuda y acompaña en el desarrollo de las actividades de la organización	X		X		X		
4	Mantienen un equilibrio en el manejo de las relaciones con el entorno que lo rodea en la organización	X		X		X		
5	Plantea de manera clara y explícita cual es el problema y evita resolverlo antes de que esté bien definida	X		X		X		
6	Genera más de una solución alternativa a los problemas que se presentan en la organización	X		X		X		
7	Plantean soluciones creativas e innovadoras a los problemas	X		X		X		
8	Toma los puntos de vista divergentes que se presentan en situaciones complejas y los incorpora en la resolución de problemas	X		X		X		
9	Procura brindar reconocimiento no sólo a quienes presentan las ideas creativas, sino también aquellos que apoyan las ideas de otros y a los que proveen recursos para implementarlas	X		X		X		
10	Alientan de manera informada a romper las reglas para obtener soluciones creativas	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: Habilidades interpersonales								
11	Son capaces de ayudar a los demás reconocer y definir sus propios problemas	X		X		X		
12	Existe claridad en los directivos al momento de la retroalimentación a los demás	X		X		X		
13	Los directivos brindan una comunicación, que permite establecer puentes de desarrollo personal para los trabajadores	X		X		X		
14	Los directivos esfuerzan por tomar la iniciativa para lograr mejores resultados en el trabajo	X		X		X		
15	Los directivos continuamente están mejorando la calidad de sus habilidades y conocimientos	X		X		X		
16	Utilizan diferentes recompensas para reforzar a los desempeños excepcionales	X		X		X		
17	Las tareas asignadas por los directivos son interesantes desafiantes	X		X		X		
18	Los directivos ayudan a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas con límite de tiempo	X		X		X		
19	Ante situaciones de conflicto, los directivos ayudan a encontrar Arias Velásquez estén de acuerdo	X		X		X		
20	Los directivos cuentan con estrategias eficaces que permiten resolver conflictos, cuando éstos se presentan en la organización	X		X		X		
DIMENSIÓN 3: Habilidades grupales								
21	Existe una ayuda permanente de los directivos por hacer sentir competente en su trabajo y reconocer y celebrar pequeños éxitos de los trabajadores	X		X		X		
22	Los directivos brindan información a los trabajadores que le permitan realizar sus actividades de manera más eficiente	X		X		X		

23	En mi organización se permite la participación de aquellos que aceptan las tareas asignadas en cuanto a la pinche la forma de realizar el trabajo	X		X		X		
24	Respecto a las tareas asignadas, estas son monitoreadas de forma permanente por los directivos	X		X		X		
25	Los directivos utilizan diferentes estrategias para ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros de los equipos de trabajo	X		X		X		
26	Los directivos están al tanto de las diferentes etapas del desarrollo por las que pasan los equipos de trabajo y mi organización	X		X		X		
27	Existe un aliento por parte de los directivos para lograr innovaciones excepcionales por parte de los equipos de trabajo, así como pequeñas mejoras continuas	X		X		X		
28	Los directivos de mi organización transmiten energía positiva los demás cuando interactúan con ellos	X		X		X		
29	Expresan su gratitud con frecuencia claridad, cuando la situación así lo amerita, por parte de los directivos	X		X		X		
30	Los directivos saben cómo hacer que la gente se comprometa con una visión de cambio positivo	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia _____

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Marco Antonio Rivas Loayza DNI: 23951939

Especialidad del validador: Metodología y estadística

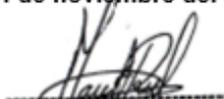
¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

³Claridad: 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

14 de noviembre del 2020



 Dr. Marco Antonio Rivas Loayza
 Firma de Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: SATISFACCIÓN LABORAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Significación de la tarea							
1	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser	X		X		X		
2	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra	X		X		X		
3	Me siento útil con la labor que realizo	X		X		X		
4	Me complace los resultados de mi trabajo	X		X		X		
5	Mi trabajo me hace sentir realizado como persona	X		X		X		
6	Me gusta el trabajo que realizo	X		X		X		
7	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo	X		X		X		
8	Me gusta la actividad que realizo	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Condiciones de trabajo	Si	No	Si	No	Si	No	
9	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores	X		X		X		
10	El ambiente donde trabajo es confortable	X		X		X		
11	Me disgusta mi horario	X		X		X		
12	Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo	X		X		X		
13	La comodidad del ambiente de trabajo es inigualable	X		X		X		
14	El horario de trabajo me resulta incómodo.	X		X		X		
15	En el ambiente físico en el que laboro me siento cómodo	X		X		X		
16	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias	X		X		X		
17	Mi jefe valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: Reconocimiento personal y/o social	Si	No	Si	No	Si	No	
18	Siento que recibo "mal trato" de parte de la empresa	X		X		X		
19	Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo	X		X		X		
20	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia	X		X		X		
21	Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido	X		X		X		
22	Me desagrada que limiten mi trabajo para no reconocer las horas extras	X		X		X		
	DIMENSIÓN 4: Beneficios económicos	Si	No	Si	No	Si	No	
23	Mi sueldo es muy bajo para la labor que realizo	X		X		X		
24	Me siento mal con lo que gano	X		X		X		
25	El sueldo que tengo es bastante aceptable	X		X		X		
26	La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando	X		X		X		
27	Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia_____

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Marco Antonio Rivas Loayza DNI: 23951939

Especialidad del validador: Metodología y estadística

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

³Claridad: 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

14 de noviembre del 2020



Dr. Marco Antonio Rivas Loayza
Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: HABILIDADES DIRECTIVAS

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSION 1: Habilidades personales							
1	El personal directivo solicita información a los demás, acerca de sus fortalezas y debilidades, para mejorar en sus habilidades	X		X		X		
2	Los directivos utilizan métodos eficaces de administración de tiempo, que permitan priorizar las actividades	X		X		X		
3	Mantienen una relación directa y de confianza con el personal que le ayuda y acompaña en el desarrollo de las actividades de la organización	X		X		X		
4	Mantienen un equilibrio en el manejo de las relaciones con el entorno que lo rodea en la organización	X		X		X		
5	Plantea de manera clara y explícita cual es el problema y evita resolverlo antes de que esté bien definida	X		X		X		
6	Genera más de una solución alternativa a los problemas que se presentan en la organización	X		X		X		
7	Plantean soluciones creativas e innovadoras a los problemas	X		X		X		
8	Toma los puntos de vista divergentes que se presentan en situaciones complejas y los incorpora en la resolución de problemas	X		X		X		
9	Procura brindar reconocimiento no sólo a quienes presentan las ideas creativas, sino también aquellos que apoyan las ideas de otros y a los que proveen recursos para implementarlas	X		X		X		
10	Alientan de manera informada a romper las reglas para obtener soluciones creativas	X		X		X		
	DIMENSION 2: Habilidades interpersonales	Si	No	Si	No	Si	No	
11	Son capaces de ayudar a los demás reconocer y definir sus propios problemas	X		X		X		
12	Existe claridad en los directivos al momento de la retroalimentación a los demás	X		X		X		
13	Los directivos brindan una comunicación, que permite establecer puentes de desarrollo personal para los trabajadores	X		X		X		
14	Los directivos esfuerzan por tomar la iniciativa para lograr mejores resultados en el trabajo	X		X		X		
15	Los directivos continuamente están mejorando la calidad de sus habilidades y conocimientos	X		X		X		
16	Utilizan diferentes recompensas para reforzar a los desempeños excepcionales	X		X		X		
17	Las tareas asignadas por los directivos son interesantes desafiantes	X		X		X		
18	Los directivos ayudan a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas con límite de tiempo	X		X		X		
19	Ante situaciones de conflicto, los directivos ayudan a encontrar Arias Velásquez estén de acuerdo	X		X		X		
20	Los directivos cuentan con estrategias eficaces que permiten resolver conflictos, cuando éstos se presentan en la organización	X		X		X		
	DIMENSION 3: Habilidades grupales	Si	No	Si	No	Si	No	
21	Existe una ayuda permanente de los directivos por hacer sentir competente en su trabajo y reconocer y celebrar pequeños éxitos de los trabajadores	X		X		X		

22	Los directivos brindan información a los trabajadores que le permitan realizar sus actividades de manera más eficiente	X		X		X	
23	En mi organización se permite la participación de aquellos que aceptan las tareas asignadas en cuanto a la pinche la forma de realizar el trabajo	X		X		X	
24	Respecto a las tareas asignadas, estas son monitoreadas de forma permanente por los directivos	X		X		X	
25	Los directivos utilizan diferentes estrategias para ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros de los equipos de trabajo	X		X		X	
26	Los directivos están al tanto de las diferentes etapas del desarrollo por las que pasan los equipos de trabajo y mi organización	X		X		X	
27	Existe un aliento por parte de los directivos para lograr innovaciones excepcionales por parte de los equipos de trabajo, así como pequeñas mejoras continuas	X		X		X	
28	Los directivos de mi organización transmiten energía positiva los demás cuando interactúan con ellos	X		X		X	
29	Expresan su gratitud con frecuencia claridad, cuando la situación así lo amerita, por parte de los directivos	X		X		X	
30	Los directivos saben cómo hacer que la gente se comprometa con una visión de cambio positivo	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia _____

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Waldo Campaña Morro DNI: 23933923

Especialidad del validador: Gestión pública y gobernabilidad

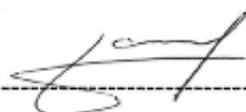
¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

³Claridad: 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

11 de noviembre del 2020



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: SATISFACCIÓN LABORAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSION 1: Significación de la tarea							
1	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser	X		X		X		
2	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra	X		X		X		
3	Me siento útil con la labor que realizo	X		X		X		
4	Me complace los resultados de mi trabajo	X		X		X		
5	Mi trabajo me hace sentir realizado como persona	X		X		X		
6	Me gusta el trabajo que realizo	X		X		X		
7	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo	X		X		X		
8	Me gusta la actividad que realizo	X		X		X		
	DIMENSION 2: Condiciones de trabajo	Si	No	Si	No	Si	No	
9	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores	X		X		X		
10	El ambiente donde trabajo es confortable	X		X		X		
11	Me disgusta mi horario	X		X		X		
12	Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo	X		X		X		
13	La comodidad del ambiente de trabajo es inigualable	X		X		X		
14	El horario de trabajo me resulta incómodo.	X		X		X		
15	En el ambiente físico en el que laboro me siento cómodo	X		X		X		
16	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diaria	X		X		X		
17	Mi jefe valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo	X		X		X		
	DIMENSION 3: Reconocimiento personal y/o social	Si	No	Si	No	Si	No	
18	Siento que recibo "mal trato" de parte de la empresa	X		X		X		
19	Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo	X		X		X		
20	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia	X		X		X		
21	Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido	X		X		X		
22	Me desagrada que limiten mi trabajo para no reconocer las horas extras	X		X		X		
	DIMENSION 4: Beneficios económicos	Si	No	Si	No	Si	No	
23	Mi sueldo es muy bajo para la labor que realizo	X		X		X		
24	Me siento mal con lo que gano	X		X		X		
25	El sueldo que tengo es bastante aceptable	X		X		X		
26	La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando	X		X		X		
27	Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia_____

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Waldo Campaña Morro DNI: 23933923

Especialidad del validador: Gestión pública y gobernabilidad

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

³Claridad: 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

11 de noviembre del 2020



Firma del Experto Informante.

ANEXO 04 CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS

Confiabilidad de instrumentos

Variable	Alfa de Cronbach	N° de elementos
Habilidades directivas	0,759	30
Satisfacción laboral	0,876	27

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 05 MATRIZ DE CONSISTENCIA

Habilidades directivas y satisfacción laboral en los colaboradores permanentes del proyecto especial de Plan MERISS del Gore Cusco 2020

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES/ DIMENSIONES	METODOLOGÍA
¿Qué relación existe entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral en los colaboradores permanentes del proyecto especial de Plan MERISS del Gore Cusco 2020?	Determinar la relación entre las Habilidades directivas y satisfacción laboral en los colaboradores permanentes del proyecto especial de Plan MERISS del Gore Cusco 2020	Existe relación directa y significativa entre las Habilidades directivas y satisfacción laboral en los colaboradores permanentes del proyecto especial de Plan MERISS del Gore Cusco 2020	Variable 1 Habilidades directivas Variable 2 Satisfacción laboral	Tipo de investigación: Investigación Básica Diseño de la investigación: Descriptivo no experimental, descriptivo correlacional. Población: Colaboradores permanentes del Proyecto Especial Plan MERISS, en número de 52 Muestra: La muestra coincidirá con la población de estudio Técnicas e instrumentos de recojo de datos: Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario sobre Habilidades directivas y sobre satisfacción laboral Método de análisis de datos: Estadística descriptiva con el apoyo de SPSS V26 Estadística inferencial para la prueba de hipótesis
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	DIMENSIONES:	
a) ¿Qué relación existe entre las habilidades personales y la satisfacción laboral en los colaboradores permanentes del proyecto especial de Plan MERISS del Gore Cusco 2020? b) ¿Qué relación existe entre las habilidades interpersonales y la satisfacción laboral en los colaboradores permanentes del proyecto especial de Plan MERISS del Gore Cusco 2020? c) ¿Qué relación existe entre las habilidades grupales y la satisfacción laboral en los colaboradores permanentes del proyecto especial de Plan MERISS del Gore Cusco 2020?	a) Determinar la relación entre la dimensión Habilidades personales y la satisfacción laboral en los colaboradores permanentes del proyecto especial de Plan MERISS del Gore Cusco 2020 b) Determinar la relación entre la dimensión Habilidades interpersonales y la satisfacción laboral en los colaboradores permanentes del proyecto especial de Plan MERISS del Gore Cusco 2020 c) Determinar la relación entre la dimensión Habilidades grupales y la satisfacción laboral en los colaboradores permanentes del proyecto especial de Plan MERISS del Gore Cusco 2020	a) Existe relación directa y significativa entre las Habilidades personales y satisfacción laboral en los colaboradores permanentes del proyecto especial de Plan MERISS del Gore Cusco 2020. b) Existe relación directa y significativa entre las Habilidades interpersonales y satisfacción laboral en los colaboradores permanentes del proyecto especial de Plan MERISS del Gore Cusco 2020. c) Existe relación directa y significativa entre las Habilidades grupales y satisfacción laboral en los colaboradores permanentes del proyecto especial de Plan MERISS del Gore Cusco 2020.	Variable 1 <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades personales • Habilidades interpersonales • Habilidades grupales Variable 2 <ul style="list-style-type: none"> • Significación de la tarea • Condiciones de trabajo • Reconocimiento personal y/o social • Beneficios económicos 	

ANEXO 06 CONSTANCIAS PARA APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

SOLICITA: Permiso para la aplicación de instrumentos de recolección de datos.

Señor Director del Plan Meriss Región Cusco,
Ciudad.

Yo, CAROLYN OLGA DIAZ YABAR identificada con DNI 44585207 con domicilio en calle Perú N° 143. Alumna de la Escuela de Pos grado de la Universidad César Vallejo, me presento a su digno despacho y expongo:

Que estando cursando estudios de maestría en Gestión Pública en la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo y siendo necesario la aplicación de los instrumentos de recolección de datos para el desarrollo de la tesis intitulada "Habilidades Directivas y Satisfacción Laboral en los colaboradores permanentes del Proyecto Especial Plan Meriss, del GORE Cusco 2020" solicito a Ud. Otorgarme el permiso correspondiente para la aplicación de dichos instrumentos.

Por lo expuesto ruego a Ud. se sirva acceder a mi petición.

Agradezco su gentil aceptación y le expreso mis sentimientos de estima personal.


Lic. CAROLYN OLGA DIAZ YABAR
DNI 44585207





"AÑO DE LA UNIVERSALIZACIÓN DE LA SALUD"

CONSTANCIA

EL DIRECTOR DEL DEL PLAN MERISS REGIÓN CUSCO,

QUIEN SUSCRIBE:

HACE CONSTAR

Que la Srta. CAROLYN OLGA DIAZ YABAR, en su condición de estudiante de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, ha aplicado una muestra del PROYECTO ESPECIAL PLAN MERISS, DEL GOBIERNO REGIONAL CUSCO, los instrumentos correspondientes a su trabajo de investigación intitulado **"HABILIDADES DIRECTIVAS Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS COLABORADORES PERMANENTES DEL PROYECTO ESPECIAL PLAN MERISS, DEL GORE CUSCO 2020"**, durante el mes de noviembre del presente año.

Se expide la presente constancia a petición de la interesada, para los fines que vea por conveniente.

Cusco, diciembre del 2020




CPC. MARCO ANTONIO CHÁVEZ DÍAZ
DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN
PLAN MERISS

