



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION



TESIS

HABILIDADES DIRECTIVAS Y SATISFACCION LABORAL DEL PERSONAL DE
LA GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS DE LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE TAMBOPATA -2018

Tesis presentada por:

Bach. Alida Dermis Merma Yancay

Título a optar:

Licenciado en Administración

Asesor:

Lic. Javier Ricardo Palma Chambilla

Puerto Maldonado - Madre de Dios 2018



PRESENTACIÓN

SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES DE LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO.

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, pongo a vuestra distinguida consideración el informe de Tesis titulada **“HABILIDADES DIRECTIVAS Y SATISFACCION LABORAL DEL PERSONAL DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TAMBOPATA - 2018”**, con el fin de optar al Título Profesional de Licenciada en Administración.



AGRADECIMIENTO

A Dios por guiarme en este camino de mi formación profesional y a su vez por permitirme el logro de mis objetivos.

A la Universidad ANDINA DEL CUSCO, FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRACION Y CONTABLE, a los señores docentes de la ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION, por darme la oportunidad de formarme como profesional para un futuro competitivo.

Del mismo modo, expreso mi agradecimiento al docente, Javier R. Palma Chambilla, por sus conocimientos y asesoramiento, que contribuyo con su mejor voluntad, esfuerzo y dedicación, en la culminación del presente trabajo.

Expreso mi sincero agradecimiento a mis padres, quienes me apoyaron incondicionalmente en la realización de este proyecto de tesis con el fin de ser una gran profesional.



DEDICATORIA

A nuestro padre celestial, por haberme iluminado y conducirme por el camino correcto guiando cada uno de nuestros pasos en el logro de mis objetivos.

A mis padres

A mis padres por brindarme su apoyo incondicional siempre en los momentos más adversos de mi vida.

A mis hijos

A mis hijos que son mi motor y motivo para cumplir mis metas y lograr mis objetivos.



PÁGINA DEL JURADO

Mgt. Ruth Torren Medrano
PRESIDENTE

Mgt. Alex Camilo Velásquez Bernal
SECRETARIO

Mgt. Javier Ricardo Palma Chambilla
ASESOR



INDICE

PRESENTACIÓN..... ii
AGRADECIMIENTO..... iii
DEDICATORIA iv
PÁGINA DEL JURADO v

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN 1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 3
 1.2.1. Problema General..... 3
 1.2.2. Problemas Específicos 3
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 3
 1.3.1. Objetivo General 3
 1.3.2. Objetivos Específicos 3
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN..... 4
 1.4.1. Relevancia social..... 4
 1.4.2. Implicancias prácticas..... 4
 1.4.3. Valor teórico 4
 1.4.4. Utilidad metodológica 4
 1.4.5. Viabilidad o factibilidad 4
1.5. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN..... 4
 1.5.1 Delimitación temporal 4
 1.5.2 Delimitación espacial 4
 1.5.3 Delimitación conceptual 5



CAPITULO II

MARCO TEÓRICO..... 6

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN..... 6

 2.1.1 Antecedentes Internacionales..... 6

 2.1.2 Antecedentes Nacionales..... 13

 2.1.3 Antecedentes Locales..... 19

2.2 BASES LEGALES..... 20

2.3 BASES TEÓRICAS 21

2.4 MARCO CONCEPTUAL 32

2.5 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS 34

 2.5.1 Hipótesis General 34

 2.5.2 Hipótesis Específicas 34

2.6 VARIABLES DE ESTUDIO..... 34

 2.6.1 Variables 34

 2.6.2 Conceptualización de las variables..... 34

 2.6.3 Operacionalización de las variables 35

CAPITULO IV

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN 37

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN 37

3.2. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN 37

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN..... 37

3.4. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN..... 37

3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN..... 37

 3.5.1 Población 37

 3.5.2 Muestra 38



3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS 38

 3.6.1 Técnicas 38

 3.6.2 Instrumentos..... 38

3.7 PROCESAMIENTO DE DATOS..... 38

CAPITULO V

RESULTADOS Y ANALISIS DE LA INVESTIGACION 39

4.1 PRESENTACION DE LOS RESULTADOS EN TABLAS Y/O GRAFICOS 39

4.2. RESULTADOS..... 42

4.3. ANALISIS INFERENCIAL 50

 4.3.1 Prueba de Normalidad..... 50

DISCUSION..... 54

5.1. DESCRIPCIÓN DE LOS HALLAZGOS MÁS RELEVANTES Y
SIGNIFICATIVOS.....54

CONCLUSIONES 57

RECOMENDACIONES 58

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS..... 59

ANEXO 60



INDICE DE TABLAS

Tabla 01. Descripción de la escala de medición	39
Tabla 02. Instrumento de la variable habilidades directivas	40
Tabla 03. Instrumento de la variable satisfacción laboral	41
Tabla 04. Tabla de frecuencia de la variable habilidad directiva	42
Tabla 05. Tabla de frecuencia de la dimensión técnica.....	43
Tabla 06. Tabla de frecuencia de la dimensión humana	44
Tabla 07. Tabla de frecuencia de la dimensión conceptual.....	45
Tabla 08. Tabla de frecuencia de la variable satisfacción laboral	46
Tabla 09. Tabla de frecuencia de la dimensión cultura organizacional	47
Tabla 10. Tabla de frecuencia de la dimensión de liderazgo.....	48
Tabla 11. Tabla de frecuencia de la dimensión motivación	49
Tabla 12. Correlación entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral	50
Tabla 13. Correlación entre la habilidad técnica y la satisfacción laboral	51
Tabla 14. Correlación entre la habilidad humana y la satisfacción laboral.....	52
Tabla 15. Correlación entre la habilidad conceptual y la satisfacción laboral	53



INDICE DE FIGURAS

Figura 01. Variable habilidades directivas	42
Figura 02. Dimensión habilidad técnica	43
Figura 03. Dimensión habilidad humana	44
Figura 04. Dimensión habilidad conceptual	45
Figura 05. Variable satisfacción laboral	46
Figura 06. Dimensión cultura organizacional	47
Figura 07. Dimensión estilo de liderazgo	48
Figura 08. Dimensión motivación	49



RESUMEN

La investigación tuvo por objetivo determinar el grado de relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral del personal de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata – 2018. Es un estudio que tiene como finalidad relacionar las variables, considerando tres características como dimensiones por variable, las cuales son: habilidad técnica, habilidad humana, habilidad conceptual, cultura organizacional, estilo de liderazgo y motivación.

El tipo de estudio que se realizó es descriptivo correlacional de corte transversal, con un diseño no experimental y un enfoque cuantitativo; la muestra estuvo conformada por el total de trabajadores que son 41 personas, para lo cual como instrumento se aplicó encuestas uno por cada variable, cuyos resultados se obtuvieron mediante el uso de software estadístico SPSS versión 23, Siendo el alfa de Cronbach para habilidades directivas del 0.912, y satisfacción laboral 0.876, garantizando en forma suficiente la validez y confiabilidad para aplicar el instrumento de los datos recogidos para el estudio. Para el proceso de datos se aplicó el estadístico de Rho de Spearman.

Los resultados de la investigación habilidades directivas y satisfacción laboral del personal de la Gerencia de administración y finanzas realizada en la Municipalidad Provincial de Tambopata - 2018, tuvo un resultado de 51.2 % indicando que casi siempre los altos directivos demuestran tener habilidades directivas y un porcentaje menor nos indica lo contrario; asimismo el 53.7% de los trabajadores casi siempre demuestran una satisfacción laboral lo que señala que no todos reciben una motivación adecuada y no perciben estilos de liderazgo por parte de los altos directivos; de esta manera según mis base de datos y el SPSS la correlación que existe entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral es de 0.325 lo que demuestra que si existe una correlación significativa entre las variables debido a que el nivel de significancia está por encima de 0.05.

Palabra clave: habilidades directivas, satisfaccion laboral.



ABSTRACT

The objective of the research was to determine the degree of relationship of management skills and job satisfaction of the Administration and Finance Management of the Provincial Municipality of Tambopata - 2018. It is a study that aims to relate the variables, considering three characteristics as dimensions by variable, which are: technical ability, human ability, conceptual ability, organizational culture, leadership style and motivation.

The type of study that was carried out is cross-sectional descriptive correlation, with a non-experimental design and a quantitative approach; the sample consisted of a total of 41 people, for which one survey was applied as a tool for each variable, the results of which were obtained through the use of statistical software SPSS version 23, being the Cronbach alpha for management skills of the 0.912, and job satisfaction 0.876, sufficiently guaranteeing the validity and reliability to apply the instrument of the data collected for the study. For the data processing, the Spearman's Rho statistic was applied.

The results of the research, managerial skills and job satisfaction of the management and financial management personnel carried out in the Provincial Municipality of Tambopata - 2018, had a result of 51.2%, indicating that senior managers almost always demonstrate having managerial skills and a lower percentage tells us otherwise; Likewise, 53.7% of workers almost always show a job satisfaction which indicates that not all of them receive an adequate motivation and do not perceive leadership styles on the part of senior managers; In this way, according to my database and the SPSS, the correlation between managerial skills and job satisfaction is 0.325, which shows that there is a significant correlation between the variables because the level of significance is above 0.05.

Keyword: managerial skills, job satisfaction.



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En un ambiente globalizado y de alta competencia en donde predomina la innovación tecnológica, las organizaciones buscan mantenerse en una posición competitiva sostenible en el tiempo, para ello a través de un diagnóstico situacional, sus debilidades los convierten en oportunidades y sus fortalezas los aprovechan estrictamente como una ventaja competitiva en un mercado de alta competencia.

Sin embargo pocas organizaciones son las que dan mucha importancia a la gestión del Talento Humano como un activo importante dentro de una empresa, el factor humano es clave en el desarrollo de la operatividad y de cumplimiento de los objetivos de toda organización; para ello es importante que dentro del ambiente interno de la organización se establezca un clima organizacional aceptable en que los gerentes tengan un estilo de gerencial motivador que genere un impacto positivo hacia sus colaboradores. Según el artículo de Investigación y ciencia de la Universidad Autónoma de Aguas Calientes en cuyo artículo denominado “Habilidades Directivas: Determinantes en el clima organizacional”, menciona que “México se encuentra inmerso en el proceso competitivo global, donde la formación y el desarrollo de las habilidades directivas el personal y mando del sector público, son fundamentales para lograr los objetivos que realiza cada organización en su ámbito de competencia”

Por lo anterior se consideró de gran importancia contar con un diagnóstico actualizado de la situación que persiste en la entidad de estudio, respecto a las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional, con la finalidad de conocer la evolución que se ha tenido a través de los años transcurridos, saber si el clima organizacional es satisfactorio o insatisfactorio “.

El gerente no solo se debe a su intelecto, sino también explotar sus habilidades que permitan desarrollar positivamente a su equipo de trabajo, es decir crear en sus colaboradores una motivación que permite que ellos se identifiquen con su organización y por ende se sientan involucrados con los objetivos de la organización.

En la actualidad las municipalidades en un panorama amplio ya sean a nivel nacional o local tiene un rol determinante en el rubro de un órgano de gobierno local, con personería jurídica de derecho público, con autonomía económica, política y administrativa en los asuntos de su competencia y se rige por las leyes aplicables y disposiciones que de manera



general regulan actividades y funcionamiento del sector público que ha impulsado por diversos medios y estrategias mejorar la gestión financiera de la entidad; tal es así que se pudo constatar los diversos cambios para llevar a cabo las diversas actividades, procurando alcanzar siempre las metas y objetivos que la Municipalidad Provincial de Tambopata manteniendo siempre un nivel de exigencia de acuerdo a los procesos administrativos requeridos por el usuario.

En observaciones preliminares se ha podido ver que la gerencia de administración y finanzas no está cumpliendo su rol gerencial de dirigir de manera estable este órgano de desarrollo municipal tales como la falta de habilidades técnicas, humanas y conceptuales que no han sabido aplicarse de manera óptima, la misma que ayudaría a impulsar mejoras en la entidad municipal esta problemática es latente para la sociedad por la falta de las habilidades directivas acorde a cada función de las diferentes áreas de la gerencia. Lo que ha ocasionado que los mismo trabajadores, en vista que no son apoyados, incentivados, motivados hasta mal remunerados, les afecta y tengan una apreciación de satisfacción laboral baja, Lo que implica que no tengan una motivación con los objetivos establecidos de un gobierno local y lograr una rendición eficaz. En este entender, toda institución que cuentan con colaboradores y presta servicios a la población se apoya en las diferentes habilidades directivas que uno como gerente o sub gerente brinda a sus trabajadores obteniendo una satisfacción laboral idónea para el usuario que día a día concurren a realizar diferentes gestiones. De hacerse lo contrario se incurre en disminución de beneficios para la entidad. Es por eso, que las instituciones toman decisiones sobre su gestión administrativa, para establecer la dirección y de esta manera se pueda percibir un manejo óptimo de la gerencia; las aplicaciones de estos conocimientos ayudarán a subsanar los desvíos generados anteriormente y tomar medidas para una mejor dirección administrativa en adelante.

Por lo tanto en el presente trabajo nos lleva a manifestar que a través del estudio de análisis y gestión administrativa de gerentes y subgerentes de la entidad se puede determinar las habilidades directivas adecuadas de dichas institución, como también una satisfacción laboral percibidas; por otro lado también ayudará a distinguir el éxito o el fracaso de los gerentes y subgerentes a cargo de la entidad, que se manifiesta generalmente en el manejo de las habilidades directivas de la gestión de la municipalidad, sumado a la satisfacción laboral dependerá el futuro de la entidad.



1.2. Formulación Del Problema

1.2.1. Problema General

PG: ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral del personal de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata, año 2018?

1.2.2. Problemas Específicos

P.E.1. ¿Cuál es la relación que existe entre la habilidad técnica con la satisfacción laboral del personal de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - 2018?

P.E.2. ¿Cuál es la relación que existe entre la habilidad humana con la satisfacción laboral del personal de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - 2018?

P.E.3. ¿Cuál es la relación que existe entre la habilidad conceptual con la satisfacción laboral del personal de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - 2018?

1.3. Objetivos De La Investigación

1.3.1. Objetivo General

OG: Determinar el grado de relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral del personal de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - 2018.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a) **OE1:** Determinar el grado de relación de la habilidad técnica y la satisfacción laboral del personal de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - 2018.
- b) **OE2:** Determinar el grado de relación de la habilidad humana y la satisfacción laboral del personal de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - 2018.
- c) **OE3:** Determinar el grado de relación de la habilidad conceptual y la satisfacción laboral del personal de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - 2018.



1.4. Justificación De La Investigación

1.4.1. Relevancia social

Será de mucha importancia ya que en la actualidad las entidades públicas buscan optimizar los procesos laborales, por ende la presente investigación busca mejorar las habilidades directivas y obtener una mayor satisfacción laboral del personal de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata y así poder brindar alternativas de solución y poder ayudar con el progreso de la entidad pública.

1.4.2. Implicancias prácticas

Este presente estudio de investigación servirá para analizar y dar medios de solución adecuadas a unas habilidades directivas que van acorde a la entidad pública, mejorando la satisfacción laboral del personal de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata.

1.4.3. Valor teórico

En el presente trabajo se respaldará los resultados de la investigación donde se podrá sistematizar las habilidades directivas que contribuirá al buen funcionamiento de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata, y un buen logro de una satisfacción laboral del personal obteniendo un óptimo rendimiento que serán adaptados al logro de metas y objetivos de la entidad pública.

1.4.4. Utilidad metodológica

El diseño de la metodología permitirá recoger datos que servirá como muestra para emplear a futuras investigaciones.

1.4.5. Viabilidad o factibilidad

La presente investigación es viable, porque se dispone de los recursos financieros, materiales y disposición de tiempo para efectuar el desarrollo de la investigación.

1.5. Delimitación de la investigación

1.5.1 Delimitación temporal

El estudio de investigación se realizara en el periodo de tiempo comprendido entre los meses de agosto – diciembre del año 2018.

1.5.2 Delimitación espacial

La presente investigación se realizara en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata, año 2018.



1.5.3 Delimitación conceptual

La presente investigación tiene un estudio de dos variables de investigación la cual comprende a las habilidades directivas y satisfacción laboral con sus respectivas dimensiones dentro de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1 Antecedentes Internacionales

Antecedente 1

Título: “ANÁLISIS DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS. ESTUDIO APLICADO AL SECTOR PÚBLICO DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA”

Autor: Francisco Javier Pereda Pérez

Lugar: Córdoba

Año: 2016

CONCLUSIÓN:

1. Las habilidades personales y directivas constituyen una ventaja competitiva que se configuran con fuerza en el presente y, sobre todo, en un futuro sometido a un entorno cambiante y en constante transformación. La situación actual de las organizaciones públicas demanda el despliegue de las habilidades directivas, que permiten ofrecer y desarrollar un mejor servicio al ciudadano. Aquellas administraciones y entidades públicas que cuenten en sus plantillas con directivos, responsables, mandos intermedios y empleados que posean y manejen adecuadamente las habilidades directivas y personales, contarán con una ventaja diferenciadora, que a la larga será competitiva. Aún más, las organizaciones que integran en su plantilla personas, ocupen o no puestos de responsabilidad, que posean suficientemente desarrolladas un buen conjunto de habilidades personales, disponen de una clara ventaja sobre aquellas entidades con un capital humano menos desarrollado. Las competencias y habilidades transforman vidas e impulsan organizaciones y economías. Sin las competencias adecuadas, las personas permanecen estancadas en las organizaciones, quedan al margen de la sociedad, el progreso tecnológico no se traduce en crecimiento económico y los países no pueden competir en las economías actuales.
2. Una administración pública no puede aspirar a niveles de servicio público eficientes y de calidad, si su personal no se encuentra implicado y comprometido, con la cualificación adecuada y disponen, y han desarrollado y desplegado, todo un Conjunto de habilidades personales y directivas que son necesarias y adecuadas en el trabajo realizado. Valorar y reconocer las habilidades necesarias para un



desempeño eficiente del trabajo se convierte en una estrategia de actuación y en un componente esencial en la línea de mejora continua de las organizaciones públicas más avanzadas. Existe, por tanto, una estrecha relación entre la administración pública a la que se pertenece, el puesto de trabajo ocupado y la percepción propia y del directivo/responsable de un amplio número de habilidades que se ponen en práctica en el desempeño del trabajo.

3. La Nueva Gestión Pública (NGP) surge como un paradigma de la administración que se caracteriza por adaptar herramientas de la gestión empresarial al manejo de los asuntos públicos y que propugna por la prestación de servicios más ajustados a las necesidades de los ciudadanos, con un enfoque de eficiencia, competencia y efectividad en la satisfacción de las demandas sociales. En este marco de la NGP, las habilidades son una herramienta fundamental en la prestación de un servicio público de calidad.
4. Las organizaciones del sector público se han enfrentado a una creciente presión para demostrar una gestión eficaz de su actividad y rendimiento. Las diversas experiencias de reforma del sector público han forzado la necesidad de replantear sus estructuras organizativas y la forma de organizar el trabajo. Estructuras y gestión horizontal que favorezcan el desarrollo de procesos al servicio del cliente tanto externo como interno, es decir, trabajo orientado a resultados, puestos de trabajo flexibles, equipos capacitados que puedan cambiar de perfil tan rápido como las necesidades del ciudadano o del contexto. Se trata de la revolución global de la gestión pública, impulsado por la búsqueda de niveles constantemente altos de productividad, orientación al servicio, la transparencia y la rendición de cuentas.
5. Los directivos de entidades públicas se corresponden con un tipo de empleado cuya personalidad, motivación y habilidades deben contribuir a la satisfacción del ciudadano y al cumplimiento de los objetivos de la organización. Conclusiones que hacen referencia a la necesidad imperiosa de contar con personas que cuenten con habilidades directivas, que se enfatice el esfuerzo en desarrollar políticas activas de recursos humanos que incidan en la necesidad de desarrollar habilidades, de valorarlas, de invertir en formación, de adecuar los procesos selectivos para que cuenten más los elementos actitudinales, como los relativos a determinadas competencias, superando de esta forma la supremacía que actualmente tiene la selección basada en el mero conocimiento teórico. La dirección en las organizaciones



públicas se enfrenta al desafío de la eficacia y sostenibilidad como expresión de liderazgo, para ello construye referentes de nuevas prácticas de gestión, que garanticen la aplicación de mecanismos para una mayor productividad, con proyección de largo plazo. Es un objetivo de la función de recursos humanos el garantizar que en la organización pública se reconozca su rol, su función y su importancia.

6. La literatura científica especializada considera a las competencias y habilidades directivas como una fuente importante para la creación de valor y el desarrollo de la capacidad para competir en las organizaciones de hoy, que son la base para liderar procesos de mejora en la gestión de las organizaciones. Cualquier definición de liderazgo debería hacer hincapié en los resultados, no sólo en el método o en el proceso de interacción humana. La estrategia de una organización debe ser la base de cualquier esfuerzo dirigido al desarrollo del liderazgo, para lo cual, las habilidades son el instrumento que las personas necesitan para que su desempeño sea cada vez más excelente: tener visión, ser capaz de comunicarla, dar responsabilidad y poder (*empowerment*), saber evaluar a los subordinados, crear equipo y comunidad, conseguir resultados, optimizar recursos, desarrollar personas, liderar.
7. Las personas son el activo más importante de las organizaciones. Las administraciones públicas como organización, fundamenta, de manera aún mayor, su actuación en el buen hacer de su capital humano. Un capital humano que ha de contar con un equipo directivo con habilidades de dirección de personas para que pueda desarrollar una gestión eficiente de las estrategias organizativas, desplegando todo su potencial y su talento a través de las habilidades personales y directivas. La importancia de los activos intangibles ha venido emergiendo en los años ochenta y noventa del siglo pasado, consolidando una serie de modelos de capital intelectual cuya configuración ha permitido facilitar un escenario para reflexionar sobre este tipo de activos y generar una serie de indicadores y métricas que favorezcan la información hacia dentro para la gestión, e incluso para la comunicación externa, haciendo más completa la valoración del potencial de la organización por parte de terceros. Esta faceta externa es representativa en el marco de la transparencia que debe atender de manera muy exigente el sector público, y, por tanto, impactando sobre un pilar clave, la confianza del ciudadano en la respuesta de la función pública ante los retos de futuro que se avecinan.



8. Con una población de 797.710 habitantes a 1 de enero de 2014, la provincia de Córdoba se sitúa respecto a su distribución por sexos, en una situación de práctica paridad, aunque la población femenina predomina con un 50,88% frente al 49,12% de hombres. La organización de la provincia se estructura en torno a 75 municipios, de los que 47 tienen menos de 5.000 habitantes, 20 municipios se encuentran entre 5.001 y 20.000 habitantes y sólo 8 municipios superan los 20.000 habitantes, entre ellos la capital. Este grupo de municipios con mayor población agrupan al 63,7% de la población total, por lo que se trata de una provincia cuya población se encuentra muy concentrada. El análisis de los sectores económicos en la provincia de Córdoba muestra una excesiva concentración en el sector servicios, que llega a representar el 67% del PIB provincial.
9. El número de empleados públicos ocupados en las distintas administraciones dejó un balance en 2014 de 44.953 trabajadores ocupados en el sector público en la provincia de Córdoba, lo que ha permitido romper la tendencia a la baja de los últimos años, coincidiendo con la crisis económica y las medidas de ajuste adoptadas y permite ofrecer un signo positivo en el mercado de trabajo. Córdoba representa un 9,40% respecto al empleo público andaluz y el 1,76% respecto al total español.
10. Las habilidades directivas constituyen un poderoso instrumento por el que se ven influenciados un importante número de factores y variables organizacionales. Desde una perspectiva interna se han considerado las siguientes variables: clima organizacional, percepción de los subordinados, aprendizaje organizacional, desempeño organizacional, satisfacción laboral, compromiso organizativo, la calidad de vida/bienestar, el estrés laboral, calidad y la innovación. En cambio, desde una perspectiva externa a la organización, se encuentran las siguientes variables: atención al ciudadano/cliente externo y ventaja competitiva. Las habilidades directivas tienen, desde una perspectiva de la gestión de los recursos humanos, un efecto transversal que repercute en tantos aspectos en los que las personas intervienen, por lo que aquellas empresas y organizaciones que perciban este enfoque, desarrollarán políticas que ponen el acento en la gestión de personas.

**Antecedente 2**

Título: “LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LAS HABILIDADES DIRECTIVAS DE LAS MUJERES EJECUTIVAS MEXICANAS COMO DETERMINANTES DE LA PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL”

Autor: Sánchez Arrijoja, A. P.

Lugar: Mexico

Año: 2013

CONCLUSIÓN

Tiene como objetivo analizar la relación existente entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral como factores determinantes de la productividad organizacional. La metodología es un diseño descriptivo. El autor concluye que la mujer ejecutiva ha procurado análisis aplicar sus habilidades y capacidades directivas en el desempeño de sus funciones para, con base a resultados, obtener el reconocimiento a sus logros. Pero las barreras que aun impiden el reconocimiento a la mujer como ejecutivo promueven que eleven su nivel de auto exigencia pudiendo ocasionar estrés, desmotivación e insatisfacción laboral.

Los resultados de la investigación explicar las relaciones de asociación entre las variables de estudio así como la estructura de la propuesta de un modelo para la medición de la productividad organizacional y de un plan para el fortalecimiento de las competencias de las mujeres ejecutivas.

Antecedente 3

Título: “LA TOMA DE DECISIONES DEL DIRECTOR PARA LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES DEL CENTRO DE EDUCACIÓN BOLIVARIANO 01 DE MAYO” (MASTER'S THESIS).

Autor: María A . Miceli

Lugar: Valencia

Año: 2011

CONCLUSIÓN

A continuación se presentan las conclusiones a las cuales se llegó con la realización del trabajo de grado titulado: la toma de decisiones del director en la satisfacción laboral del centro de Educación Inicial “01 de Mayo” caso Sector Escolar N° 1 Municipio Falcón del estado Cojedes.



En relación al objetivo N° 1, se diagnosticó la manera en que director del Centro de Educación Inicial “1ero de Mayo” toma las decisiones y sus incidencia en la satisfacción laboral de los docentes, según los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas, se identificó que el director cumple con las etapas en el proceso de toma de decisiones, mayormente reconoce los problemas que se le presentan, el director identifica los criterios de decisión que serán relevantes para la resolución de los problemas, analiza las alternativas viables que conducen al éxito, sin embargo pocas veces ejecuta en forma eficiente la alternativa seleccionada, aunque por otro lado siempre verifica la eficacia de la alternativa seleccionada.

En lo que se refiere a los tipos de decisiones, específicamente el directivo mayoritariamente toma decisiones ante la presencia de problemas cotidianos en el plantel, es capaz de tomar decisiones asertivas frente a un problema no común y medianamente toma decisiones estructuradas ante la presencia de problemas comunes en el plantel, por otra parte solo algunas veces consulta al personal sobre las decisiones a tomar. Atendiendo al objetivo N° 2 se estableció la relación entre la toma de decisiones del director para la satisfacción laboral de los docentes, los datos obtenidos arrojan los siguientes resultados: el director permite la participación activa del personal en las actividades desarrolladas en la institución, sin embargo el gerente en ocasiones ejerce el liderazgo autocrático al exigir que el personal cumpla sus funciones sin tomar en cuenta sus opiniones y en ocasiones permite que los docentes planifiquen y tomen decisiones con respecto a actividades a realizarse dentro del plantel.

En relación al objetivo N° 3, se identificaron las competencias personales que debe poseer el director de los Centros de Educación Inicial para el logro de la efectividad del docente, de acuerdo a los resultado obtenidos de la encuesta aplicada, los docentes se sienten a gusto en sus labores, consideran que tiene un óptimo desempeño, se identifica con la institución donde laboran, sin embargo, la mayoría se sienten medianamente motivados por el director para el logro de las metas planificadas, se identifican con los valores que promueve la institución para el cumplimiento de las funciones académicas, por otro lado la mayoría sienten poca aceptación por sus compañeros de trabajo, además de que se presentan deficiencia en la comunicación con el director y con el equipo de trabajo, percibiéndose barreras



en la comunicación. Cabe destacar que esto último puede afectar el logro de las metas de la institución.

A pesar de las barreras en la comunicación, la manera en que los docentes se sienten con respecto a su trabajo, encaminan el desempeño laboral dentro de un rango de efectividad lo que se debe complementar con un estilos de liderazgo democrático y participativo del director. Resaltando que el compromiso afectivo que demuestran los docentes caracterizado por la lealtad a la misión institucional, cumplimiento de normas y el compromiso con las metas institucionales.

Antecedente 4

Título: “HABILIDADES GERENCIALES Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES DE LAS ESCUELAS BÁSICAS DEL SECTOR CAÑO NUEVO DEL MUNICIPIO TINAQUILLO, ESTADO COJEDES (MASTER'S THESIS)”

Autor: Lcda. Noris Alcon

Lugar: valencia

Año: 2014

CONCLUSIÓN

A la luz de los resultados del análisis de los diferentes indicadores utilizados para llevar a cabo la investigación, se pudo llegar a las siguientes conclusiones. Así como los objetivos planteados en la realización del trabajo de grado titulado “**Habilidades Gerenciales Y La Satisfacción Laboral De Los Docentes De Las Escuelas Básicas Del Sector Caño Nuevo Del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes.**

En primer lugar, de acuerdo al análisis precedente al **Objetivo Específico N°1:** Detectar los factores internos y externos que determinan la satisfacción de los docentes en las escuelas básicas del mencionado sector. De acuerdo a los resultados referidos al desempeño laboral de los docentes, se evidenció que el ambiente laboral no es el más idóneo y adecuado para llevar a cabo una buena labor educativa, de igual manera, el gerente no maneja estrategias para solucionar los conflictos que se presentan en la organización, no reconoce el trabajo de los docentes y no tiene empatía con su personal, siendo estos los factores que determinan el desempeño laboral del personal Identificar las habilidades técnicas, conceptuales y humanas del director en las escuelas básicas del Sector Caño Nuevo, Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes.



Dentro de este marco de ideas, en el **Objetivo Específico N° 2**: Identificar las habilidades técnicas, conceptuales y humanas del director en las escuelas básicas del Sector Caño Nuevo, Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes. Con relación a las habilidades conceptuales que posee el director de las Escuelas Básicas del Sector Caño Nuevo, Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes, se revelaron debilidades en cuanto a la responsabilidad para ejercer el cargo, a la productividad de su gestión, a la eficacia y eficiencia en el desempeño de sus funciones gerenciales; En cuanto a las habilidades técnicas del gerente de la Institución mencionada, se evidenció a través de los resultados que tiene muy poca comunicación con el personal que está bajo su dirección, la toma de decisiones no es consensuada y no existe un verdadero trabajo en equipo dentro de la organización que garantice un buen desempeño laboral de los docentes; Con respecto a las habilidades humanas, se demostró que el gerente educativo no utiliza la motivación como factor importante en la labor del personal, además no posee sentido de pertenencia con la institución, y no utiliza la sinergia, ya que la productividad alcanzada por un equipo es mayor que la suma de los trabajos individuales.

Cabe considerar que, el **Objetivo Específico N° 3** Determinar la importancia de las habilidades del director en la satisfacción laboral de los docentes en las escuelas básicas del Sector Caño Nu0evo, Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes.

Las habilidades gerenciales tienen gran importancia en el desempeño laboral de los docentes, ya que la gestión del gerente y el buen uso que haga de sus habilidades es lo que garantiza la motivación, el interés y el compromiso del personal en el cumplimiento de sus funciones.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

Antecedente 1

Título: “LAS HABILIDADES GERENCIALES Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHOCOPE 2017”.

Autor: Muñoz Abanto, Iris Paola

Lugar: Trujillo - Perú

Año: 2017



CONCLUSIÓN

- ✓ Existe una directa y significativa relación entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Chocope, demostrado con un coeficiente de correlación de spearman con un valor de 0.817.
- ✓ Existe una directa y significativa relación entre las habilidades técnicas y el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Chocope demostrado con el coeficiente de correlación de spearman con un valor de 0.706.
- ✓ Ha quedado evidenciado la directa y significativa relación entre las habilidades conceptuales y el clima organización de la Municipalidad Distrital de Chocope, demostrado con el coeficiente de correlación de spearman con un valor de 0.741.
- ✓ Existe una directa y significativa relación entre las habilidades humanas y el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Chocope demostrado con el coeficiente de correlación de spearman con un valor de 0.754.

Antecedente 2

Título: “LAS HABILIDADES DIRECTIVAS Y SU RELACIÓN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL EN LOS CENTROS DE EDUCACIÓN BÁSICA ALTERNATIVA ESTATALES DE LA JURISDICCIÓN DE LA UGEL N 04, 2013”.

Autor: Br. Aguilar Padilla, Fernando ysaías Br. Guerrero Fernández, Artemio Eliseo

Lugar: Lima - Perú

Año: 2014

CONCLUSIÓN

La presente investigación tuvo como objetivo describir y conocer la relación que se establece entre las habilidades directivas desarrolladas en sus funciones que desempeñan los directores y la satisfacción laboral del personal docente de los CEBAs, esto quiere decir que las habilidades que poseen los directores han sido sometidos a una rigurosa investigación, cuyas conclusiones son las siguientes:

Primero, considerando la conceptos y enfoque sustentado, los directores necesariamente necesitan tener y mantener siempre tres habilidades administrativas básicas como son las habilidades personales, conformadas por los conocimientos y competencias en un campo especializado, las habilidades interpersonales de buen trato a los subordinados, como son el personal docente de servicio, estudiantes y



usuarios educativos en general, y por último, la habilidad de trabajar en grupo para lograr articular las acciones pedagógicas en equipo para el logro de las metas y objetivos estratégicos.

Segundo, nuestra hipótesis general sostiene que las habilidades directivas: personales, interpersonales y grupales desarrolladas en la función que desempeñan los Directores sí relacionan positivamente con la satisfacción laboral del personal docente en los Centros de Educación Básica Alternativa Estatales de la UGEL N° 04, durante el año 2013. De los resultados obtenidos en la presente investigación, concluimos que los docentes indican que los directores deberían saber explicar cómo se articula la funcionalidad de las necesidades de la institución, utilizar técnicas o estrategias adecuadas para superar la poca motivación, tomar en cuenta las sugerencias y experiencias profesional, buscar correlaciona las necesidades de los docentes, situación que se ve reflejada en el resultado de la tabla N°10, 08 y 13, demostrado que el 83.8 % manifiestan que los directores deben contar con capacidades y conocimientos para determinar cuáles son las principales necesidades y la solución de conflictos.

Tercero, la primera hipótesis específica planteada señala que la existencia de habilidades directivas: personales, interpersonales y grupales desarrolladas en la función que desempeñan los Directores permitirán establecer condiciones y expectativas laborales adecuadas para el personal docente de los Centros de Educación Básica Alternativa Estatales de la UGEL N° 04, en el año 2013. De acuerdo a los resultados estadísticos podemos señalar que existe una responsabilidad el 73.3% de los encuestados sostienen que la personalidad de los Directores permite que puedan influir positivamente en las condiciones y expectativas de los Docentes. El gobierno central no estimula, ni mejora la remuneraciones con lo cual la situación profesional es cada vez más deprimente.

Cuarto, la segunda hipótesis planteada sostiene que la existencia de habilidades directivas: personales, interpersonales y grupales desarrolladas en la función que desempeñan los Directores permiten desarrollar una cultura organizacional adecuada en el personal docente de los Centros de Educación Básica Alternativa Estatales de la UGEL N° 04, en el año 2013. Los resultados de la investigación nos indican que la personalidad y formación intelectual del director permite influir positivamente en



la cultura organizacional de los Docentes, así lo demuestra el 80.6% de los encuestados.

Finalmente, los resultados obtenidos permitieron verificar las hipótesis de la investigación y validarla totalmente. Los resultados obtenidos permitirán aplicarlos en otras instituciones con lo que se mejorará el trabajo educativo u otra tesis en dependencias públicas, sobre el mismo tema u otros relacionados.

Antecedente 3

Título: “LAS HABILIDADES DIRECTIVAS Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN IEP CALLAO. 2017”.

Autor: Br. Estela Gabriela Chira Martínez

Lugar: Perú

Año: 2018

CONCLUSIÓN

Primera: Se afirma que hay relación entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral del personal docente de la IEP Junior César de los Ríos. Como se puede demostrar con la estadística de (Rho Spearman = 0.691; y valor bilateral = $0,00 < 0,05$).

Segunda: Se afirma que hay relación entre las habilidades directivas conceptuales y la satisfacción laboral del personal docente de la I.E. Parroquial Junior César de los Ríos. Lo que se puede verificar con la estadística de Spearman = 0.554; y valor bilateral = $0,000 < 0,05$).

Tercera: Concluye la relación entre las habilidades directivas técnicas y la variable satisfacción laboral del personal docente de la I.E. Parroquial Junior César de los Ríos. Lo que comprueba con la estadística de Spearman = 0.398; y valor bilateral = $0,000 < 0,05$).

Cuarta: Se llega a determinar que hay relación entre las habilidades directivas, humanas y la satisfacción laboral del personal docente de la I.E. Parroquial Junior César de los Ríos. Lo que puede comprobar con el Rho Spearman = 0.738 y un valor bilateral de $0,000 < 0,05$).

Quinta: Se determina la relación entre las dos variables habilidades directivas, los factores sociales y la satisfacción laboral del personal docente de la I.E. Parroquial



Junior César de los Ríos. Evidenciando los resultados con el estadístico Rho Spearman = 0.718 y el valor bilateral de $0,000 < 0,05$.

Antecedente 4

Título: “HABILIDADES DIRECTIVAS EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DEL CENTRO POBLADO DE CHOCOPE–LA LIBERTAD 2017”

Autor: Br. Estela Gabriela Chira Martínez

Lugar: La Libertad - Perú

Año : 2017

CONCLUSIÓN

Primera: Se afirma que hay relación entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral del personal docente de la IEP Junior César de los Ríos. Como se puede demostrar con la estadística de (Rho Spearman = 0.691; y valor bilateral = $0,00 < 0,05$).

Segunda: Se afirma que hay relación entre las habilidades directivas conceptuales y la satisfacción laboral del personal docente de la I.E. Parroquial Junior César de los Ríos. Lo que se puede verificar con la estadística de Spearman = 0.554; y valor bilateral = $0,000 < 0,05$).

Tercera: Concluye la relación entre las habilidades directivas técnicas y la variable satisfacción laboral del personal docente de la I.E. Parroquial Junior César de los Ríos. Lo que comprueba con la estadística de Spearman = 0.398; y valor bilateral = $0,000 < 0,05$).

Cuarta: Se llega a determinar que hay relación entre las habilidades directivas, humanas y la satisfacción laboral del personal docente de la I.E. Parroquial Junior César de los Ríos. Lo que puede comprobar con el Rho Spearman = 0.738 y un valor bilateral de $0,000 < 0,05$).

Quinta: Se determina la relación entre las dos variables habilidades directivas, los factores sociales y la satisfacción laboral del personal docente de la I.E. Parroquial Junior César de los Ríos. Evidenciando los resultados con el estadístico Rho Spearman = 0.718 y el valor bilateral de $0,000 < 0,05$.

Antecedente 5



Título: “HABILIDADES GERENCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE DE UN IST EN LIMA NORTE, 2016”.

Autor: Br. Silvia Rosario Olivo Valenzuela

Lugar: Lima - Perú

Año : 2018

CONCLUSIÓN

Primera: Existe relación significativa entre habilidades gerenciales y el desempeño laboral del personal docente del IST en Lima norte, 2016. ($r= 0,802$ y $p= 0,000$).

Los resultados del análisis dan cuenta de la existencia de una relación $r = 0,802$ entre las variables: Habilidades gerenciales y desempeño laboral. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación alta.

Se concluye que: Existe relación significativa entre habilidades gerenciales y el desempeño laboral al personal docente de un I.S.T. en Lima norte, 2016.

Segunda: Existe relación significativa entre habilidades gerenciales y el establecimiento de metas del I.S.T. en Lima norte, 2016 ($r= 0,757$ y $p= 0,000$).

Los resultados del análisis dan cuenta de la existencia de una relación $r = 0,757$ entre la variable: Habilidades gerenciales y la dimensión establecimiento de metas. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación alta.

Se concluye que: Existe relación significativa entre habilidades gerenciales y el establecimiento de metas del personal docente de un I.S.T. en Lima norte, 2016.

Tercera: Existe relación significativa entre habilidades gerenciales y el clima organizacional del I.S.T. en Lima norte, 2016 ($r= 0,706$ y $p= 0,000$)

Los resultados del análisis dan cuenta de la existencia de una relación $r = 0,706$ entre la variable: Habilidades gerenciales y la dimensión clima organizacional. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación moderada.

Se concluye que: Existe relación significativa entre habilidades gerenciales y el clima

Cuarta: Existe relación significativa entre habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del I.S.T. en lima norte, 2016. ($r= 0,637$ y $p=0,000$)



Los resultados del análisis dan cuenta de la existencia de una relación $r = 0,637$ entre la variable: Habilidades gerenciales y la dimensión satisfacción laboral. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación moderada.

Se concluye que: Existe relación significativa entre habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal docente de un I.S.T. en Lima norte, 2016

2.1.3 Antecedentes Locales

Título: “HABILIDADES DIRECTIVAS Y SATISFACCIÓN DEL USUARIO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TAMBOPATA, 2017”.

Autor: Br. Jesús Fernando Quispe Condori

Lugar: Puerto Maldonado - Peru

Año: 2017

CONCLUSIÓN

- Se ha podido observar que si se encuentra una relación afirmativa en nuestras variables; habilidades directivas y satisfacción del usuario donde alcanza un índice de 0.727, donde nos respalda un 95%, de fiabilidad, a su vez para R cuadrado es de 0,529, donde nos representa un 52.9%, donde se observa una variación en nuestra variables de habilidades directivas por consecuencia de nuestra variable satisfacción del usuario, además la media de la variable habilidades directivas es de 66.30, puntos que se encuentra en un nivel de medio, donde se observa a los directivos de la Municipalidad Provincial de Tambopata que presentan dificultades para desarrollar habilidades directivas asimismo se refiere a las habilidades interpersonales, habilidades personales, habilidades grupales y la media de la variable satisfacción del usuario es 62.15, puntos, de esta manera se encuentra en un nivel bajo, que expresan los concurrente a la Municipalidad Provincial de Tambopata, aseguran estar insatisfechos con las solicitudes, en lo que se refiere a los procesos de servicio, capacidad de servicio, fiabilidad y empatía.
- Se encontró una concordancia positiva de nuestra dimensión habilidades interpersonales con la variable satisfacción del usuario que alcanza un índice de 0.550, con un nivel de confianza del 95%, donde dice R cuadrado es 0.303, lo que representa el 30.3%, donde las variaciones obtenidas de la dimensión habilidades interpersonales, es a consecuencia de la variable satisfacción del usuario, siendo la



media de 23.18, donde se encuentra en un nivel bajo, por tanto los directivos de la Municipalidad Provincial de Tambopata presentan muchas deficiencias de habilidades interpersonales en lo que se refiere a la auto observación, al uso del estrés y solución de conflictos.

- Se obtuvo un vínculo positivo de nuestra; dimensión habilidades personales y la variable satisfacción del usuario que alcanza un índice de 0,546, donde hay una correlación positiva, a su vez un 95%, nos afirma que es fiable, por otro lado para R cuadrado dice un 0.298, es lo que representa un 29.8% son cambios vistos en la habilidades personales, es el resultado por la variación de la variable satisfacción del usuario siendo su media de 23.70, que se encuentra en un nivel bajo por tanto los directivos de la Municipalidad Provincial de Tambopata presentan muchas dificultades de habilidades personales en lo que se refiere a la comunicación, motivación y manejo de conflictos.
- De la misma manera hay una relación afirmativa entre nuestra dimensión habilidades grupales y la variable satisfacción del usuario que es 0.445, donde un 95%, respalda la confiabilidad, para R dice que un 0,198, es representado por el 19.8%, de los cambios percibidos por la habilidades grupales se debe a la variación de la variable satisfacción del usuario, siendo su media de 19.42, el cual se encuentra en un nivel bajo por tanto los directivos de la Municipalidad Provincial de Tambopata presentan muchas dificultades para desarrollar habilidades grupales en lo que se refiere al liderazgo, trabajo en equipo y delegación de responsabilidades.

2.2 Bases Legales

- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 141-2016-SERVIR-PE directiva “normas para la gestión del proceso de capacitación en las entidades públicas”.
- Ley del Procedimiento Administrativo General Ley 27444.
- Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público Ley N° 28112 (publicado el 28-11-2003).
- Ley 28522 del Sistema Nacional de Planteamiento Estratégico y del centro nacional del planeamiento estratégico.
- Ley N° 27444 del Procedimiento Administrativo General
- Ley de Bases de la carrera administrativa y de remuneraciones del sector público decreto Legislativo N° 276.



- Decreto Legislativo N°1057 que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios y su Reglamento.

2.3 Bases Teóricas

2.3.1 Definición de Habilidades directivas

Según Robbins, Stephen P. y Jundge, Timothy A. (2013: 8). Otra manera de considerar lo que hacen los gerentes consiste en fijarse en las habilidades o competencias que necesitan para alcanzar sus metas. Los investigadores han identificado varias aptitudes que distinguen a los gerentes eficaces de los ineficaces. Desde un enfoque un tanto diferente. Hicieron la siguiente pregunta: ¿los gerentes que ascienden más rápido en una organización hacen las mismas actividades, y con el mismo empeño, que aquellos que realizan el mejor trabajo? Tal vez usted piense que sí y, sin embargo, no es lo que siempre ocurre. En realidad, cada autor privilegia algunos aspectos para fundamentar sus ideas.

Por su parte **Whetten, David A. y Cameron, Kim S.** (2011), define que existen varias características distintivas de la habilidades directivas que las diferencian de otros tipos de características y prácticas administrativas. Primero las habilidades directivas son conductuales; no son atributos de la personalidad o tendencias estilísticas (p.9).

En segundo lugar, las habilidades administrativas son controlables. El desempeño de estos comportamientos se encuentra bajo control del individuo (p.9).

En tercer lugar, las habilidades directivas se pueden desarrollar. Es posible mejorar el desempeño (p.11).

En cuarto lugar las habilidades directivas están interrelacionadas y se traslapan (p.11).

En quinto lugar, las habilidades directivas a veces son contradictorias y paradójicas (p.11).

Según **Madrigal (2009)**, lo define a las habilidades, a las destrezas que posee una persona al realizar un determinado trabajo, en el campo laboral de una organización o empresa, se le considera a las habilidades de un gerente, que es medible según al talento, capacidad y competencia que debe desarrollar para administrar, tomar



decisiones, negociar y solucionar conflictos tanto externo como internos, estos son términos básicos que debe desarrollar para ejecutar las labores en una determinada organización, como pueden ser públicas del estado o entidades privadas, a su vez conociendo estos términos le permite a un administrador realizar una planeación trascendental donde tiene una sola intención que es de lograr objetivos organizacionales.00000

2.3.2 Importancia de las habilidades directivas

De acuerdo con **Madrigal (2009)**, Su importancia estriba principalmente en conocer qué hacen los directivos y qué deben hacer, qué necesitan para hacerlo y, sobre todo, los resultados que se espera de ellos. El arte de dirigir o liderar requiere de conocimientos técnicos acerca del área que se pretende conducir, se debe saber hacerlo, y para ello se requieren habilidades y capacidades interpersonales para poder motivar, liderar, guiar, influir y persuadir al equipo de trabajo. Esto, enlazado con las cualidades que debe tener el directivo, forma el trinomio para lograr un directivo exitoso (p.8).

Para Robbins, Stephen P. y Jundge, Timothy A. (2013), Hay un nexo común entre funciones, roles, habilidades, actividades y enfoques para la gerencia: Cada uno de ellos reconoce la importancia fundamental que implica administrar al personal, sin importar que se llame “la función de dirigir”, “roles interpersonales”, “habilidades humanas” o “actividades de administración de recursos humanos, comunicación y formación de redes”. Es evidente que los gerentes necesitan desarrollar sus habilidades interpersonales si buscan ser eficaces y exitosos (p.9).

2.3.3 Características de las habilidades directivas

Según Robbins, Stephen P. y Jundge, Timothy A. (2009), en su teoría Mintzberg concluyó que los gerentes desempeñaban diez roles o conjuntos de comportamientos diferentes y altamente interrelacionados atribuibles a sus trabajos, esos diez roles se clasifican en:

- Roles interpersonales; Se requiere que todos los gerentes cumplan con deberes de naturaleza ceremonial y simbólica.
- Roles informativos; Todos los gerentes, hasta cierto punto, obtienen información de organizaciones e instituciones externas.
- Toma de decisiones; los gerentes inician y supervisan proyectos nuevos que mejorarán el desempeño de su organización



2.3.4 Dimensiones de las habilidades directivas

Según Robbins, Stephen P. y Jundge, Timothy A. (2013), en su libro titulado “Comportamiento organizacional”, decimoquinta edición.

Técnicas

Incluyen la capacidad de aplicar conocimiento o experiencia especializados. Cuando pensamos en las destrezas que poseen los profesionales como ingenieros civiles o cirujanos dentistas, a menudo nos concentramos en las habilidades técnicas que han adquirido mediante una educación formal extensa. Desde luego, los profesionales no tienen el monopolio de la pericia técnica, y no todo se aprende en las escuelas o con programas formales de capacitación. Cualquier trabajo requiere conocimientos especializados, y muchos individuos desarrollan en el trabajo su habilidad técnica (p.8).

Según (**Madrigal 2009 pág. 4**), Éstas se relacionan con la capacidad para poder utilizar en su favor o para el grupo los recursos y relaciones necesarios para desarrollar tareas específicas que le permitan afrontar los problemas que se presenten. Para ello requiere tener dominio de una carrera o una práctica profesional (ingeniería, administración, medicina, etcétera).

- A. **Capacidad de respuesta:** capacidad de un individuo que se adquiere por medio del aprendizaje, produciendo resultados anticipados con certeza máxima, mucha seguridad, con menos tiempo de solución y poca tensión en resolverlo económicamente.
- B. **Pensamiento estratégico:** según (madrigal 2009 pág. 222), El pensamiento estratégico dentro de una organización es la suma del pensamiento creativo de varios individuos; es integrar la intuición y el análisis, cuyo objetivo es aprovechar las oportunidades y evitar que las amenazas afecten a la empresa. Este pensamiento incorpora la misión, visión, valores y estrategias de la corporación.
- C. **Liderazgo:** El liderazgo nunca será una técnica o herramienta de apoyo porque es una relación interpersonal dinámica, y para desarrollarla se requiere de ciertas habilidades que el mismo funcionario puede desarrollar o descubrir en su ejercicio, ya sea como líder o como directivo (p.10).



D. Toma de decisiones: Tanto en el ámbito personal como en el medio administrativo y directivo, todas las personas toman decisiones a cada momento, día a día, en cada fase de las etapas de un proyecto o un programa (p. 114).

E. Trabajo en equipo: según Robbins, Stephen P. y Jundge, Timothy A. (2013), El trabajo en equipo requiere más tiempo y con frecuencia más recursos que el trabajo individual. Los equipos han incrementado las demandas de comunicación, los conflictos por resolver y las reuniones a las cuales asistir. Por consiguiente, los beneficios de usar equipos deben superar los costos, y eso no ocurre siempre (p.324)

Humanas

Según (Robbins, Stephen P. y Jundge, Timothy A. 2013 pág. 8), Lo que sirve para entender, motivar, apoyar y comunicarse con otras personas, tanto en grupo como a nivel individual, es lo que define las habilidades humanas. Muchos individuos son eficientes en lo técnico, pero quizá no sepan escuchar, sean incapaces de entender las necesidades de los demás, o bien, tengan dificultades para manejar conflictos. Como los gerentes logran objetivos a través de otras personas, deben contar con buenas habilidades humanas.

Según (Madrigal 2009 pág. 4), Habilidades para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas, incluso para obtener objetivos comunes. La habilidad humana influye en las demás personas a partir de la motivación y de una efectiva conducción del grupo para lograr determinados propósitos.

A. Capacidad de comunicarse: según (Whetten, David A. y Cameron, Kim S. 2011 pag. 239), Sin duda, la habilidad más importante para establecer y fortalecer relaciones positivas es la capacidad de comunicarse con la gente en una forma que provoque sentimientos de confianza, apertura y apoyo.

B. Motivar: según (Robbins, Stephen P. y Jundge, Timothy A. 2013 pág. 310), Es incentivar a las personas para que deseen hacer su mejor esfuerzo y alcancen metas y resultados que dependen directa o indirectamente de su desempeño.

C. Coordinar: es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control.



D. **Dirigir:** según Madrigal (2009) El arte de dirigir o liderar requiere de conocimientos técnicos acerca del área que se pretende conducir, se debe saber hacerlo, y para ello se requieren habilidades y capacidades interpersonales para poder motivar, liderar, guiar, influir y persuadir al equipo de trabajo (p.8).

E. **Resolver conflictos personales o grupales:** según (Whetten, David A. y Cameron, Kim S. 2005 pag. 359), Ahora debemos admitir que ésta es una visión muy racional de cómo seleccionar los métodos apropiados para resolver un conflicto. Usted podría preguntarse si es realista creer que al calor de una confrontación emocional es probable que una persona retroceda y haga este tipo de evaluación deliberada y sistemática de la situación. En realidad, debido a que compartimos esta preocupación es que estamos dando tanto énfasis a un método altamente analítico para el manejo de conflictos.

Conceptuales

Según (Robbins, Stephen P. y Jundge, Timothy A. 2013 pág. 8), Los gerentes deben tener la capacidad intelectual para analizar y diagnosticar situaciones complejas. Dichas tareas requieren una destreza conceptual. Por ejemplo, la toma de decisiones requiere que los gerentes identifiquen los problemas, desarrollen alternativas de solución para corregirlos, evalúen esas soluciones alternativas y seleccionen la mejor. Una vez que hayan elegido un curso de acción, tienen que ser capaces de organizar un plan de acción y de llevarlo a cabo. La habilidad para integrar nuevas ideas con procesos existentes e innovadores en el trabajo también es una destreza conceptual esencial para los gerentes en la actualidad.

Según (Madrigal 2009 pag. 4), Son las acciones de uno con los demás y de los demás con uno. Es el intercambio que se da con la convivencia humana.

A. **Tiene un buen pensamiento:** por su parte (Gold, 2002). Mantenga sus pensamientos positivos, porque sus pensamientos se convierten en sus palabras. Mantenga sus palabras positivas, porque sus palabras se convierten en su comportamiento. Mantenga su comportamiento positivo, porque su comportamiento se convierte en sus hábitos. Mantenga sus hábitos positivos, porque sus hábitos se convierten en sus valores. Mantenga sus valores positivos, porque sus valores se convierten en su destino.

B. **Lograr objetivos:** También podemos decir que autoestima es igual a logro de objetivos. Para explicarlo diremos que nuestros objetivos deben ser acordes con



nuestros recursos personales, garantizando cierta probabilidad de éxito, y que nuestras acciones deben ser perseverantes para llevarnos a conseguirlo. La consecución de una meta o la realización de un objetivo hará que aumente nuestra autoestima. (Berta E. Madrigal, 2009:63)

C. Diagnóstico de la situación: es una técnica de educación moral que tiene por objeto el desarrollo de la capacidad de valorar las diferentes alternativas que se presentan en una situación problemática así como las posibles consecuencias de cada una de ellas, a partir de una situación de diálogo organizado.

D. Desarrolla la visión: es decir, una estrategia de largo plazo para alcanzar una meta al relacionar el presente con un mejor futuro para la organización. Las visiones atractivas se ajustan a la época y a las circunstancias, y reflejan la singularidad de la organización. (Robbins, Stephen p. y Judge, Timothy a.,2013:382)

E. Percibe oportunidades: para lograr que sus seguidores crezcan y se desarrollen; no utilizan el poder para lograr los fines; hacen hincapié en la persuasión. Algunos comportamientos característicos son escuchar, mostrar empatía, persuadir, aceptar responsabilidades y desarrollar activamente el potencial de sus seguidores. Dado que liderazgo de servicio se enfoca en atender las necesidades de los demás, las investigaciones se han concentrado en sus resultados para el bienestar de los seguidores. (P:387)

2.3.5 Satisfacción Laboral

Según Robbins, Stephen P. y Jundge, Timothy A. (2013), Cuando se habla de las actitudes de los empleados, por lo general se hace referencia a la satisfacción laboral, la cual describe un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características. Un individuo con un alto nivel de satisfacción laboral tiene sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo, mientras que alguien insatisfecho tiene sentimientos negativos (p.74).

Un concepto relacionado con la satisfacción laboral es el **involucramiento en el trabajo**, el cual mide el grado en que un individuo se identifica psicológicamente con su puesto de trabajo y considera que su nivel de desempeño percibido es importante, otro concepto relacionado es la facultación psicológica, es decir, el grado en que los empleados creen que influyen en su entorno laboral, su competencia, la importancia de su puesto y la autonomía que perciben (p.74).



El trabajo es más que solo realizar actividades como ordenar papeles, escribir códigos de programación, atender a clientes o manejar un camión. Los puestos de trabajo requieren la interacción entre compañeros y jefes, así como seguir las reglas y políticas organizacionales, cumplir estándares de desempeño, vivir en condiciones laborales que con frecuencia son menos que ideales y cuestiones por el estilo (p. 79).

Según Díaz (1990), La satisfacción laboral nos remite a un primer concepto como es el de satisfacción. Entendemos por satisfacción como aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o fines que la reducen.

2.3.6 Causas de la satisfacción laboral

Para (Robbins, Stephen P. y Jundge, Timothy A. 2013:81), Los puestos de trabajo que ofrecen capacitación, variedad, independencia y control satisfacen a la mayoría de los individuos. También existe una gran correspondencia entre la forma en que las personas disfrutan el contexto social de su lugar de trabajo y su nivel general de satisfacción.

- La interdependencia,
- la retroalimentación,
- el apoyo social
- la interacción con los colegas fuera del ámbito laboral

Tienen una estrecha relación con la satisfacción laboral, incluso más allá del trabajo en sí mismo.

2.3.7 Factores importantes para que este más satisfecho con su trabajo

Es probable que la mayoría de nosotros quiera un puesto de trabajo satisfactorio. No obstante, como ninguno es perfecto, con frecuencia tenemos que intercambiar los atributos del puesto de trabajo,

- Autonomía e independencia.
- Prestaciones.
- Oportunidades de avance profesional.
- Oportunidades de desarrollo profesional.
- Remuneración/salario.
- Comunicación entre los empleados y la gerencia.
- Contribución del trabajo a las metas de negocios de la organización.



- Sensación de seguridad en el ambiente laboral.
- Flexibilidad para equilibrar la vida laboral y la vida personal.
- Seguridad laboral.
- Capacitación específica para el puesto.
- Reconocimiento de la gerencia del desempeño del trabajador en el puesto.
- Significatividad del trabajo.
- Formación de redes.
- Oportunidades para utilizar aptitudes/habilidades.
- Compromiso de la organización con el desarrollo profesional.
- Cultura corporativa general.
- Relación con los colegas.
- Relación con el supervisor inmediato.
- El trabajo en sí mismo.
- La variedad de las actividades.

2.3.8 Dimensiones de Satisfacción Laboral

Cultura Organizacional

según (Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. 2015:512), se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Es importante para definir los valores que orientan a la organización y a sus miembros. Los líderes asumen un papel importante en la creación y el sustento de la cultura organizacional por medio de sus acciones, sus comentarios y las visiones que adoptan. La administración de recursos humanos moderna no puede permanecer alejada de la misión de la organización. A final de cuentas, la misión se concreta por medio de las personas. Ellas desempeñan las actividades y garantizan que se realice la misión de la organización. Para ello, es necesario que los dirigentes y las personas que lideran observen un comportamiento misionero, es decir, que sepan cumplir con la misión de la organización por medio del trabajo y de la actividad en conjunto. (Idalberto Chiavenato, 2008:67)

A. Relación interpersonal: Según Oliveros (2004: 512), al establecer las características de las relaciones interpersonales se debe tomar en cuenta diversos aspectos como lo son: Honestidad y sinceridad, Respeto y afirmación, Compasión, Compresión y sabiduría, Habilidades interpersonales y Destrezas.



B. Ética y valores: Los valores éticos son guías de comportamiento que regulan la conducta de un individuo. En primer lugar, la ética es la rama de la filosofía que estudia lo que es moral y realiza un análisis del sistema moral para ser aplicado a nivel individual y social.

Los valores éticos son guías de comportamiento que regulan la conducta de un individuo. En primer lugar, la ética es la rama de la filosofía que estudia lo que es moral y realiza un análisis del sistema moral para ser aplicado a nivel individual y social.

C. Relación con la autoridad: Un administrador puede tener el poder (o derecho) de hacer algo, pero puede carecer del poder (habilidad) para hacerlo. O al revés uno puede tener el poder de hacer algo, pero carecer de la autoridad para ello. Esto describe una organización estable.

D. Cumplimiento de objetivos: es un resultado deseado que se pretende alcanzar dentro de un periodo determinado. Vimos que la visión de la organización se refiere a un conjunto de objetivos deseados por ella. De ahí el nombre de objetivos de la organización, los diferencia de los objetivos individuales deseados por las personas para obtener provecho personal. (Idalberto Chiavenato, 2009:72)

E. Participación en grupo: Otra oportunidad importante para lograr visibilidad es la participación en grupos de trabajo para la solución de problemas. Solicitar a alguien que participe en estos espacios comunica a los demás que esa persona cuenta con experiencia valiosa. Y algo aún más importante, si el informe del grupo de trabajo es bien recibido por los altos directivos, su nombre estará asociado al grupo responsable del “progreso”. Empleando el lenguaje del modelo de contingencias estratégicas, los responsables de solucionar problemas obtienen poder al ayudar a otros a hacer frente a la incertidumbre. (Whetten, David A. y Cameron, Kim S., 2011:296)

Estilo De Liderazgo

Por su parte (Harold Koontz, Heinz Wehrich y Mark Cannice, 2012:424) Para abordar su estudio, Fiedler estableció dos estilos de liderazgo importantes: uno de ellos está orientado primordialmente a las tareas, con lo cual el líder obtiene satisfacción al ver que las tareas se cumplen; el otro está orientado básicamente a



lograr buenas relaciones interpersonales y obtener una posición de prominencia personal.

El desempeño del liderazgo depende tanto de la organización como de los atributos del líder mismo. Excepto por algún caso aislado, simplemente no es significativo hablar de un líder efectivo y uno ineficaz: sólo podemos hablar de uno que tiende a ser efectivo en una situación e ineficaz en otra. Si queremos aumentar la efectividad organizacional y de grupo, debemos aprender no sólo a cómo capacitar a los líderes con mayor efectividad, sino también cómo desarrollar un ambiente organizacional en el que éstos puedan desempeñarse bien, (P: 425).

Según (Berta E. Madrigal Torres, 2009:160) permiten que el líder sea flexible de acuerdo con el equipo de trabajo que guía o dirige. Así, el líder actúa según la situación y tiene un amplio conocimiento de los equipos de trabajo para poder determinar la estrategia de conducción a sus seguidores o equipo de trabajo.

A. **Estructurador:** El líder decide primero la mejor manera de efectuar una tarea y luego le comunica a los subordinados lo que se espera de ellos: cómo, cuándo y quién realizará la actividad. Resulta apropiado emplearlo cuando los colaboradores poseen conocimientos limitados o experiencia mínima y deben adquirir las habilidades necesarias para el puesto. Las personas que no están dispuestas a cumplir una tarea por algún motivo son también candidatos a recibir este título, (P:160).

B. **Entrenador:** Se enfoca en la integración, ya que la relación líder-subordinado considera dos fines: cumplir la tarea y desarrollar la habilidad y responsabilidad necesaria para la misma, por lo que el líder debe ser paciente, entender a su personal y, además, entrenarlo. El estilo entrenador se utiliza cuando los subordinados:

- Poseen habilidad o experiencia limitada en un área de trabajo y han demostrado deseos de aprender más, pero no pueden terminar el trabajo de manera independiente.
- Muestran que han mejorado su desempeño para que el líder empiece a confiar en que ellos pueden motivarse y dirigirse por sí mismos, (P: 161).

C. **Alentador:** Es el que asegura que los colaboradores aumenten su confianza y habilidad para desempeñar una tarea determinada de manera adecuada e independiente. Una forma de efectuar lo anterior es reconocer sus logros y



dejarlos tomar decisiones y solucionar problemas asociados con la asignación de la tarea, (P:162).

D. **Delegador:** El componente preponderante de este enfoque es la asignación de tareas al colaborador apropiado, dejando que proceda por sí mismo. Una verificación ocasional permitirá al líder estar informado y asegurarse de que el colaborador tiene los recursos necesarios, (P: 162).

E. **Carismático:** Según la Gran Enciclopedia Castellana (2001), en política se denomina líder carismático a la persona que encarna el poder y la autoridad, basado en la fe y fidelidad incondicionales que los individuos de un país depositan en un hombre, al que se le atribuyen cualidades excepcionales o particulares ejemplares fuera de lo común, (P:163).

Motivación

Según (Bertha E. Madrigal, 2009:188) La motivación según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, es “el ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse para ejecutarla con diligencia”, y está relacionado con las palabras motivar (disponer del ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo) y motivo (causa o razón que mueve para algo).

La motivación es la fuerza que energiza, dirige y mantiene el comportamiento humano (Garduño y Organista (2006).

A. **Reconocimientos:** Una recompensa es un elemento fundamental para conducir a las personas en términos de la retribución, la realimentación o el reconocimiento de su desempeño en la organización.(Idalberto Chiavenato,2009:278)

B. **Trabajo en equipo:** La base fundamental del trabajo de cada gerente está en el equipo. Éste constituye su unidad de acción, su herramienta de trabajo. Con él, el gerente alcanza metas, supera objetivos y ofrece resultados. Para ello, cada gerente —como administrador de personas— debe saber cómo escoger a su equipo, cómo desarrollar el trabajo para aplicar las competencias del equipo, cómo entrenar y preparar al equipo para aumentar su excelencia, cómo liderar e impulsar al equipo, cómo motivar al equipo, cómo evaluar el desempeño del equipo para mejorarlo cada vez más y cómo recompensar al equipo para reforzar y reconocer su valor. (Idalberto Chiavenato,2009:233)



- C. Políticas remunerativas:** la remuneración abarca todos los rubros del salario directo y todas las derivaciones del salario indirecto. En otros términos, la remuneración constituye todo lo que el empleado recibe como consecuencia del trabajo que realiza en una organización. La remuneración es el pago en especie y el salario es el pago en dinero.(P:285)
- D. Tareas asignadas:** En gestión de proyectos una tarea es una actividad que debe ser completada dentro de un período de tiempo definido. ... La terminación de todas las asignaciones de una tarea específica declaran completa la tarea. Las tareas pueden estar conectadas entre sí para crear dependencias
- E. Clima organizacional:** Según Goncalves (1997: 20), es necesario resaltar que el Clima Organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. Tiene repercusiones en el comportamiento laboral, puesto que es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

2.4 Marco Conceptual

2.4.1 Habilidad:

Es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distensión o de tiempo y economía y con el máximo de seguridad, madrigal, (2009:1).

2.4.2 Habilidades:

Las teorías de Peter Drucker y de Einstein. El primero afirmó: “Hay dos tipos de personas: las que nacieron para mandar y a las que les gusta que las manden.” En cambio, Einstein decía: “De dos cosas estoy seguro: de la inmensidad del Universo y de la estupidez humana, (p.2).

2.4.3 Gerencia:

Es el órgano de la sociedad encargado específicamente de hacer productivo los recursos, es decir, responsable del progreso económico organizado, refleja, como consecuencia de ello, el espíritu básico de esta era.

2.4.4 Organización:

Unidad social coordinada en forma consciente que incluye a dos o más personas,



quienes funcionan sobre una base de continuidad relativa, para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes.

2.4.5 Capacidad de respuesta:

Capacidad de un individuo que se adquiere por medio del aprendizaje, produciendo resultados anticipados con certeza máxima, mucha seguridad, con menos tiempo de solución y poca tensión en resolverlo económicamente.

2.4.6 Pensamiento Estratégico:

Según (madrugal 2009 pág. 222), El pensamiento estratégico dentro de una organización es la suma del pensamiento creativo de varios individuos; es integrar la intuición y el análisis, cuyo objetivo es aprovechar las oportunidades y evitar que las amenazas afecten a la empresa. Este pensamiento incorpora la misión, visión, valores y estrategias de la corporación.

2.4.7 Liderazgo:

El liderazgo nunca será una técnica o herramienta de apoyo porque es una relación interpersonal dinámica, y para desarrollarla se requiere de ciertas habilidades que el mismo funcionario puede desarrollar o descubrir en su ejercicio, ya sea como líder o como directivo (p.10).

2.4.8 Toma de Decisiones:

Tanto en el ámbito personal como en el medio administrativo y directivo, todas las personas toman decisiones a cada momento, día a día, en cada fase de las etapas de un proyecto o un programa (p. 114).

2.4.9 Trabajo en Equipo:

Según Robbins, Stephen P. y Jundge, Timothy A. (2013), El trabajo en equipo requiere más tiempo y con frecuencia más recursos que el trabajo individual. Los equipos han incrementado las demandas de comunicación, los conflictos por resolver y las reuniones a las cuales asistir. Por consiguiente, los beneficios de usar equipos deben superar los costos, y eso no ocurre siempre (p.324).

2.4.10 Capacidad de comunicarse:

Según (Whetten, David A. y Cameron, Kim S. 2011 pag. 239), Sin duda, la habilidad más importante para establecer y fortalecer relaciones positivas es la capacidad de comunicarse con la gente en una forma que provoque sentimientos de confianza, apertura y apoyo.



2.5 Formulación De Hipótesis

2.5.1 Hipótesis General

HG: Las habilidades directivas se relacionan con la satisfacción laboral del personal de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - 2018.

2.5.2 Hipótesis Específicas

HE₁: La habilidad técnica se relaciona con la satisfacción laboral del personal de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - 2018.

HE₀: La habilidad técnica no se relaciona con la satisfacción laboral del personal de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - 2018.

HE₂: La habilidad humana se relaciona con la satisfacción laboral del personal de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - 2018.

HE₃: la habilidad conceptual se relaciona con la satisfacción laboral de la del personal de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata, año 2018.

2.6 Variables De Estudio

2.6.1 Variables

Variable 1: Habilidades directivas

Dimensiones

- Técnicas
- Humanas
- Conceptuales

Variable 2: Satisfacción laboral

Dimensiones

- Cultura organizacional
- Estilo de liderazgo
- Motivación

2.6.2 Conceptualización de las variables



Habilidades directivas: Otra manera de considerar lo que hacen los gerentes consiste en fijarse en las habilidades o competencias que necesitan para alcanzar sus metas. Los investigadores han identificado varias aptitudes que distinguen a los gerentes eficaces de los ineficaces.

Satisfacción laboral: Cuando se habla de las actitudes de los empleados, por lo general se hace referencia a la satisfacción laboral, la cual describe un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características. Un individuo con un alto nivel de satisfacción laboral tiene sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo, mientras que alguien insatisfecho tiene sentimientos negativos.

2.6.3 Operacionalización de las variables

Variable 1

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Habilidades directivas	Técnicas	Capacidad de respuesta
		Pensamiento estratégico
		Liderazgo
		Toma de decisiones
		Trabajo en equipo
		Capacidad de comunicarse
	Humanas	Motivar
		Coordinar
		Dirigir
		Resolver conflictos personales o grupales
	Conceptuales	Tiene un buen pensamiento
		Lograr objetivos
		Diagnóstico de la situación
		Desarrolla la visión
		Percibe oportunidades



Variable 2

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Satisfacción Laboral	Cultura Organizacional	Relación interpersonal
		Ética y valores
		Relación con la autoridad
		Cumplimiento de objetivos
		Participación en grupo
	Estilo de Liderazgo	Estructurador
		Entrenador
		Alentador
		Delegador
		Carismático
Motivación	Reconocimiento	
	Trabajo en equipo	
	Políticas remunerativas	
	Tareas asignadas	
	Clima organizacional	



CAPÍTULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo De Investigación

La investigación es de tipo básico y descriptiva es aquella que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice; descubre tendencias de un grupo o población” (Hernández & Baptista, 2010, p.67)

3.2. Enfoque De Investigación

El enfoque de la investigación es Cuantitativo, puesto que representa un conjunto de procesos, secuencial y probatorio los resultados estarán fundados en mediciones estadísticas de nuestras variables para probar la hipótesis.

Por lo tanto, la presente investigación tiene el enfoque cuantitativo puesto que se realizara la medición de la variable y sus dimensiones en base a la literatura existente, analizando los resultados con el apoyo de técnicas estadísticas.

3.3. Diseño De La Investigación

De acuerdo a la presente investigación el diseño metodológico es no experimental, porque la investigación se realizó, sin que el investigador manipule ninguna variable. “la investigación no experimental es aquel estudio que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (Hernández & Baptista, 2010, p.76)

3.4. Alcance De La Investigación

Es descriptivo correlacional, puesto que la finalidad del estudio es analizar la relación entre las variables de estudio.

3.5. Población Y Muestra De La Investigación

3.5.1 Población

La población del objeto de estudio está conformado por la totalidad de colaboradores (41) de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata, constituida por Gerente y sub gerentes y trabajadores; estos últimos trabajan de manera directa e indirecta.



3.5.2 Muestra

La muestra a utilizar está conformada por 41 trabajadores de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata.

3.6. Técnicas E Instrumentos De Recolección De Datos

3.6.1 Técnicas

La técnica a utilizar será:

- ✓ Encuesta

3.6.2 Instrumentos

Los instrumentos tales como, el cuestionario, que está dirigido a trabajadores de la gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata.

3.7 Procesamiento De Datos

Los datos recolectados a través de los instrumentos serán procesados a través del EXCEL, SPSS 23 y serán sistematizados de acuerdo a cada dimensión e indicador.

La información cuantitativa será también materia de análisis a través del método estadístico descriptivo, señalando además una descripción cuantitativa luego de obtener los resultados con la finalidad de establecer una relación entre las dos variables de estudio: X: Habilidades Directivas, Y: Satisfacción laboral. Se establecen tablas de frecuencias y gráficos, los mismos que son analizados e interpretados.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y ANALISIS DE LA INVESTIGACION

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos, después de aplicar a la muestra el instrumento válido. Una vez recabada la información se procedió a realizar el análisis de datos, para lo cual se hizo la distribución de frecuencias y porcentajes presentados en cuadros y figuras, en los mismos se aprecia los valores absolutos y la relación porcentual por variables y dimensiones, los valores se representaron mediante figura de barra, dentro de las dimensiones.

4.1 PRESENTACION DE LOS RESULTADOS EN TABLAS Y/O GRAFICOS

a) **Ficha técnica de instrumento.**

En la presente investigación se utilizaran las siguientes técnicas e instrumentos de recojo de datos, para la recolección de datos se emplearan las siguientes técnicas:

- Recopilación y análisis de documental
- Observación directa

b) **Baremos**

Se han utilizado la herramienta específica en campo, donde se formularon en las hojas de los cuestionarios por separado para cada una de nuestras variables, donde su composición se ha formulado preguntas para obtener información necesaria para nuestro propósito del estudio, para la interpretación de las tablas y figuras se utilizó la siguiente escala de baremación:

Tabla 1*Descripción de la escala de medición*

VARIABLES	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
HABILIDADES DIRECTIVAS	15-27	27-39	39-51	51-63	63-75
Habilidad técnica	5-9	9-13	13-17	17-21	21-25
Habilidad humana	5-9	9-13	13-17	17-21	21-25
Habilidad conceptual	5-9	9-13	13-17	17-21	21-25
SATISFACCIÓN LABORAL	15-27	27-39	39-51	51-63	63-75
Cultura organizacional	5-9	9-13	13-17	17-21	21-25
Estilo de liderazgo	5-9	9-13	13-17	17-21	21-25
Motivación	5-9	9-13	13-17	17-21	21-25

Fuente: Base de datos



c) **Validez y confiabilidad.**

Para validez de contenido de la autenticidad de los instrumentos de recojo de datos, a través de las encuestas, fue realizado por mi persona teniendo los conocimientos de la investigación.

d) **Técnica del alfa de cronbach.**

En la investigación se tomó la escala valorativa, Con la finalidad de que la información recogida en campo pueda garantizar si los instrumentos aplicados tienen la validez y confiabilidad necesarias puedan garantizar el buen juicio y el compromiso de la hipótesis y conclusiones que se tendrán como resultado.

e) **Fiabilidad de los instrumentos.**

Se aplicó el coeficiente alfa de Cronbach desarrollado por J.L. Cronbach el cual requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1.

Según (Oviedo & Campo, 2005), el valor mínimo aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach es 0.7 lo que indica una fuerte relación entre las preguntas, por debajo de este valor la consistencia interna de la escala utilizada es baja lo que significa que existe una débil relación entre ellas.

Tabla 2

Instrumento de la variable habilidades directivas

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
,912	15

Fuente: Base de datos

Tabla 2, nos ilustra el valor del coeficiente de alfa de Cronbach donde es 0,912, a su vez se puede interpretar si el valor de alfa sea mayor a lo mínimo aceptado, nos advierte que la variable aplicada es confiable y garantiza en forma suficiente la validez y confiabilidad para aplicar el instrumento de los datos recogidos para el estudio.

**Tabla 3***Instrumento de la variable Satisfacción Laboral*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,876	15

Fuente: Base de datos

Tabla 3, el coeficiente de Alpha de Cronbach para el instrumento es de 0.876. En nuestro caso, es mayor a lo mínimo aceptado, indica que la variable aplicada es confiable y garantiza en forma suficiente la validez y confiabilidad necesaria en utilizar el instrumento para el estudio.

4.2. RESULTADOS

4.2.1 Resultados de la investigación realizada en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata – 2018.

4.2.1.1 Resultados para la variable habilidades directivas y sus dimensiones

Tabla 4

Tabla de frecuencia de la variable habilidades directivas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	1	2,4	2,4	2,4
	CASI NUNCA	2	4,9	4,9	7,3
	A VECES	4	9,8	9,8	17,1
	CASI SIEMPRE	21	51,2	51,2	68,3
	SIEMPRE	13	31,7	31,7	100,0
Total		41	100,0	100,0	

Fuente: base de datos

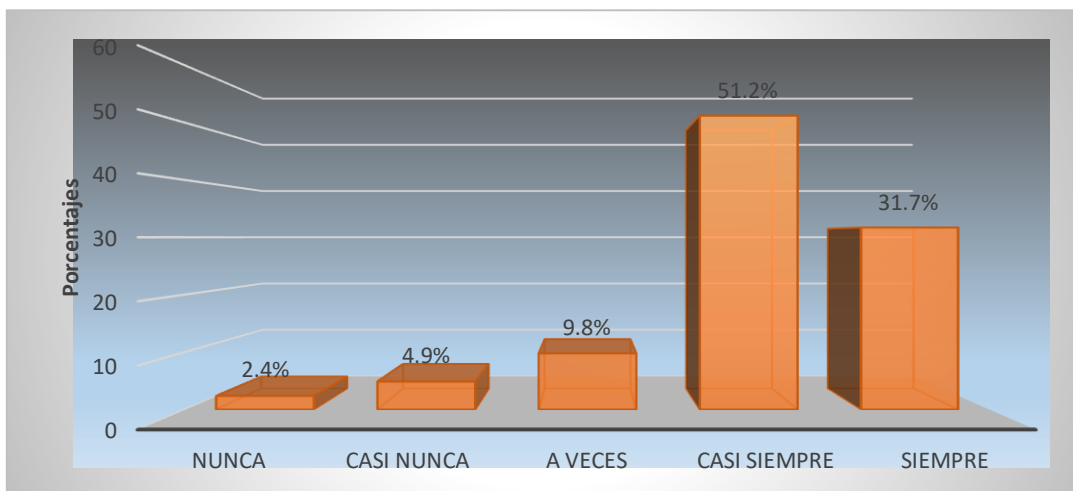


Figura 1: Variable habilidades directivas

Interpretación y Análisis

En la tabla 4 y figura 1, se observa que el 31.7% de los encuestado califican que siempre poseen habilidades directivas; mientras que el 51.2% califican casi siempre; un 9.8% a veces y un 7.2% califican casi nunca y nunca.

Esto quiere decir que de los resultados obtenidos se observa que más de la mitad de los trabajadores encuestados califican favorablemente a sus jefes que si poseen habilidades directivas lo cual incide que existen habilidades técnicas, humanas y conceptuales

Tabla 5

Tabla de frecuencia de la dimensión técnica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	5	12,2	12,2	12,2
	A VECES	3	7,3	7,3	19,5
	CASI SIEMPRE	12	29,3	29,3	48,8
	SIEMPRE	21	51,2	51,2	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos

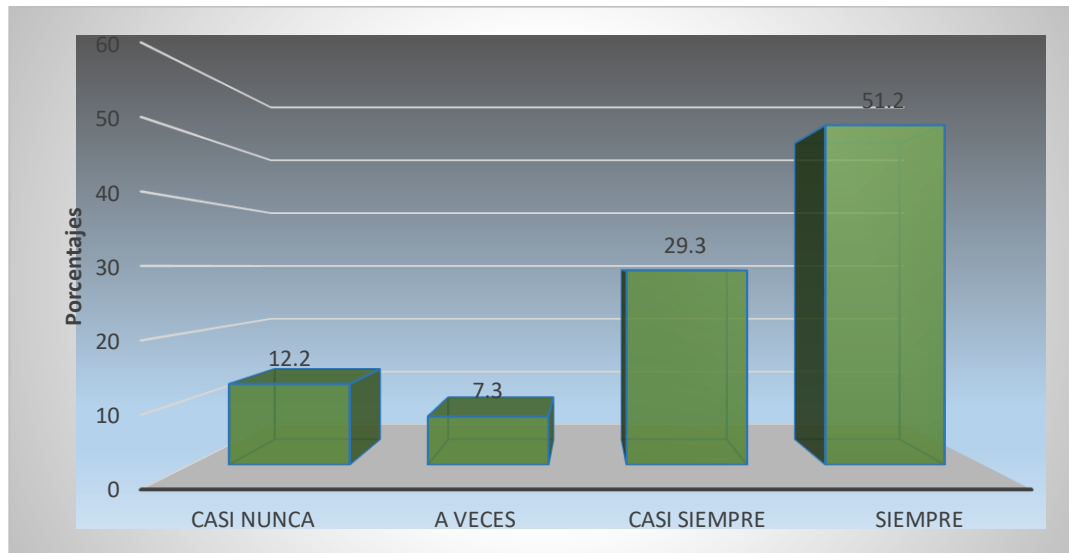


Figura 2: dimensión habilidad técnica

Interpretación y Análisis

En la tabla 5 y figura 2, nos dice que el 51.2% de los encuestados señalan que tienen habilidades técnicas; mientras que el 29.3 % casi siempre, un 7.3% a veces y un 12.2% de trabajadores respondieron que casi nunca los gerentes o subgerentes demuestra tener habilidades técnicas para liderar.

Lo que significa que los resultados obtenidos se encuentra en un nivel intermedio por ello es necesario mejorar la capacidad de respuesta, un adecuado liderazgo y trabajo en equipo para el logro de objetivos comunes.

Tabla 6

Tabla de frecuencia de la dimensión humana

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	1	2,4	2,4	2,4
	CASI NUNCA	2	4,9	4,9	7,3
	A VECES	4	9,8	9,8	17,1
	CASI SIEMPRE	16	39,0	39,0	56,1
	SIEMPRE	18	43,9	43,9	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos

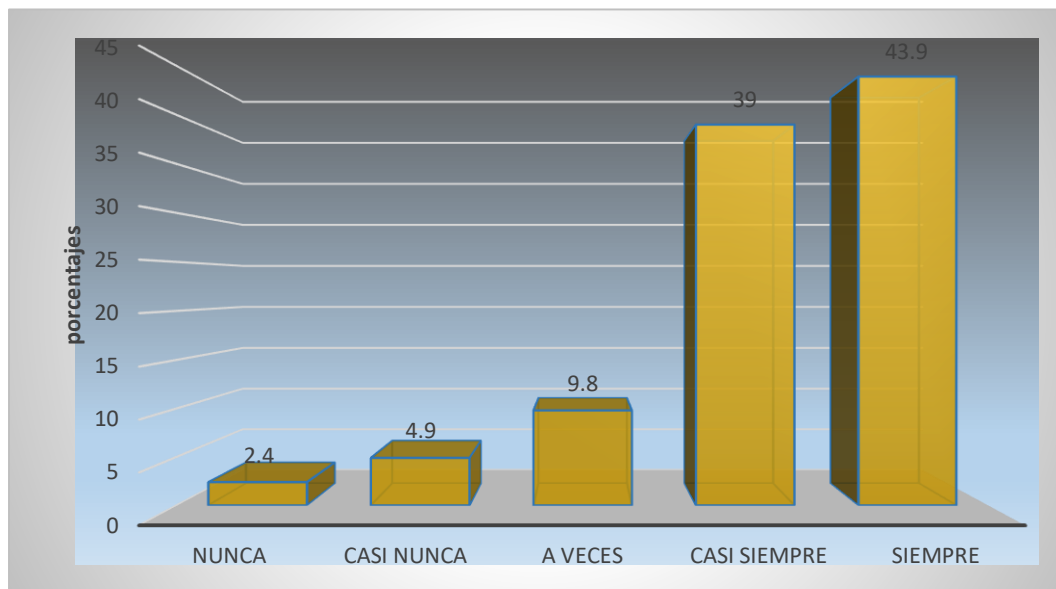


Figura 3: *dimensión habilidad humana*

INTERPRETACION Y ANALISIS

En la tabla 6 y figura 3, nos dice que el 43.9% de los encuestados señalan que tienen habilidades humanas; mientras que el 39 % casi siempre, un 9.8% a veces y un 7.3% de trabajadores respondieron que los directivos poseen pocas habilidades humanas. Lo que significa que los resultados obtenidos, más de la mitad de los encuestados califican favorablemente a sus Gerentes y subgerentes que si poseen habilidades humanas, es decir que demuestran capacidad de comunicación, motivar, coordinar, saber dirigir y el manejo de conflictos para solucionar problemas inmediatos que se presentan en la organización y que faciliten las labores de los trabajadores de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - 2018.

Tabla 7

Tabla de frecuencia de la dimensión conceptual

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	1	2,4	2,4	2,4
	CASI NUNCA	1	2,4	2,4	4,9
	A VECES	12	29,3	29,3	34,1
	CASI SIEMPRE	18	43,9	43,9	78,0
	SIEMPRE	9	22,0	22,0	100,0
Total		41	100,0	100,0	

Fuente: base de datos

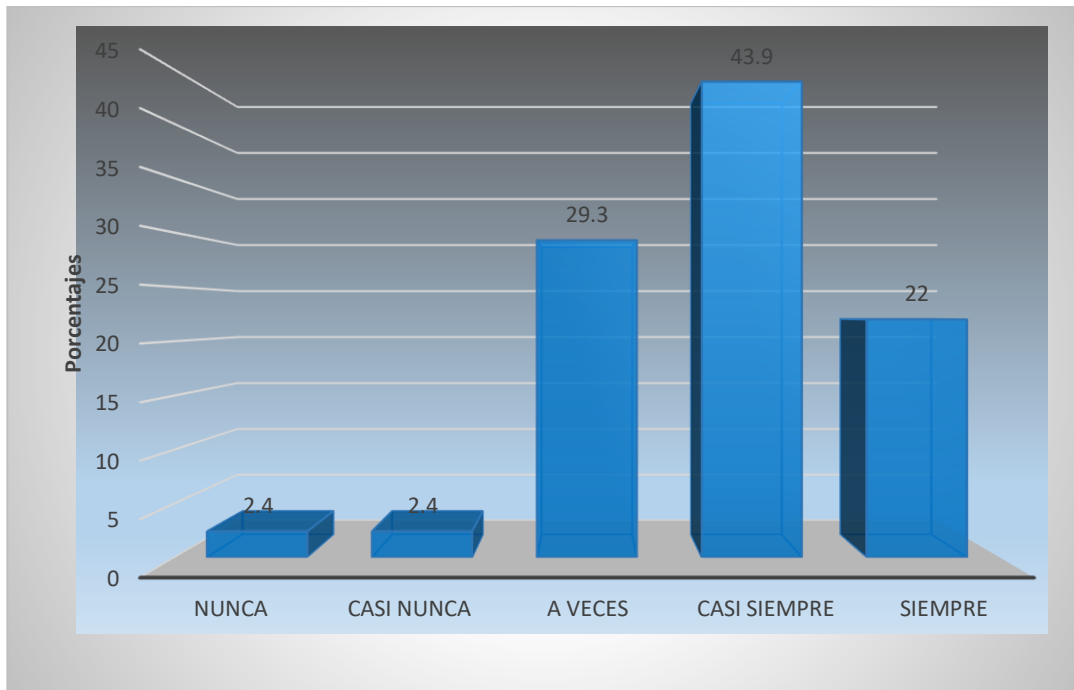


Figura 4: dimensión habilidad conceptual

INTERPRETACION Y ANALISIS

En la tabla 7 y grafico 4, se observa que el 22% de los encuestado califican que siempre poseen habilidades conceptuales; mientras que el 43.9% califican casi siempre; un 29.3% a veces y un 4.8% califican casi nunca y nunca.

Esto quiere decir que de los resultados obtenidos se encuentra en un nivel regular debido a la falta de pensamiento estratégico, saber diagnosticar la situación, falta de desarrollo de la visión que ayuden a los directivos a mejorar la capacidad para trabajar con sus colaboradores.

4.2.2 Resultados para la variable satisfacción laboral y sus dimensiones.

Tabla 8

Tabla de frecuencia de la variable satisfacción laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
		a			
Válid o	CASI NUNCA	3	7,3	7,3	7,3
	A VECES	8	19,5	19,5	26,8
	CASI SIEMPRE	22	53,7	53,7	80,5
	SIEMPRE	8	19,5	19,5	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Fuente: base de datos

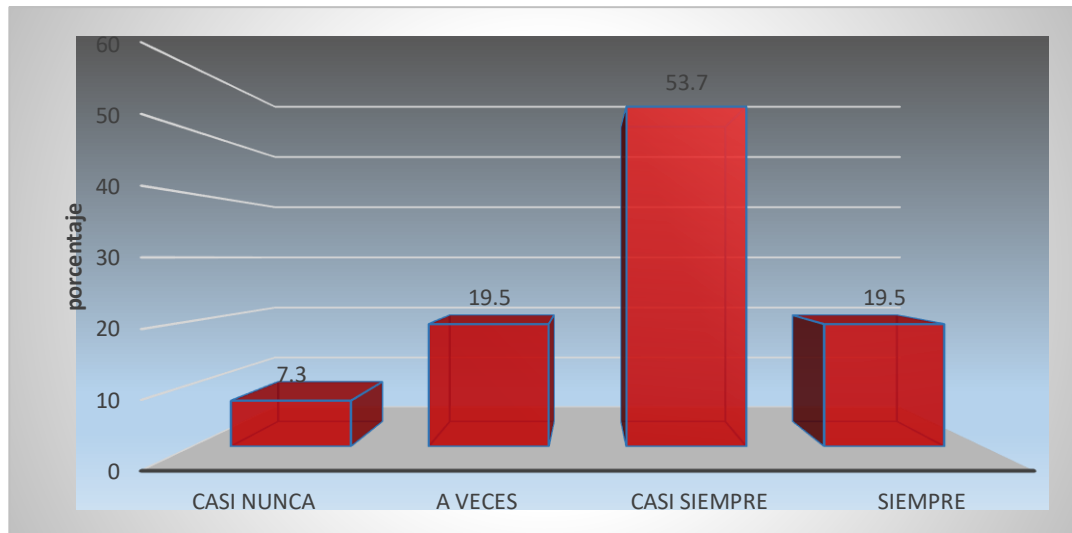


Figura 5: Variable satisfacción laboral

INTERPRETACION Y ANALISIS

En la tabla 8 y figura 5, se observa que un 19.5% de los trabajadores encuestados califican como siempre la satisfacción laboral, mientras que un 53.7% respondieron que casi siempre; un 19.5% a veces y un 7.3% consideran que no se sienten satisfechos laboralmente en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata, lo que significa del total de los encuestados no se sienten plenamente o casi nada satisfechos laboralmente desempeñándose en sus puestos de trabajo, debido a la ausencia con una cultura organizacional, una adecuada motivación y un estilo de liderazgo adecuado por partes de los altos directivos.

Tabla 9

Tabla de frecuencia de la dimensión cultura organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	1	2,4	2,4	2,4
	CASI NUNCA	3	7,3	7,3	9,8
	A VECES	2	4,9	4,9	14,6
	CASI SIEMPRE	22	53,7	53,7	68,3
	SIEMPRE	13	31,7	31,7	100,0
Total		41	100,0	100,0	

Fuente: base de datos

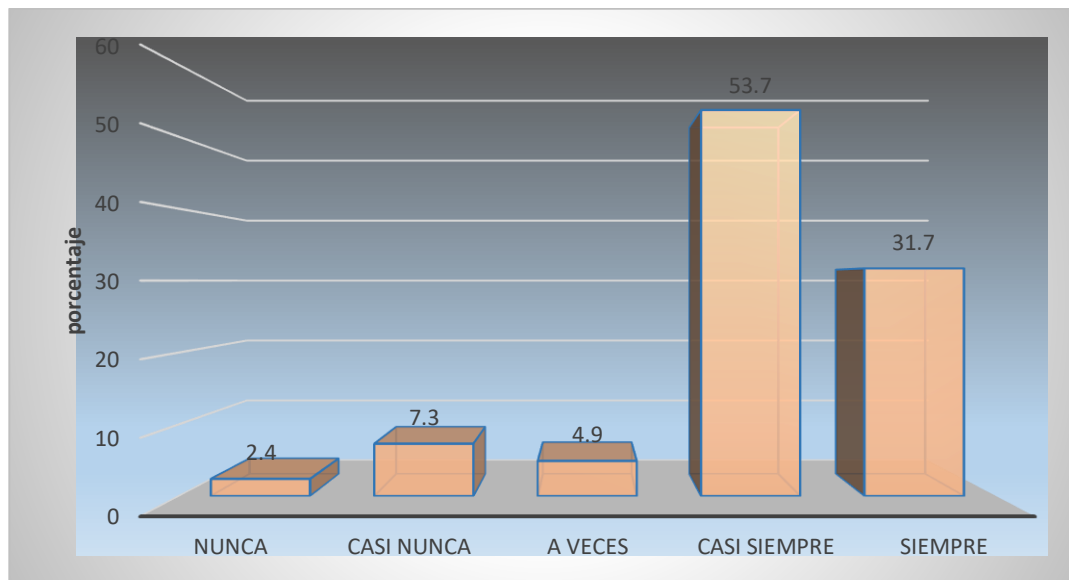


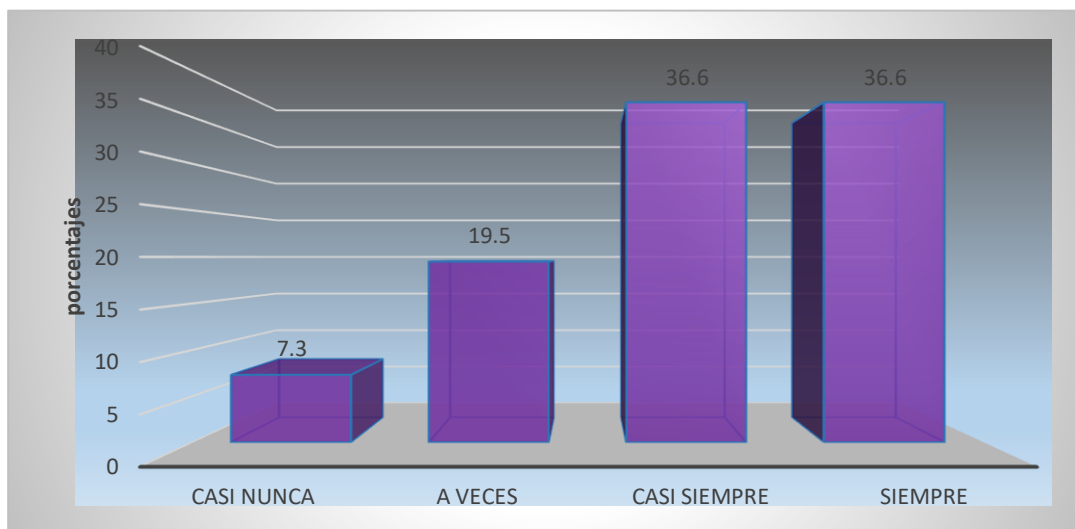
Figura 6: Dimensión Cultura Organizacional

INTERPRETACION Y ANALISIS

En la tabla 9 y figura 6, se observa que un 31.7% de los trabajadores encuestados califican como siempre la cultura organizacional, mientras que un 53.7% respondieron que casi siempre; un 4.9% a veces y un 9.7% consideran que nunca y casi nunca existe una buena cultura organizacional del personal de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata, lo que significa que un número mayoritario de colaboradores presentan una relación interpersonal, demuestran ética y valores, trabajan en grupo hacia el cumplimiento de objetivos.

Tabla 10*Tabla de frecuencia de la dimensión estilo de liderazgo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	3	7,3	7,3	7,3
	A VECES	8	19,5	19,5	26,8
	CASI SIEMPRE	15	36,6	36,6	63,4
	SIEMPRE	15	36,6	36,6	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Fuente: base de datos**Figura 7: Dimensión Estilo de Liderazgo**

INTERPRETACION Y ANALISIS

En la tabla 10 y gráfico 7: Del 100% de los trabajadores encuestados tenemos que el 36.6% (15) respondieron que siempre, en el centro laboral si existe una buen estilo de liderazgo y en una porción minoritaria 26.8% de los trabajadores encuestados manifiestan no demostrar estilo de liderazgo.

Con los resultados obtenidos, se concluye que un porcentaje de menor del total de los trabajadores encuestados consideran que si existe un estilo de liderazgo fuerte en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata, es decir poseen estilos de estructurador, alentador, delegador y carismático, son aceptados

Tabla 11

Tabla de frecuencia de la dimensión motivación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	1	2,4	2,4	2,4
	CASI NUNCA	2	4,9	4,9	7,3
	A VECES	15	36,6	36,6	43,9
	CASI SIEMPRE	15	36,6	36,6	80,5
	SIEMPRE	8	19,5	19,5	100,0
Total		41	100,0	100,0	

Fuente: base de datos

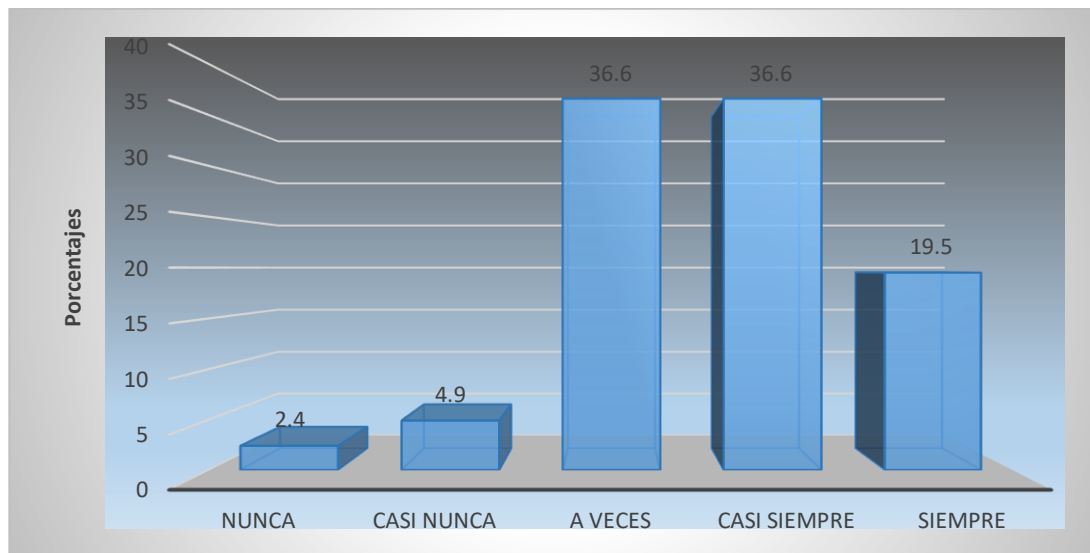


Figura 8: Dimensión motivación

INTERPRETACION Y ANALISIS

En la tabla 11 y figura 8, se observa que el 36.6% respondieron que casi siempre y a veces en el centro laboral si existe una buena motivación y en un 7.3% de los trabajadores encuestados manifiestan que en el centro laboral no existe motivación.

Con los resultados obtenidos, se concluye que 23 trabajadores que representan el 56.1% del total de los trabajadores encuestados consideran que si existe una motivación es decir los reconocimientos, el trabajo en equipo, las tareas asignadas y un clima organizacional son aceptados por los colaboradores.

4.3. ANALISIS INFERENCIAL

4.3.1 Prueba de Normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico	Gl	Sig.
HABILIDADES DIRECTIVAS	,118	41	,159	,900	41	,002
SATISFACCION LABORAL	,135	41	,058	,913	41	,004
TECNICA	,170	41	,004	,894	41	,001
HUMANA	,242	41	,000	,874	41	,000
CONCEPTUAL	,137	41	,052	,937	41	,025

Como el P valor es menor al nivel de significancia (0.05) en todos los casos entonces Trabajaremos con el coeficiente de correlación rho spearman.

4.3.2 Prueba de Hipótesis general

Ho: Las habilidades directivas no se relacionan con la satisfacción laboral del personal de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - 2018.

HG: Las habilidades directivas se relacionan con la satisfacción laboral del personal de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - 2018.

Tabla 12

Correlación Entre Las Habilidades Directivas y La Satisfacción Laboral

Correlaciones					
		HABILIDADES DIRECTIVAS		SATISFACCION LABORAL	
Rho de Spearman	HABILIDADES DIRECTIVAS	Coeficiente de correlación	1,000	,325*	
			Sig. (bilateral)	.	,038
			N	41	41
	SATISFACCION LABORAL	Coeficiente de correlación	,325*	1,000	
			Sig. (bilateral)	,038	.
			N	41	41

INTERPRETACION:

Como el $P < 0.05$ (nivel de significancia) entonces rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna, lo que indica que existe correlación entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral siendo su coeficiente rho spearman = 0.325 que indica un correlación baja.

4.3.3 Prueba de Hipótesis específicas 1

Ho: Las Habilidad Técnica no se relaciona con la satisfacción laboral del personal de la Gerencia de Administración y finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata, -2018.

HE1: Las Habilidad Técnica se relaciona con la satisfacción laboral del personal de la Gerencia de Administración y finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - 2018.

Tabla 13*Correlación Entre la habilidad técnica y La Satisfacción Laboral*

		TECNICA	SATISFACCION LABORAL	
Rho de Spearman	TECNICA	Coefficiente de correlación	1,000	,241
		Sig. (bilateral)	.	,129
		N	41	41
	SATISFACCION LABORAL	Coefficiente de correlación	,241	1,000
		Sig. (bilateral)	,129	.
		N	41	41

Fuente: Base de datos

INTERPRETACION

Como el $P < 0.05$ (nivel de significancia) entonces rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna, lo que indica que existe correlación entre las habilidad tecnica y la satisfacción laboral siendo su coeficiente rho spearman = 0.241 que indica un correlación baja.

4.3.4 Prueba de Hipótesis específicas 2

Ho: la habilidad Humana no se relaciona con la satisfacción laboral del personal de la Gerencia de Administración y finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - 2018.

HE2: la habilidad Humana se relaciona con la satisfacción laboral del personal de la Gerencia de Administración y finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - 2018.

Tabla 14

Correlación Entre la habilidad humana y La Satisfacción Laboral

		HUMANA	SATISFACCIO N LABORAL
Rho de Spearman	HUMANA	Coeficiente de correlación	1,000 ,284
		Sig. (bilateral)	. ,072
		N	41 41
	SATISFACCIO N LABORAL	Coeficiente de correlación	,284 1,000
		Sig. (bilateral)	,072 .
		N	41 41

Fuente: Base de datos

INTERPRETACION:

Como el $P < 0.05$ (nivel de significancia) entonces rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna, lo que indica que existe correlación entre las habilidades humana y la satisfacción laboral siendo su coeficiente rho spearman = 0.284 que indica un correlación baja.

4.3.5 Prueba de Hipótesis específicas 3

Ho: la habilidad Conceptual no se relaciona con la satisfacción laboral del personal de la Gerencia de Administración y finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata -2018.

HE3: la habilidad Conceptual se relaciona con la satisfacción laboral del personal de la Gerencia de Administración y finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - 2018.

Tabla 15

Correlación Entre la habilidad conceptual y La Satisfacción Laboral

			CONCEPTUA L	SATISFACCIO N LABORAL
Rho de Spearman	CONCEPT UAL	Coefficiente de correlación	1,000	,353*
		Sig. (bilateral)	.	,023
		N	41	41
	SATISFAC CION LABORAL	Coefficiente de correlación	,353*	1,000
		Sig. (bilateral)	,023	.
		N	41	41

Fuente: Base de datos

INTERPRETACION:

Como el $P < 0.05$ (nivel de significancia) entonces rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna, lo que indica que existe correlación entre las habilidad conceptual y la satisfacción laboral siendo su coeficiente rho spearman = 0.353 que indica un correlación baja.



CAPITULO V

DISCUSION

5.1. DESCRIPCIÓN DE LOS HALLAZGOS MÁS RELEVANTES Y SIGNIFICATIVOS

La investigación tiene como objetivo determinar el grado de relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral del personal de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - 2018. Del mismo modo se busca determinar la relación entre cada una de las dimensiones de la variable habilidades directivas (dimensión técnica, dimensión humana y dimensión conceptual), con la variable satisfacción laboral.

A partir de los resultados encontrados del coeficiente de correlación de nuestra variable habilidades directivas y satisfacción laboral que es de 0.325, es decir rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa general que establece que existe correlación entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral. En base a este resultado en el mundo actual existen habilidades directivas que satisfacen la labor del personal por ende debemos contar con la satisfacción laboral para lograr una buena organización dependiendo de las habilidades directivas.

Estos resultados guardan relación con lo que sostiene la Br. Estela Gabriela Chira Martínez quién desarrolló la tesis intitulada “Habilidades Directivas en la satisfacción laboral de los docentes de Educación Básica Regular del Centro Poblado De Chocope – La Libertad 2017”, en la cual llega a la siguiente conclusión, de que si existe relación entre la habilidades directivas y la satisfacción laboral, como se demuestra en el (estadístico Rho Spearman = 0.691; y su valor bilateral = 0,00<0.05),pero en lo que no concuerda el estudio de la referida autora con el presente, es que nuestra correlación es baja.

Con referencia a la hipótesis específica 1, en lo que respecta a la relación entre la habilidad técnica y la variable satisfacción laboral el coeficiente de correlación es 0,241 en este sentido se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Determinando que si existe una relación significativa entre las dos variables, lo que indica una correlación baja

Resultados que se asemejan con los Br. Aguilar Padilla, Fernando ysaías Br. Guerrero Fernández, Artemio Eliseo quienes desarrollaron la tesis intitulada “Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros



de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la Ugel n 04, 2013” quienes concluyen que las que las habilidades directivas: personales, interpersonales y grupales sí relacionan positivamente con la satisfacción laboral del personal docente. De los resultados obtenidos en la presente investigación, concluimos que los docentes indican que los directores deberían saber explicar cómo se articula la funcionalidad de las necesidades de la institución, utilizar técnicas o estrategias adecuadas para superar la poca motivación, tomar en cuenta las sugerencias y experiencias profesional, manifiestan que los directores deben contar con capacidades y conocimientos para determinar cuáles son las principales necesidades y la solución de conflictos.

Con respecto a la habilidad humana y la variable satisfacción laboral se demostró estadísticamente que hay una relación de coeficiente de 0.284 lo que indica una correlación baja, lo que significa que no hay una buena relación con todo el personal, que el directivo debe comprender la importancia de motivar a la gente ser capaz de dirigir a sus colaboradores va influenciar en la satisfacción laboral, situación que coincide con el estudio del Br. Jesus Fernando Quispe Condori, en su tesis intitulada “Habilidades directivas y satisfacción del usuario en la municipalidad provincial de tambopata, 2017”. Donde concluye que las habilidades personales, es el resultado por la variación de la variable satisfacción del usuario siendo su media de 23.70, que se encuentra en un nivel bajo por tanto los directivos de la Municipalidad Provincial de Tambopata presentan muchas dificultades de habilidades personales en lo que se refiere a la comunicación, motivación y manejo de conflictos.

Con referencia a la habilidad conceptual y la variable satisfacción laboral nos muestra una correlación de 0.353 lo que significa que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, evidenciando que tiene una correlación baja, debido a que más de la mitad del personal no está de acuerdo con la manera que los directivos lideran, agregan que los gerentes no respaldan el crecimiento del grupo la participación entre ellos mediante estrategias.

Estos resultados no guardan relación con el estudio de la Bach. Muñoz Abanto, Iris Paola en su tesis intitulada “Las habilidades gerenciales y su relación con el clima organizacional de la municipalidad distrital de chocope 2017”, donde ha quedado evidenciado la directa y significativa relación entre las habilidades conceptuales y



el clima organización de la Municipalidad Distrital de Chocope, demostrado con el coeficiente de correlación de spearman con un valor de 0.741, lo que significa que tiene un nivel alto de relación.

5.2. Limitaciones del estudio

En la presente investigación una de las limitaciones es no contar con la adecuada bibliografía de nuestra localidad para demostrar mayores definiciones.

Falta de apoyo por parte de los trabajadores de la municipalidad a la hora de responder los cuestionario.

5.3. Implicancias del estudio

Las implicancias de la investigación realizada al estudio se abarcan a mejorar las habilidades directivas entre los trabajadores de la Municipalidad provincial de Tambopata, de tal forma lograr una buena satisfacción laboral del personal así como mejorar los conocimientos en cuanto a las diferentes dimensiones, obteniendo un coeficiente de correlación según rho spearman bajo, indicando que un porcentaje minoritario no perciben la satisfacción laboral debido a la falta de las habilidades directivas por parte de los Gerentes y subgerentes de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata.



CONCLUSIONES

1. Se concluye que si existe relación afirmativa en las variables de estudio habilidades directivas y satisfacción laboral obteniéndose un coeficiente de rho spearman de 0.325, se observa un 32.5% de asociación de la variable habilidades directivas como consecuencia de la variable satisfacción laboral lo que indica una correlación baja; los Gerentes y subgerentes de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata, presentan carencias de capacidades y conocimientos para desarrollar un trabajo eficiente que permita elevar al 100% la satisfacción laboral de los trabajadores.
2. Se obtuvo una correlación baja de nuestra dimensión habilidad técnica respecto con la variable satisfacción laboral, lo que indica nuestro coeficiente de rho sperman = 0.241, se observa que un 24.1% de asociación de la habilidad técnica es como consecuencia de la variable satisfacción laboral lo que demuestra deficiencia; los directivos de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata en términos generales no demuestran capacidad para utilizar método, técnicas y herramientas para solucionar problemas inmediatos que se presentan en la organización y que faciliten las labores de los trabajadores de la Gerencia de Administración y Finanzas .
3. Se concluye que la habilidad humana respecto con la variable satisfacción laboral, muestra un coeficiente de 0.284, lo que indica una correlación baja se observa que un 28.4% de asociación de la dimensión humana como consecuencia de la variable satisfacción laboral; los gerentes u subgerentes que dirigen la Gerencia de Administración y finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata presentan dificultades para interactuar con su personal en lo que refiere a motivar, saber escuchar, poseer buena comunicación.
4. Se llega a determinar que existe una relación entre la habilidad conceptual y la variable satisfacción laboral del personal de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata, lo que demuestra nuestro rho spearman =0.353, lo que significa que existe una correlación baja, por tanto los directivos de la entidad presentan carencias de innovación y creatividad, manejo del entorno debido a la falta de capacidad para tomar decisiones inmediatas ante problemas complejos que se presenta en la Gerencia.



RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la Municipalidad Provincial de Tambopata, implementar un programa de capacitación especializado para funcionarios en temas de liderazgo, gestión y coaching para generar una sinergia entre directivos y trabajadores que permita mantener sosteniblemente una alta satisfacción laboral.
2. Se recomienda mejorar las habilidades técnicas asistiendo a cursos de especialidad y diplomados tomando en cuenta el alto nivel de competitividad para ampliar sus conocimientos especializados o experiencia lo que los conducirá al éxito profesional
3. Se recomienda implementar oficialmente reuniones periódicas de los directivos con el personal con la finalidad de elevar el nivel de las habilidades interpersonales facilitando la interacción en la labor diaria con el colaborador, para solucionar sus necesidades en beneficio del cumplimiento de las tareas asignadas.
4. Se recomienda a la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata implementar talleres de conocimiento y experiencia integral de la operatividad de la Municipalidad Provincial de Tambopata, con la finalidad de que ante situaciones complejas que puedan ocurrir en la Gerencia tengan la capacidad de respuesta inmediata con la toma de decisiones asertivas para obtener resultados positivos.

**REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

- Muñoz Abanto, I. P. (2017). Las habilidades gerenciales y su relación con el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Chocope 2017.
- Miceli, M. A. (2011). La toma de decisiones del director para la satisfacción laboral de los docentes del Centro de Educación Bolivariano 01 de Mayo (Master's thesis).
- Pérez, F. J. P. (2016). Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba (Doctoral dissertation, Universidad de Córdoba).
- Marques de Ponte, M., & Marcano, D. (2010). La relación entre la satisfacción laboral y la intención de abandonar la institución en docentes universitarios a tiempo completo del sector privado de Caracas. Universidad Católica Andrés Bello-Venezuela. Recuperado el da, 8.
- Rodríguez Muñoz, E. S. (2017). Habilidades directivas en la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope–La Libertad 2017.
- Olivo Valenzuela, S. R. (2018). Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal docente de un IST en Lima Norte, 2016.
- Alcon, N. J. (2014). Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las Escuelas Básicas del sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo, estado Cojedes (Master's thesis).
- Whtten, D.; Cameron, K. (2011) su libro “
- Madrigal (2011) su libro “Administración de recursos humanos”.
- Según Robbins, Stephen P. y Jundge, Timothy A. (2013). Con su libro “Comportamiento Organizacional 15ava edición”.