

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO
UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



“HABILIDADES DIRECTIVAS Y SATISFACCIÓN
LABORAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ
CARRIÓN - HUACHO 2018”

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE
EMPRESAS

YOVANY, HINO DAVILA

Callao, 2018
PERÚ

HOJA DE REFERENCIA DE JURADO Y APROBACIÓN

Siendo las 12:00 horas del día jueves 20 de diciembre del dos mil dieciocho, en el Auditorio de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao, se reunió el Jurado examinador conformado por los siguientes docentes:

- Mg. José Luis Portugal Villavicencio : Presidente
- Dr. Félix Alejandro Bonilla Rodríguez : Secretaria
- Dr. José Luis Reyes Doria : Miembro
- Mg. Julio Wilmer Tarazona Padilla : Miembro
- Asesora : Dra. Flor de María Garivay Torres

Con el fin de evaluar la sustentación de Tesis del **Bach. HINO DAVILA YOVANY** titulada: “**HABILIDADES DIRECTIVAS Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN - HUACHO 2018**”. Con el quórum establecido según el correspondiente Reglamento de Estudios de Posgrado de la Universidad Nacional del Callao aprobado con Resolución de Consejo Universitario N° 319-2017-CU de fecha 21 noviembre 2017 vigente y luego de la exposición del sustentante, los Miembros del Jurado hicieron las respectivas preguntas, las mismas que fueron absueltas.

DEDICATORIA:

A Dios por guiarme y a mi apreciada madre por acompañarme cada día a lograr mi objetivo a través de su apoyo y amor incondicional.

AGRADECIMIENTO:

A Dios, a nuestro Asesor, Decano,
Profesores, por su guía en la
elaboración de la presente tesis.

ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| AGRADECIMIENTO | v |
| ÍNDICE | 1 |
| TABLAS DE CONTENIDO | 3 |
| ÍNDICE DE GRÁFICAS | 4 |
| ÍNDICE DE CUADROS | 5 |
| ÍNDICE DE ANEXOS | 6 |
| RESUMEN | 7 |
| ABSTRACT | 9 |
| CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 11 |
| 1.1 Descripción de la Realidad Problemática..... | 11 |
| 1.2 Formulación del Problema..... | 12 |
| 1.2.1 Problema General..... | 12 |
| 1.2.1.1 Problemas Específicos..... | 13 |
| 1.3 Objetivos de la Investigación..... | 13 |
| 1.3.1 Objetivo General..... | 13 |
| 1.3.1.1 Objetivos Específicos..... | 13 |
| 1.4 Limitantes de la Investigación..... | 14 |
| CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO | 15 |
| 2.1 Antecedentes de la Investigación..... | 15 |
| 2.1.1 Antecedentes Nacionales..... | 15 |
| 2.1.2 Antecedentes Internacionales..... | 22 |
| 2.2 Marco..... | 30 |
| 2.2.1 Teórico..... | 30 |
| 2.2.2 Conceptual..... | 40 |
| 2.2.3 Teórico Conceptual..... | 49 |
| 2.3 Definiciones de Términos básicos..... | 66 |
| CAPITULO III HIPÓTESIS Y VARIABLES | 68 |
| 3.1 Hipótesis..... | 68 |

| | |
|---|------------|
| 3.1.1 Capitulo fuera de las variables- Definición Cualitativo..... | 69 |
| 3.1.2 Capitulo dentro de variables – Cuantitativo..... | 69 |
| 3.2 Operacionalización de variables..... | 72 |
| CAPÍTULO IV METODOLOGÍA..... | 73 |
| 4.1 Tipo y diseño de Investigación..... | 73 |
| 4.2 Población y muestra..... | 73 |
| 4.3 Técnicas e instrumentos de recolección de la información documental..... | 74 |
| 4.5 Análisis y procesamiento de datos..... | 79 |
| CAPITULO V RESULTADOS..... | 80 |
| 5.1 Resultados Descriptivos..... | 80 |
| 5.1.1 Análisis estadístico e interpretación de tablas sobre la variable..... | 80 |
| 5.2 Resultados Inferenciales..... | 87 |
| CAPITULO VI DISCUSIÓN DE RESULTADOS..... | 92 |
| CONCLUSIONES..... | 98 |
| RECOMENDACIONES..... | 99 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 101 |
| ANEXOS..... | 105 |

TABLAS DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla N° 5.1 Distribución de frecuencias absolutas y porcentual de la variable habilidades administrativas en su dimensión habilidades conceptuales..... | 80 |
| Tabla N° 5.2 Distribución de frecuencias absolutas y porcentual de la variable habilidades administrativas en la competencia habilidades humanas..... | 82 |
| Tabla N° 5.3 Distribución de frecuencias absolutas y porcentual de la variable habilidades administrativas en habilidades técnicas | 83 |
| Tabla N° 5.4 Distribución de frecuencias absolutas y porcentual de la variable satisfacción laboral en clima organizacional | 84 |
| Tabla N° 5.5 Distribución de frecuencias absolutas y porcentual de la variable satisfacción laboral en cumplimiento de roles | 85 |
| Tabla N° 6 Distribución de frecuencias absolutas y porcentual de la variable satisfacción laboral en trabajo en equipo | 86 |
| Tabla N° 5.7 Resultado de la correlación entre las variables habilidades directivas y satisfacción laboral | 87 |
| Tabla n° 5.8 Resultado de la correlación entre las habilidades conceptuales y satisfacción laboral | 88 |
| Tabla N° 5.9 Resultado de la correlación entre las habilidades humanas y satisfacción laboral..... | 89 |
| Tabla N° 5.10 Resultado de la correlación entre la habilidad técnica y satisfacción laboral | 90 |

ÍNDICE DE GRÁFICAS

| | | |
|----------------|--|----|
| Gráfico N° 5.1 | Distribución de frecuencias absolutas y porcentual de la variable habilidades administrativas en su dimensión habilidades conceptuales | 81 |
| Gráfico N° 5.2 | Distribución de frecuencias absolutas y porcentual de la variable habilidades administrativas en la competencia habilidades humanas..... | 82 |
| Gráfico N° 5.3 | Distribución de frecuencias absolutas y porcentual de la variable habilidades administrativas en habilidades técnicas | 83 |
| Gráfico N° 5.4 | Distribución de frecuencias absolutas y porcentual de la variable satisfacción laboral en clima organizacional | 84 |
| Gráfico N° 5.5 | Distribución de frecuencias absolutas y porcentual de la variable satisfacción laboral en cumplimiento de roles..... | 85 |
| Gráfico N° 5.6 | Distribución de frecuencias absolutas y porcentual de la variable satisfacción laboral en trabajo en equipo | 86 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | |
|--|----|
| Cuadro N° 1. Validación del Instrumento: KMO-Test de especialidad de Bartlett | 79 |
| Cuadro N° 2. Confiabilidad del Instrumento: Test de Confiabilidad Alfa de Cronbach: Habilidades Directivas | 79 |
| Cuadro N° 3. Confiabilidad del Instrumento: Test de Confiabilidad Alfa de Cronbach: Satisfacción Laboral | 79 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|--|-----|
| Anexo 1: Matriz De Consistencia..... | 105 |
| Anexo 2: Instrumentos validados..... | 106 |
| Anexo 3: Consentimiento Informado..... | 109 |
| Anexo 4: Base de Datos..... | 110 |
| Anexo 5: Escala de Actitudes/opiniones anónimas (Tipo Likert) | |
| Habilidades Directivas y satisfacción Laboral..... | 111 |
| Anexo 6 KMO y Prueba de Bartlett..... | 113 |
| Anexo 7 Confiabilidad del Instrumento: Coeficiente Alfa de Cronbach..... | 114 |
| Anexo 8 Estadístico: Coeficiente Alfa de Cronbach..... | 115 |
| Anexo 9 Programa de Capacitación..... | 116 |

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, está orientado a analizar la relación existente entre las habilidades de los directivos y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, la cual tuvo como objetivo establecer de qué manera las habilidades directivas influyen en la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión - Huacho 2018.

El estudio fue de tipo descriptivo, correlacional y aplicada. Tal Universo Poblacional está conformado por 535 empleados administrativos, aplicando la fórmula para muestras infinitas, la muestra representativa estuvo constituida por un total de 312 empleados administrativos de la indicada universidad.

En cuanto al instrumento aplicado a la muestra, corresponde a una escala de actitudes del tipo R. Likert, estructurada por un total de 15 ítems; los siete (07) primeros miden la variable X1: Habilidades Directivas; y la segunda Y1: Satisfacción Laboral. Por cada ítem se plantearon cinco (05) alternativas de respuestas: Siempre (S); Casi Siempre (CS); Algunas Veces (AV); Casi Nunca (CN) y Nunca (N).

Respecto de la validación del instrumento; se determinó a través del estadístico de Kaiser-Meyer-Olkin y la esfericidad de Bartlett (0,731). Y la confiabilidad se logró a través del Coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose un 0,760, demostrándose que el instrumento tiene muy alta confiabilidad para la medición de las variables de estudio.

Con los resultados obtenidos se confirman las hipótesis planteadas, reconociéndose así la importancia que tienen las habilidades directivas y su influencia en la satisfacción laboral.

Asimismo, los investigadores, finalmente describen las conclusiones a las que llegaron; proponiendo sugerencias a efectos de mejorarlas habilidades directivas y la satisfacción laboral en una recorrida institución universitaria.

Palabras claves: Habilidades directivas. Satisfacción laboral.

ABSTRACT

This research work is aimed at analyzing the relationship between the skills of managers and job satisfaction in the administrative staff of the National University José Faustino Sánchez Carrión, which aimed to establish how the managerial skills influence in Job satisfaction in the administrative staff of the José Faustino Sánchez Carrión National University - Huacho 2018.

The study was descriptive, correlational and applied. Such Population Universe is conformed by 535 administrative employees, applying the formula for infinite samples, the representative sample was constituted by a total of 312 administrative employees of the indicated university.

Regarding the instrument applied to the sample, corresponds to a scale of attitudes of type R. Likert, structured by a total of 15 items; the first seven (07) measure the variable X1: Management Skills; and the second Y1: Labor Satisfaction. For each item, five (05) alternative answers were proposed: Always (S); Almost Always (CS); Sometimes (AV); Almost Never (CN) and Never (N).

Regarding the validation of the instrument; was determined through the Kaiser-Meyer-Olkin statistic and Bartlett's sphericity (0.731). And the reliability was achieved through Cronbach's Alpha Coefficient, obtaining a 0,760, demonstrating that the instrument has very high reliability for the measurement of the study variables.

With the results obtained, the proposed hypotheses are confirmed, thus recognizing the importance of managerial skills and their influence on job satisfaction.

Also, researchers finally describe the conclusions they reached; proposing suggestions to improve management skills and job satisfaction in a university campus.

Keywords: Managerial skills. Work satisfaction.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación titulada: "Habilidades Directivas y la Satisfacción Laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión- Huacho 2018", nos permitió investigar sobre la influencia de las habilidades directivas comprendidas por la habilidad conceptual, las habilidades humanas y las habilidades técnicas y sus implicancias en la satisfacción laboral del personal administrativo de la UNJFSC de Huacho.

Considerando los datos relevantes antes indicados en el resumen de la presente, de acuerdo a la sistematización metodológica que exige el protocolo de investigación de la UNAC; esta consta de nueve capítulos que están divididos de la siguiente forma:

En el primer capítulo, se describe la realidad problemática, la formulación del problema, el objetivo general, los objetivos específicos y los limitantes de la investigación.

En el segundo capítulo, se desarrolla los antecedentes del estudio, el marco teórico, conceptual y teórico - conceptual.

En el tercer capítulo, se desarrolla las variables e hipótesis de la investigación.

En el capítulo cuatro la metodología, tipo y diseño de la investigación, población, muestra, así como también las técnicas e instrumentos para la recolección de datos y procesos de la información, análisis y procesamientos de datos.

Subsiguientemente se presentan los resultados y la contratación de las hipótesis, discusión de resultados, las conclusiones, las recomendaciones, las referencias bibliográficas.

Como anexos presentamos la matriz de consistencia e instrumentos de recolección de datos, Validación por Juicio de Expertos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la Realidad Problemática

La presente investigación titulada: Habilidades Directivas y Satisfacción Laboral en el Personal Administrativo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión - Huacho 2018.

Según Martínez (2013) define a las habilidades como una combinación de los conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para ser eficaz en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas actividades. Y a la satisfacción laboral es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones” (pág. 23). En tal sentido, la satisfacción de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados.

El agitado ritmo de trabajo de las organizaciones modernas, los nuevos modelos administrativos y los retos a los que se enfrentan las mismas, diariamente, exigen que los cargos sean ocupados por personas formadas y experimentadas, capaces de aplicar su saber y que puedan garantizar óptimos resultados en los procesos que lideran, en aras de lograr éxito empresarial. Las habilidades directivas son el punto diferenciador entre los gerentes que simplemente ordenan y aquellos que ejecutan los procesos administrativos y quienes, gracias a sus actitudes, acciones y motivaciones positivas hacia el trabajo y hacia sus subalternos contribuyen al bienestar de su comunidad laboral y al clima organizacional de sus instituciones buscando mayor competitividad de la organización; es por esto que se hace de suma importancia que los directivos desarrollen habilidades que ayuden a lograr eficientemente sus funciones.

En un ambiente competitivo y exigente como el que se desarrolla en la actualidad es fundamental para el directivo desarrollar y potencializar habilidades; estas le permitirán llevar a su organización a conseguir el éxito y mantenerse en permanente evolución para hacerle frente al constante

cambio. Por otro lado, también le aportaran herramientas fundamentales para afrontar a una demanda exigente la cual se presenta en cualquier sector.

Sin embargo dentro de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión se han podido observar debilidades que muestran los directivos con respecto a las habilidades directivas en diferentes escenarios, algunos de estos problemas son por ejemplo la falta de una buena habilidad para pensar analíticamente bajo cualquier circunstancia y bajo cualquier escenario, asimismo se observó que no desarrollan eficientemente sus habilidades para trabajar bien en colaboración con otras personas, así como la habilidad para aplicar sus conocimientos técnicos en los momentos que se requiere por diferentes motivos; otro gran problema que muestran con respecto a las habilidades directivas es que no proponen eficientemente soluciones integrales para los diferentes problemas que se presentan en el día a día.

Se han podido observar problemas con respecto a La satisfacción laboral dentro de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, manifestándose con un bajo rendimiento laboral, un deficiente servicio al usuario, malas relaciones interpersonales; problemas disciplinarios; siendo todo ello un factor en el que se debe trabajar constantemente y eficientemente para lograr cambios de mejora. Teniendo en cuenta los problemas anteriormente mencionados se hace necesario desarrollar habilidades directivas que influyan en la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema General

¿De qué manera las habilidades directivas influyen en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión- Huacho 2018?

1.2.1.1 Problemas Específicos

¿De qué manera las habilidades conceptuales influyen en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión- Huacho 2018?

¿De qué manera las habilidades humanas influyen en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión- Huacho 2018?

¿De qué manera las habilidades técnicas influyen en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión- Huacho 2018?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Establecer de qué manera las habilidades directivas influyen en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión- Huacho 2018.

1.3.1.1 Objetivos Específicos

Determinar de qué manera las habilidades conceptuales influyen en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión- Huacho 2018.

Establecer de qué manera las habilidades humanas influyen en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión- Huacho 2018.

Determinar de qué manera las habilidades técnicas influyen en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión- Huacho 2018.

1.4 Limitantes de la Investigación

- 1.4.1 Temporal:** Comprende el desarrollo de la Investigación en el año 2018. El trámite regular se realizó en la UPG-FCA-UNAC; de acuerdo a las Resoluciones
- 1.4.2 Espacial:** Se ejecutó en La Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, ubicada en la ciudad de Huacho, Lima-Perú 2018.
- 1.4.3 Social:** Comprende al personal administrativo que labora en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión-UNJFSC, Lima-Perú 2018.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

2.1.1 Antecedentes Nacionales

Tafur Peláez, Marisabel, (2017) presentó la tesis para optar el grado académico de Magister en Gestión Pública *“Habilidades directivas y cambio organizacional en el programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento - 2016”*, Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo, Lima Perú.

El objetivo general de la investigación es Determinar la relación entre las habilidades directivas y el cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del Ministerio de vivienda construcción y saneamiento - 2016.

Igualmente, planteo objetivos específicos: Determinar la relación entre las habilidades personales y el cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del Ministerio de vivienda construcción y saneamiento - 2016.

Determinar la relación entre las habilidades interpersonales y el cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del Ministerio de vivienda construcción y saneamiento - 2016.

Determinar la relación entre las habilidades grupales y el cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del Ministerio de vivienda construcción y saneamiento - 2016.

Determinar la relación entre las habilidades específicas de comunicación y el cambio organizacional según los trabajadores del

programa nacional de saneamiento rural del Ministerio de vivienda construcción y saneamiento -2016.

La presente investigación es básica, puesto que busco ampliar los conocimientos de las variables habilidades directivas y cambio organizacional sin tener aplicaciones posteriores inmediatas. El diseño de investigación es de tipo no experimental, puesto que no se manipuló ni se sometió a prueba ninguna de las variables de investigación y es de corte transversal, porque se efectuó la recolección de datos en un determinado tiempo.

Tuvo las siguientes conclusiones: Del resultado obtenido de la aplicación del estadístico Rho de Spearman $r_s = 0,693$ cifra que nos indica que la correlación es moderada, la primera conclusión obtenida es que existe correlación entre habilidades directivas y cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento en el año 2016; es decir que la relación es directamente proporcional entre ambas variables materia del presente estudio.

Del mismo modo, se concluye que existe correlación entre todas las dimensiones de las habilidades directivas (habilidades personales, interpersonales, grupales y específicas de comunicación) y cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento en el año 2016, puesto que en todas las dimensiones el valor de Rho de Spearman r_s reflejan cifras que nos indica que existe correlación moderada. Cabe resaltar que la dimensión que presenta una mejor correlación es las habilidades específicas de comunicación siendo el valor de Rho de Spearman $r_h = 0,699$; mientras que la dimensión que presenta una menor correlación es la de habilidades personales, ya que el valor de Rho de Spearman $r_h = 0,46$ respectivamente.

Vallejos Patiño, María I., (2017) presentó la tesis para optar el grado académico de Magister en Gestión de los Servicios de Salud titulada “*Clima Organizacional y Satisfacción laboral en la Micro red de Salud San Martín de Porres 2017*”, Escuela de posgrado de la Universidad Cesar Vallejo, Lima Perú.

El objetivo general de la investigación es Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Micro red de Salud San Martin de Porres en el año 2017.

Planteó los siguientes objetivos específicos:

Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la dimensión de condiciones de trabajo de la satisfacción laboral en la Micro red de Salud San Martin de Porres en el año 2017.

Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la dimensión de interacción de los jefes de la satisfacción laboral en la Micro red de Salud San Martin de Porres en el año 2017.

Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la dimensión de bienestar de los trabajadores de la satisfacción laboral en la Microred de Salud San Martin de Porres en el año 2017.

Según el tipo de estudio la siguiente investigación se desarrolló bajo un esquema metodológico enmarcado dentro de la modalidad de investigación Básica con enfoque cuantitativo y método hipotéticamente deductivo, el diseño de investigación es de tipo descriptiva, no experimental.

Se llegaron a las siguientes conclusiones: El clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en la Microred de Salud San Martin de Porres en el año 2017; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.701, demostró una alta asociación entre las variables siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000$ menor que 0.01 (altamente significativo). Se rechazó la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general.

El clima organizacional se relaciona significativamente con la dimensión de condiciones de trabajo de la satisfacción laboral en la Micro red de Salud San Martin de Porres en el año 2017.; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.706, demostró una alta asociación entre las variables siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000$ menor que 0.01 (altamente significativo). Se rechazó la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general.

El clima organizacional se relaciona significativamente con la dimensión de interacción de los jefes de la satisfacción laboral en la Microred de Salud San Martin de Porres en el año 2017; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.671, demostró una moderada asociación entre las variables siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000$ menor que 0.01 (altamente significativo). Se rechazó la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general.

El clima organizacional se relaciona significativamente con la dimensión de bienestar de los trabajadores de la satisfacción laboral en la Microred de Salud San Martin de Porres en el año 2017; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.523 demostró una moderada asociación entre las variables siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000$ menor que 0.01 (altamente significativo). Se rechazó la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general.

Acero Choque, Nena B. y Montes Pardo Celia N., (2014) presentaron la tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración, titulada: *“Estilos gerenciales y satisfacción laboral en la dirección universitaria de Logística de Universidad de Huancavelica”*, en la Universidad de Huancavelica, Perú.

Presento el siguiente objetivo general: Establecer cómo se relacionan los Estilos Gerenciales con la Satisfacción Laboral en el personal de

la Dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica en el periodo 2014.

Igualmente, los siguientes objetivos específicos:

Analizar cómo se relaciona el estilo autoritario coercitivo con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección Universitaria de logística de la UNH.

Indicar cómo se relaciona el estilo autoritario benevolente con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección Universitaria de logística de la UNH.

Interpretar cómo se relaciona el estilo consultivo con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección Universitaria de logística de la UNH.

Determinar cómo se relaciona el estilo participativo con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección Universitaria de logística de la UNH.

El tipo de investigación es básica según Sierra, debido a que se busca poner en práctica los conocimientos teóricos sobre estilos gerenciales que aporten en la satisfacción laboral del personal de la dirección de logística de la UNH periodo 2014; el diseño que se utilizó en la presente investigación es No Experimental, de corte transversal, debido a que los datos para la contratación de hipótesis y arribar a conclusiones fueron recabados en un solo momento (en un punto del tiempo). También utiliza un diseño correlacional puesto a que se limita a establecer una relación entre las variables sin precisar sentido de causalidad o pretender analizar relaciones causales.

Se llegaron a las siguientes conclusiones: Se determinó que los Estilos Gerenciales se relacionan con la Satisfacción Laboral del personal administrativo de la Dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica en el periodo 2014. No existe relación de los estilos gerenciales consultivos y participativos con la

satisfacción. Por el contrario, existe relación para el caso de los estilos autoritario benevolente y autoritarios coercitivos.

Existe una relación entre el estilo autoritario coercitivo y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Dirección Universitaria de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica, en la relación se observa que los que perciben un estilo autoritario coercitivo se muestran satisfechos laboralmente. La correlación es directa media.

Existe una relación entre el estilo autoritario benevolente con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección Universitaria de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica, en la relación se observa que los que perciben un estilo autoritario benevolente se muestran satisfechos laboralmente. La correlación que se encontró es directa considerable.

No existe una relación entre el estilo consultivo y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección Universitaria de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica, en la relación se observa que los que perciben un estilo consultivo se muestran menos satisfechos laboralmente; esto porque no es significativa (Sig. = 0.097). La correlación que se encontró es directa media.

No existe una relación entre el estilo participativo y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección Universitaria de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica, en la relación se observa que los que perciben un 136 estilo participativo se muestran menos satisfechos laboralmente; esto porque no es significativa (Sig. = 0.055). La correlación que se encontró es directa media.

Vanegas Quispe, Iley G., (2017) presento la tesis para optar el título profesional de Ingeniero Comercial titulada: *“Las Habilidades Gerenciales y la motivación laboral de los trabajadores administrativos*

de la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2016” en la Universidad Privada de Tacna, Perú.

Presento el siguiente objetivo general: Determinar el grado de influencia de las habilidades gerenciales en la motivación laboral de los trabajadores Administrativos de la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna.

Igualmente, los siguientes objetivos específicos: Identificar las habilidades gerenciales en la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna.

Determinar el grado de motivación de los trabajadores administrativos de la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna.

A partir de los resultados del estudio se elaborará una propuesta que mejore las habilidades gerenciales de los directivos y jefes académicos y administrativos.

La investigación es de tipo básica o pura, ya que se partió del marco teórico formulado y se permaneció en él, brindando nuevo aporte a las teorías de las habilidades gerenciales y la motivación laboral. Este tipo de investigación implica que no se ejecutó, ninguna variación sobre los atributos de las variables y objetos de estudios, el diseño de la investigación es transversal, debido a que se realizó una sola medición de cada una de las variables en un momento específico de tiempo sin que ello implique la modificación de los atributos de los mismos.

Se llegaron a las siguientes conclusiones: Se logró comprobar la existencia de la relación, en la que la motivación laboral es influenciada por las habilidades gerenciales. Dado un p valor de 0.0020, pero con un R- cuadrado de 26.16. Estos resultados indican que aun que se probó la influencia de la variable independiente “habilidades gerenciales”, sobre la variable dependiente “motivación laboral”, tal relación es relativamente bajo, siendo corroborado por el coeficiente de correlación de 0.51.

Se identificó que el desarrollo de las habilidades gerenciales en la sede del rectorado de la Universidad Privada de Tacna son regulares, en base al resultado obtenido de una media de 3.62 puntos. Las habilidades gerenciales fueron medidas mediante tres dimensiones donde, la media de las habilidades personales fue de 3.62, la media de las habilidades interpersonales fue de 3.69 y la media de las habilidades grupales fue de 3.52.

Se determinó que el grado de la motivación laboral de los trabajadores administrativos es regular, obteniendo una media de 3.63. Este resultado fue medido a través de dos dimensiones donde, los factores motivacionales obtuvieron una media de 3.51 y los factores higiénicos tuvieron una media de 3.64. De tales resultados, se obtuvo que los factores higiénicos fueron los más relevantes, donde los trabajadores administrativos destacan la relevancia de la seguridad en el trabajo, la relación con su jefe, la pertinencia de la supervisión, las buenas condiciones de trabajo, el sueldo, la relación con sus compañeros de trabajo, así mismo la poca interferencia del trabajo en su vida personal, la política y administración y la importancia del estatus.

En base a los resultados del estudio donde se concluye que los resultados son contradictorios entre la autoevaluación a los jefes, cuyos resultados es tener adecuadas habilidades gerenciales, y el resultado de la encuesta aplicada a los trabajadores cuyo resultado global es regular. Se propone un programa de mejoramiento de las habilidades gerenciales lo que permitirá generar la mejora en las competencias y habilidades gerenciales de los directivos y jefes de oficina académica y administrativa.

2.1.2 Antecedentes Internacionales

Alcon, Noris (2014) realizó su tesis para optar el grado de Magister en Educación, mención Gerencia avanzada titulada:

Habilidades Gerenciales y la Satisfacción Laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo del municipio Tinaquillo, estado Cojedes, Escuela de Posgrado de la Universidad de Carabobo, Venezuela

El objetivo general de la investigación fue Describir las habilidades del director y su importancia en la satisfacción laboral del personal docente de las escuelas básicas del Sector Caño Nuevo, Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes. La presente investigación se enmarcó bajo un diseño de campo, lo que es descrito por Arias (2009), como “aquella que recoge la información directamente de la realidad; está referida a fuentes primarias y se obtiene de la aplicación de técnicas de recolección de datos como el cuestionario, la entrevista y la investigación científica” (p.20) De acuerdo a Palella y Martins (2010) una población puede ser definida como “el conjunto de unidades de los que se quiere obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones” (p.105). En el presente estudio la población estuvo conformada por 19 docentes de las Escuelas Básicas del Sector Caño Nuevo, Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes. Arribo a las siguientes conclusiones: 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 Nuevo, 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.

Parra Martínez, Ivonne M. (2013) realizó la tesis para optar el grado académico de Magister en Docencia y Gerencia en Educación

Superior titulada: *“Desarrollo de habilidades del pensamiento crítico y su incidencia en la fluidez verbal en los estudiantes de la facultad de filosofía de la Universidad de Guayaquil, propuesta: guía de estrategias”*, Escuela de Posgrado de la Universidad de Guayaquil, Ecuador.

El objetivo general de la investigación fue el diseñar una guía de estrategias para potenciar el desarrollo de las habilidades del pensamiento crítico y la fluidez verbal en los alumnos de Educación Básica de la Facultad de Filosofía de la Universidad de Guayaquil, sección nocturna.

Tuvo los siguientes objetivos específicos:

Identificar la metodología de enseñanza docente para potenciar el pensamiento crítico y las competencias orales de los estudiantes. Comprobar el nivel de expresión oral que desarrollan los estudiantes teniendo como base el pensamiento crítico tanto dentro como fuera del aula. Dotar a los docentes de estrategias para el desarrollo del pensamiento crítico de sus estudiantes, posibles de aplicar transversalmente en el currículo de las diversas asignaturas.

Validar la aplicación de la guía de estrategias a través de criterios de expertos en el tema.

El presente trabajo de investigación es del tipo descriptivo, explicativo. La población está constituida por 479 estudiantes y 37 docentes. Total, del universo poblacional 516 personas. La muestra es un total de 226 personas. Como conclusiones, llegaron a: que los maestros deben facilitar más la crítica y argumentación reflexiva en el aula.

Los maestros no utilizan con frecuencia estrategias que estimulen el pensamiento crítico en sus clases. Son calificadas como regulares las intervenciones orales de los estudiantes cuando confrontan puntos de vista personales y ajenos.

Otra conclusión es que los estudiantes no pueden llamar con facilidad a las ideas que se encuentran en su conciencia, cuando se expresan de manera verbal o escrita. Los estudiantes no siempre pueden demostrar lo comprendido en las clases a través de organizadores gráficos.

Pereda Pérez, Francisco J., (2016) presentó la tesis para optar el grado académico de Magister en Docencia y Gerencia en Educación Superior titulada: *“Análisis de las Habilidades Directivas, estudio aplicado al sector público de la Provincia de Córdoba”*, Escuela de Posgrado de la Universidad de Córdoba, Argentina.

El objetivo principal de la investigación es identificar las habilidades directivas más valoradas por los empleados públicos de la provincia de Córdoba, que pueden ser consideradas como personales, interpersonales o de dirección de personas, también denominadas propiamente dichas, como directivas. A su vez se plantean los siguientes objetivos específicos:

Presentar una revisión acerca de las líneas de investigación sobre las habilidades directivas.

Identificar las variables que influyen en las mismas.

Destacar la influencia que tienen sobre diversas variables organizacionales. Estudiar las diferentes formas de medición de las habilidades directivas. Analizar las relaciones existentes entre las habilidades directivas y factores sociodemográficos.

Estudiar las diferencias existentes entre las diferentes administraciones objeto de la investigación desde la perspectiva de las habilidades directivas. Identificar la posibilidad de construcción de una ventaja competitiva a largo plazo a partir del desarrollo de las habilidades directivas.

Se llegaron a las siguientes conclusiones:

- 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.
- Una administración pública no puede aspirar a niveles de servicios 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.
- 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.
- 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
- 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.
- 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.

- 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.
- 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.
- Desde el punto de vista de la percepción de las habilidades personales y directivas, la mayoría de los empleados realizan una valoración satisfactoria o muy satisfactoria de dichas habilidades.
- Existe una gran concentración en la elección de las habilidades más relevantes, encontrando una valoración media superior cuando los directivos se auto valoran que cuando son valorados por sus subordinados. Efectivamente, las personas tienden a valorarse mejor que como les ven los demás. Más aún en un ámbito tan especial como es el del trabajo, en el que aceptar y reconocer una actuación deficiente puede significar la desaprobación al desempeño realizado.

Como podemos apreciar las investigaciones consideradas como antecedentes a la presente investigación concluyen, respecto de que; los gobiernos para el mejoramiento de los servicios públicos deben promover capacitaciones de formación integral a sus funcionarios que les permita convertirse en grandes gestores de los servicios de calidad y el clima organizacional permisible.

2.2 Marco

2.2.1 Teórico

A. La naturaleza del trabajo gerencial

Griffin, Ricky & Moorhead, Gregory (2010:163) indican que el trabajo del gerente está cargado de incertidumbre, cambio, interrupción y actividades fragmentadas. La naturaleza del trabajo gerencial continúa cambiando en formas complejas y con frecuencia impredecibles.

Además, los gerentes desempeñan una amplia variedad de tareas. Por ejemplo, en el curso de un día, un gerente puede tener que tomar una decisión acerca del diseño de un nuevo producto, arreglar una queja entre dos subordinados. Contratar un nuevo asistente, redactar un informe para su jefe, coordinar una iniciativa de negocio conjunta con un colega en el extranjero, formar un a fuerza de tarea para investigar un problema, buscar información en internet y ocuparse de una queja laboral.

Es más, el ritmo del trabajo del gerente puede ser implacable. Puede sentirse bombardeado de mensajes por correo electrónico, llamadas telefónicas, personas que esperan para verle. Puede que las decisiones que tengan que tomar con rapidez y elaborar planes con poco tiempo par reflexión. Pero, en muchas formas, estas mismas características del trabajo gerencial también contribuyen a su riqueza y significado. Tomar decisiones críticas bajo intensa presión y hacerlo

bien puede ser una fuente importante de satisfacción intrínseca. Y los gerentes por lo general son bien remunerados por las presiones que asumen.

B. Perfil de los administradores

Martínez Guillen, María del Carmen (2013:76) señalan que existen diversos tipos de factores:

a) Factores intelectuales:

- Perspectiva estratégica: visión amplia por encima de los detalles, generalista, tiene en cuenta influencias y situaciones externas e internas.
- Análisis y juicio: identifica problemas, causas, y trabaja metódicamente.
- Creatividad e innovación: creatividad es tener ideas e innovación y llevarlas a la práctica.
- Generador de activos: efectúa aportaciones importantes en su área de responsabilidad hacia la empresa.
- Planificación y organización: Prioriza, asigna recursos, los organiza, delega.

C. Factores interpersonales

- Liderazgo: Liderazgo moral e integrador, se gana y se merece a través de la responsabilidad, la honradez, el bien hacer, la profesionalidad.
- Dirección: Muestra visión y motivación.
- Capacidad de persuasión: Influye y persuade a los demás para conseguir su acuerdo y compromiso; tiene ascendente.
- Capacidad de decisión: Decidir correctamente implica: sistemas de información adecuados, criterios lógicos para seleccionar

varias alternativas, control y corrección, aceptar responsabilidades, asumir riesgos, ente otras.

- Sensibilidad interpersonal: Muestra consideración hacia las necesidades y sentimientos de los demás. Escucha sin prejuicios. Tiene en cuenta aportaciones de otras personas.
- Comunicación: Fluido, se expresa con claridad, nitidez y buena dicción.
- Cooperación: Orientado a la sincronía y sinergia.

a) Factores de adaptabilidad

- Capacidad de adaptación: Adapta su comportamiento a nuevas situaciones, resiste la presión, se adapta a los cambios.
- Adaptación a las nuevas tecnologías

b) Orientados a los resultados

- Energía: Tiene autoridad y credibilidad; influye activamente en los acontecimientos.
- Motivación de logro: Establece metas exigentes para sí mismo y para los demás; no se conforma con resultados mediocres; aprovecha bien su tiempo y sus recursos.
- Sentido del negocio: Identifica oportunidades que incrementaran las rentabilidades; espíritu empresarial.

D. Habilidades de los administradores eficaces

Griffin, Ricky & Moorhead, Gregory (2010:78) indican que cuestionan la siguiente pregunta ¿Qué hace diferentes a los administrativos eficaces de los menos eficaces? Si el desarrollo de las habilidades administrativas es crucial para el éxito de una organización, ¿en qué habilidades nos debemos encontrar?

La literatura especializada en administración está llena de listas de atributos, comportamientos, orientaciones y estrategias para fomentar el éxito en el desempeño. Por ejemplo, Pfeffer identificó siete prácticas fundamentales relacionadas con la efectividad administrativa y organizacional: garantizar la seguridad en el empleo, contratar al personal de manera selectiva, fomentar la descentralización y los equipos auto administrados, establecer salarios elevados basados en el desempeño, capacitar ampliamente, disminuir las diferencias de estatus y compartir información.

Las habilidades administrativas son el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces dentro de las organizaciones. En otras palabras, las habilidades administrativas son los bloques de construcción sobre lo que descansa la administración efectiva.

Con respecto a las habilidades administrativas esenciales diversos investigadores han tratado de identificar cuáles son las habilidades características de los administrativos más eficaces. Asimismo, se identificaron las habilidades y las competencias que separan a los individuos extraordinariamente eficaces del resto de nosotros, se identificó a una cantidad de personas que fueron calificadas como administrativas altamente eficaces de sus organizaciones. Luego, entrevistaremos a esos individuos para determinar cuáles atributos se asociaban con la eficacia administrativa. Planteamos preguntas como las siguientes:

- ¿Cómo llego a ser tan exitoso en su empresa?
- ¿Quién fracasa y quien tiene éxito en esta empresa y por qué?
- Si tuviera que capacitar a alguien para que ocupara su puesto, ¿Qué conocimientos y habilidades se asegurara que poseyera

esa persona para poder desempeñarse con éxito como su sucesor?

- Si pudiera diseñar un plan de estudios o un programa de capacitación ideal para enseñarle a ser un mejor directivo, ¿Cuál sería el contenido?

El análisis de las entrevistas produjo alrededor de 60 características de los directivos eficaces. Las habilidades administrativas derivadas de nuestro estudio son similares a las resultantes de otras encuestas publicadas en la literatura especializada en administración.

Existen varias características de las habilidades administrativas que las diferencian de otros tipos de características y prácticas administrativas. Primero, las habilidades son conductuales; no son atributos de la personalidad o tendencias estilísticas. Las habilidades administrativas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las habilidades administrativas pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad. No obstante, en tanto que los individuos con diferentes estilos y personalidades aplican sus habilidades de manera diferente estilos y personalidades aplican sus habilidades de manera diferente, existe un grupo central de atributos observables en el desempeño eficaz de habilidades que son comunes a través de toda una gama de diferencias individuales.

En segundo lugar, las habilidades administrativas son controlables. El desempeño de estos comportamientos se encuentra bajo control del individuo. A diferencia de prácticas organizacionales como “contratar de manera selectiva” o actividades cognoscitivas como “tras ceder el miedo”, los propios individuos pueden demostrar, practicar, mejorar o limitar las habilidades. Es cierto que las habilidades pueden implicar a otras personas y que requieren de

trabajo cognoscitivo, pero son comportamientos que la gente puede controlar por sí misma.

En tercer lugar, las habilidades administrativas se pueden desarrollar. Es posible mejorar el desempeño. A diferencia del cociente intelectual o de ciertos atributos de la personalidad o del temperamento, los cuales permanecen relativamente constantes a lo largo de la vida, el individuo puede mejorar su competencia en el desempeño de habilidades por medio de la práctica y la retroalimentación. Los individuos pueden progresar de menor a mayor competencia en las habilidades directivas, y ese resultado es el principal objetivo.

En cuarto lugar, las habilidades directivas están interrelacionadas y se traslapan. Es difícil demostrar una sola habilidad aislada de las demás. Las habilidades no son comportamientos simplistas y repetitivos, sino conjuntos integrados de respuestas complejas. Los directivos eficaces, en particular, deben confiar en combinaciones de habilidades para alcanzar los resultados deseados. Por ejemplo, para motivar a los demás de manera eficaz, es probable que se requiera de habilidades tales como comunicación de apoyo, influencia, facultamiento y autoconocimiento. En otras palabras, los directivos eficaces desarrollan un conjunto de habilidades que se superponen y se apoyan unas a otras, y que permite flexibilidad en el manejo de situaciones diversas.

Y, por último, en quinto lugar, las habilidades administrativas a veces son contradictorias y paradójicas. Por ejemplo, no todas las habilidades directivas fundamentales tienen una orientación suave y humanista, ni todas son impulsadoras y marcan una dirección. No están orientadas exclusivamente hacia el trabajo en equipo o hacia las relaciones interpersonales, ni exclusivamente hacia el individualismo o el carácter técnico. Los directivos más eficaces

suelen poseer una variedad de habilidades y algunas de ellas parecen incompatibles.

E. Evaluación de habilidades y resultados

Schermerhon, Jhon (2010:22) manifiesta que la idea de Katz de las habilidades gerenciales esenciales se mezcla con las observaciones que expresa Daniel Pink, que piensa que las habilidades conceptuales y humanas son de la mayor importancia en la actualidad, ya que estamos pasando de una era de la información a una nueva era conceptual. Dentro de este esquema, las demandas que se nos exigen tienden hacia las habilidades del hemisferio cerebral derecho, que son altamente conceptuales: habilidades para ver el panorama completo, identificar patrones y combinar ideas; y altamente sensibles: habilidades para crear empatía con otros y disfrutar con ellos en la persecución de un propósito.

Estas ideas nos plantean a todos unos grandes desafíos de aprendizaje, incluyendo a los administradores. Y los profesores de negocios y administración se interesan cada vez más en ayudar a las personas a adquirir las habilidades y capacidades necesarias para lograr el éxito administrativo. Una aptitud administrativa es una capacidad basada en habilidades que contribuye al alto desempeño en un puesto de administración. Algunas de estas aptitudes se han sugerido en la discusión anterior sobre el proceso administrativo, como las que se relacionan con la planeación, organización, dirección y control. Asimismo, están implícitas las demandas de información, interpersonales y de toma de decisiones, en los roles administrativos, así como en el

establecimiento de agendas y redes de trabajo como actividades administrativas.

Mientras considera que tan preparado esta para la práctica profesional, se enumeran aquí algunas de las habilidades y características personales que las escuelas de negocios recalcan de negocios como vales para el desarrollo profesional continuo y el éxito en su proyección profesional.

- Comunicación: la habilidad para compartir ideas con claridad y descubrimientos ya sea de forma oral o escrita; incluye redacción, presentación oral, dar y recibir retroalimentación, uso de la tecnología.
- Trabajo en equipo: la habilidad para trabajar de modo efectivo como miembro y líder de equipo; incluye contribución al equipo, liderazgo de equipo, administración del conflicto, negociación, desarrollo de consenso.
- Autodirección: la habilidad para evaluarse a uno mismo, modificar el comportamiento y cumplir con las obligaciones del desempeño; incluye razonamiento y comportamiento ético, flexibilidad personal, tolerancia hacia la ambigüedad, responsabilidad por el desempeño.
- Liderazgo: la habilidad para influir y respaldar a otros para que ejecuten tareas complicadas y ambiguas; incluye conciencia de la diversidad, comprensión global, administración de proyecto, acción estratégica.
- Pensamiento crítico: la habilidad para recabar y analizar información para la solución creativa de problemas; incluye resolución de la información, creatividad e innovación.
- Profesionalismo: la habilidad para mantener una impresión positiva, inspirar confianza y perseverar en el crecimiento profesional, incluye presentación personal, iniciativa personal y administración del desarrollo profesional.

F. Conocimiento Científico y Habilidades Directivas

Las futuras líneas de investigación que permitan el avance del conocimiento científico sobre el alcance y la importancia de las habilidades directivas en el contexto del sector público:

a) Sería interesante que se avanzase en la valoración de las habilidades de dirección como determinante de la calidad del servicio prestado por una administración determinada. Así mismo, la relación existente entre el desarrollo de las habilidades directivas y el cumplimiento de objetivos, sería un elemento de estudio de gran relevancia.

b) Debería avanzarse en la valoración de las habilidades específicas analizadas en esta investigación entre las diferentes administraciones públicas (estatal, autonómica, local o universitaria) o incluso en relación al sector privado. Una mayor profundización en el análisis de cada habilidad permitirá un avance en el conocimiento de sus características y peculiaridades propias, y cómo su desarrollo favorece el desempeño específico. Para el avance en la investigación sobre las habilidades directivas en el sector público, sería deseable el desarrollo de investigaciones más sectoriales que permitan la realización de estudios comparativos cuyos resultados conduzcan al establecimiento de políticas laborales específicas, dirigidas a mejorar la selección de los empleados públicos, el desarrollo de políticas de formación que prioricen la puesta en valor de las habilidades, así como una verdadera carrera profesional basada en el mérito y en el desempeño eficiente, en el que la acreditación de las habilidades ocupe un papel destacado. La necesidad de utilizar la formación en habilidades como estrategia permanente de actuación y desarrollo organizacional, será un eslabón importante para potenciar la capacidad de aprendizaje de las administraciones públicas como organizaciones y el desempeño individual de sus empleados.

c) El diseño de indicadores y métricas eficaces que permitan un seguimiento y control adecuado, será un elemento de gran importancia para hacer visible la gestión de las habilidades como intangible decisivo en la configuración del capital intelectual. Estos indicadores deberán ser el sustento de un sistema de acreditación de habilidades y competencias.

d) La posibilidad de estudiar la relación entre los estilos de dirección, la presencia de habilidades directivas con los grados de implicación, motivación, satisfacción y compromiso organizativo de los empleados públicos, pudiendo ser muy relevante el determinar qué habilidades muestran una mayor capacidad predictiva sobre el grado de desempeño de los empleados.

e) Una futura línea de investigación sería el desarrollo de un sistema de evaluación del desempeño basado en el desarrollo de las habilidades personales y directivas y convenientemente adaptado a las características del sector público. Este sistema, contemplado en el Estatuto Básico del Empleado Público, y aún pendiente de desarrollo, debería permitir identificar y valorar habilidades personales, interpersonales y de dirección de personas, lo cual resultará de gran utilidad en la cobertura de los puestos de trabajo, especialmente los de libre designación, así como elemento objetivo en la configuración del complemento de productividad.

f) Una cuestión que merecería ser discutida, es en qué medida la mejora de la productividad de los empleados públicos puede depender de un mayor entrenamiento y desarrollo de las habilidades. El continuo cambio de las características personales a lo largo de la vida (formación, expectativas, carrera profesional, etc.) podrían convertirse en un instrumento a considerar en el diseño de políticas de recursos humanos, poniendo en valor el desarrollo de habilidades como una verdadera estrategia de mejora personal y organizacional.

g) Finalmente, ante las complejas perspectivas del trabajo, los enfoques actuales parecen quedar relativamente limitados y escasos. Un trabajo futuro deberá servir para seguir dando cuerpo a la mezcla de

características, atributos y resultados que configuran el despliegue de las habilidades en los diferentes contextos del servicio público y de cómo desarrollar líderes efectivos individuales y capacidades de liderazgo organizacionales en el ámbito del sector público, pueden convertirse en una estrategia de actuación futura en el complejo, y a la vez apasionante, mundo de la gestión de personas y organizaciones.

2.2.2 Conceptual

- Según Robbins,(2009) "El Centro de Liderazgo Creativo estima que más

de la mitad de los gerentes y administradores tiene algún tipo de dificultad en las relaciones con la gente...Una encuesta de la Revista Fortune reveló que la mayor razón para el fracaso de directivos eran sus inadecuadas habilidades interpersonales ¿Le sorprendería saber que es muy probable que se despidan más administradores por la pobreza de sus habilidades interpersonales que por la carencia de habilidades técnicas en el puesto?

- En un folleto de divulgación del Instituto de Administración (Management) de la Universidad McGill de Montreal, Canadá, se plantea: "El curso de Habilidades Interpersonales para Managers es uno de los más populares y demandados...Muchas personas reconocen que saber manejar la contabilidad, el marketing, la producción, o los abastecimientos no es suficiente. Conocerse a sí mismo y como Ud. puede trabajar mejor con otros, liderar subordinados, resolver conflictos, implementar cambios, son tan o más importantes que saber manejar "su negocio"

- Goleman, en sus investigaciones sobre la Inteligencia Emocional, llega a las mismas conclusiones: "Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importan sólo la sagacidad, la preparación y experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás.... Al rastrear datos sobre los talentos de los desempeños estelares a lo largo de varias décadas, surgen dos habilidades que influían relativamente poco en los años setenta, pero en los noventa han alcanzado una importancia crucial: la formación de equipos y la adaptación al cambio. Según sus conclusiones, los más exitosos no son los más "inteligentes", ni los más conocedores del negocio, sino los que saben trabajar mejor con la gente.

- Mintzberg, analizando insuficiencias de programas de MBA (Master in Business Administration) plantea "... en mi programa ideal de dirección haría hincapié en la formación de las siguientes habilidades: interpersonales, para recoger información, para tomar decisiones en condiciones de incertidumbre...".

Tres enfoques sobre la dirección pueden contribuir a explicar la importancia de las habilidades interpersonales en el trabajo directivo:

-Dirigir es obtener resultados a través de otros;
-La dirección es una combinación de ciencia y arte; la ciencia, proporciona el conocimiento de experiencias anteriores que, convertidas en regularidades y enfoques, proporcionan una base teórica-conceptual; el arte, es la aplicación creadora de los conocimientos a situaciones particulares;

-El enfoque socio-técnico, considera que las organizaciones y los procesos directivos tienen un componente técnico y un componente social.

Centrarse en las habilidades interpersonales no niega la necesidad de que el directivo tiene que ser capaz de manejar asuntos como: los aspectos tecnológicos principales de la actividad que dirige, de los procesos que generan valor en su negocio, de los instrumentos e indicadores financieros, de las herramientas de marketing, entre otros aspectos técnicos o funcionales. Pero las habilidades interpersonales le permiten obtener mayores niveles de información, colaboración, y resultados de los subordinados que son los "especialistas" de las distintas esferas, así como el logro de un trabajo en equipo que propicie la integración y consenso de diferentes enfoques, para la toma de decisiones más efectivas, entre otros beneficios.

Identificado el centro de atención, con el amplio material analizado preparamos una lista de habilidades bastante extensa, que resultaba poco práctica para el propósito que nos habíamos planteado. No obstante, era una especie de "brainstorming" que podría servir de punto de partida, para analizar e intercambiar con diferentes grupos de especialistas.

Las valoraciones recibidas de diferentes colegas se complementaron con encuestas que realizamos entre diferentes grupos de directivos con los que hemos desarrollado programas de capacitación y consultorías. Paralelamente, comparamos todo esto con las temáticas principales que desde 1988, en que se creó el CETED, nos han estado solicitando organismos y empresas en Cuba, así

como los temas que han resultado de mayor interés en otros países en los que hemos desarrollado cursos de postgrado, talleres gerenciales o consultorías.

De todo esto surgió una "selección preliminar" que pasaba de 20 habilidades. Pero, contar con un listado de las habilidades más sugeridas por especialistas, o demandadas por "clientes", (en los que siempre hay una brecha entre lo que "desean" y lo que "necesitan") resulta insuficiente. No se trata de un "concurso de popularidad" sino de identificar un conjunto de habilidades interrelacionadas que, actuando en sistema, puedan producir un resultado cualitativamente superior a lo que pueda aportar cada una.

Mintzberg, con su tesis de doctorado en el MIT y sus trabajos posteriores produjo una ruptura con el pensamiento prevaleciente sobre lo que hacen los directivos y, a partir de esto, propuso un grupo de habilidades. Pero dijo muy acertadamente "Debería estar claro que los diez papeles que he estado describiendo no se pueden separar. Forman una "gestalt, un todo integrado".

Con las habilidades sucede lo mismo. Un directivo puede ser un buen comunicador, pero si no tiene un enfoque estratégico, su impacto será limitado. Para ser efectivo en el manejo de conflictos y en el trabajo en equipo debe saber escuchar y transmitir en forma convincente sus ideas. Podrá concebir una visión y estrategias muy consistentes, pero si no sabe liderar y motivar a la gente, es difícil que logre convertirlos en resultados.

Por estas razones para verificar la consistencia, como sistema, de un listado de habilidades es necesario analizarlo

aplicando enfoques y criterios que vayan más allá de la “popularidad” que tengan, entre especialistas y clientes. Esto requiere asumir, aunque sea en forma convencional, un enfoque que proporcione un marco teórico para validar la consistencia de las partes componentes del sistema, como dirían los metodólogos de las ciencias; o la “prueba del ácido”, como dirían los auditores.

Los dos criterios que nos parecieron más adecuados para el análisis del listado de habilidades fueron:

1- Identificar las principales esferas de relaciones en las que se mueve un directivo y verificar en qué medida pueden actuar las diferentes habilidades.

2- La lógica del sistema de habilidades identificadas, que permite identificar la secuencia e interrelaciones entre las mismas.

Esferas de actuación de los directivos.

Con respecto al primer criterio puede considerarse que el directivo, en el desarrollo de su trabajo, se interrelaciona con tres grandes esferas que son:

- El Entorno, constituido por las personas o instituciones que están fuera de la organización como son: proveedores, clientes, instituciones bancarias, ministerios, organizaciones de la comunidad donde radica la entidad. En un plano más amplio: los mercados externos, la situación económica internacional, las tendencias tecnológicas y de otro tipo que pueden influir en la actividad de la empresa.

- El Consejo o Equipo de Dirección, que constituye el órgano en el que se formulan o aprueban las estrategias, objetivos,

políticas y otras decisiones, se analizan resultados, y se coordina la ejecución de las tareas.

- La Organización propiamente dicha, que, aunque funciona con una determinada estructura, tecnologías, sistemas, procedimientos, etc., constituye el principal objeto de trabajo del directivo. Desde el punto de vista de las habilidades directivas, la esfera fundamental de sus relaciones se produce con el personal, es decir, los recursos humanos, que son los que realmente garantizan la conversión de insumos en resultados.

Las habilidades principales que pueden contribuir a un mayor impacto y mejores resultados en sus relaciones con cada una de estas esferas pueden resumirse en lo siguiente:

En sus relaciones con el entorno, el directivo debe proponerse dos grandes objetivos.

- El primero, identificar las principales tendencias, (tecnológicas, económicas, políticas, sociales), que puedan constituir oportunidades o amenazas para el desarrollo actual y futuro de su organización.

- El segundo, proporcionar al entorno toda la información que posibilite identificar las posibilidades de su organización, en el suministro de productos y servicios que satisfagan las necesidades y demandas en mejores condiciones (calidad, costo, tiempo) que los de la competencia. Lograr en el entorno lo que Benedetti, en su poema *Táctica y Estrategia*, plantea como objetivo de su estrategia "...que al fin me necesites.", es decir, que el entorno no sólo identifique las posibilidades de la organización en la satisfacción de sus necesidades, sino acuda a ella para satisfacerlas.

En esta esfera, las habilidades que consideramos de mayor impacto son las relacionadas con: el enfoque de la dirección estratégica, las comunicaciones y las requeridas para lograr negociaciones efectivas.

En sus relaciones con el equipo de dirección, el directivo hace varias cosas: informarse de situaciones y enfoques que puedan ayudarlo a tomar decisiones, presentar sus criterios y propiciar un intercambio, resolver situaciones de conflicto entre integrantes del equipo y entre diferentes unidades organizativas; finalmente, propiciar consenso y compromiso en la toma de decisiones.

Una aclaración necesaria. Consenso no es unanimidad, ni siquiera mayoría, es el estado en el que, en un proceso de análisis de decisiones en grupo, algunos integrantes no están totalmente identificados con una decisión, pero no tienen objeciones significativas y están dispuestos a aceptarla, aunque no estén motivados a “aplaudirla”. Según Ouchi, se logra el consenso cuando todos los miembros del grupo están de acuerdo sobre una solución y cada uno puede afirmar:

- El consenso es una mejor alternativa que la votación, que solo logra soluciones de ganar-perder. En los procesos de consultoría, cuando pienso que puedo llegar a un consenso en un grupo les pregunto “¿Hay alguien que no puede dormir tranquilo hoy si tomamos esta decisión?”.

Otro aspecto importante en el proceso de decisiones en grupo, es que no siempre la mayoría tiene la razón. Si el jefe, por su intuición, experiencia u otras razones, entiende que la decisión más acertada es diferente a la que piensa la

mayoría, debe decidir según “su criterio” y asumir el riesgo de equivocarse.

Si decide por lo que piensa la mayoría y después las cosas no salen bien es inaceptable que diga “yo lo advertí, pero la mayoría no estuvo de acuerdo”. La responsabilidad de la decisión es del jefe, no puede eludirla, ni echarle la culpa a “la mayoría”, si se equivoca

Las habilidades que, en nuestro criterio, son más importantes en el trabajo del directivo en sus relaciones con su equipo de dirección son las relacionadas con: las comunicaciones interpersonales, el manejo de conflictos, el trabajo en equipo, liderazgo y motivación, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, y la conducción de reuniones productivas.

Finalmente, las relaciones del directivo con la organización, es decir con todos sus integrantes, juegan un papel muy importante en los resultados de su trabajo. Le permiten recibir retroalimentación sobre la forma en que se han interpretado y se aplican las orientaciones y políticas definidas, conocer los estados de opinión, identificar nuevos problemas que requieren atención. Además, poder ejercer una influencia directa sobre los ejecutores de “primera línea”, promover entusiasmo y motivación, generar iniciativas, propiciar relaciones afectivas, resolver conflictos, entre otros resultados.

No es casual que, en su investigación sobre las características diferenciales de las empresas líderes, que resumió en el best-seller “Pasión por la Excelencia”, Tom Peters, identificó lo que llamó “gestión itinerante”, que se trata precisamente de la práctica de los líderes de estas empresas

de realizar visitas y sostener encuentros frecuentes con personal de la planta (además de los clientes y proveedores) y de diferentes niveles de la organización.

Una conclusión de Tom Peters es que esta práctica "Facilita la innovación y permite inculcar la idea de ciertos valores a cada miembro de la organización" y se pregunta "¿no será esto el liderazgo?", para concluir "La gestión itinerante es la tecnología del liderazgo".

A inicios de los años 80, cuando Tom Peters hizo su investigación, las tecnologías de la información no tenían el desarrollo actual. El e-mail, las computadoras interconectadas, las intranet y la multimedia, que posibilita comunicaciones interactivas de imagen, texto y sonidos, ofrecen posibilidades que no existían en aquellos años.

Podría pensarse que el acelerado avance tecnológico que han tenido las comunicaciones en los últimos años ha modificado estos enfoques. Sin embargo, trabajos más recientes, ratifican la necesidad de este tipo de relaciones y desvirtúan un poco el papel que se asigna a las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones. Veamos lo que dicen Hammer y Champy, los fundadores de la Reingeniería, sobre las teleconferencias:

"Esta tecnología les permite a individuos situados en lugares muy distantes verse y oírse y trabajar juntos, casi como si estuvieran en la misma sala. No obstante, la teleconferencia en general ha resultado un fracaso. Los funcionarios siguen viajando para verse con otras personas por muchas razones. Un viaje, sea a través de la ciudad o a través del país, implica

que se le concede importancia a la información que se trasmite o al tema que se va a discutir. La comunicación no verbal que tiene lugar en las reuniones personales probablemente es más importante que todas las palabras que se dicen...".

En un trabajo más reciente sobre ¿Qué hacen los líderes?, J. Kotter plantea:

"En la vida real los ejecutivos eficaces gastan mucho tiempo simplemente hablando con otra gente, incluso personas que no son sus subordinados. Tratan de muchos y diversos asuntos, no sólo los de su propia función específica, probablemente preguntan más de lo que ordenan, y de hecho toman muchas menos "grandes" decisiones de lo que se cree. Se dedican a esa clase de charla y chismorreo que consolida las relaciones...".

Minzberg llegó a conclusiones similares en sus investigaciones sobre cómo trabajan los directivos y su preferencia por las comunicaciones interpersonales planteando que "Una conversación informal puede ser, a veces, más reveladora que montones de estadísticas".

2.2.3 Teórico Conceptual

A.-HABILIDADES DIRECTIVAS

Griffin, Ricky & Van Fleet, David (2016) define a las habilidades directivas como "las numerosas actividades que los directores y/o gerentes deben poseer y poner en práctica en distintas circunstancias estas son las habilidades centrales como las de

administrar el tiempo, la de comunicación, las de toma de decisiones”. (pág.9)

Martínez Guillen, María del Carmen (2013) define a las habilidades administrativas como “una combinación de los conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para ser eficaz en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas actividades”. (pág. 20).

Griffin, Ricky & Moorhead, Gregory (2010) definen a las habilidades administrativas como “la actividad de trabajar con personas para determinar, interpretar y realizar los objetivos organizacionales ejecutando las funciones de planear, organizar, contratar personal, dirigir y controlar”. (pág. 89).

Schermerhon, John R., (2010) indica que “la habilidad administrativa es la capacidad para traducir el conocimiento en una acción que dé lugar al desempeño esperado”. (pág. 20).

Schermerhon, John R., (2010) señala que el gerente debe contar con estas habilidades administrativas básicas para poder triunfar:

a) *Habilidad técnica:*

Es la capacidad de usar un conocimiento o destreza para realizar tareas específicas. Los contadores, ingenieros, investigadores de mercado, planificadores financieros y analistas de sistema de cómputo, por ejemplo, poseen habilidades técnicas. Estas habilidades se adquieren inicialmente a través de la educación laboral. Sus indicadores son los siguientes:

- Habilidad para pensar analíticamente.
- Habilidad para obtener soluciones integrales para los problemas.

b) Habilidad humana:

Es la capacidad para trabajar bien en colaboración con otras personas. En el lugar de trabajo se manifiesta como espíritu de confianza, entusiasmo y compromiso genuino en las relaciones interpersonales. Un administrador con buenas habilidades humanas tendrá un alto grado de conocimiento de sí mismo y la capacidad para comprender o mostrar empatía con los sentimientos de otras personas. Un componente importante de las habilidades humanas es la inteligencia emocional. Sus indicadores son los siguientes:

- Habilidad para trabajar bien en colaboración con otras personas.
- Habilidad para manejar la inteligencia emocional.

c) Habilidad conceptual:

Es la habilidad para pensar analíticamente y en forma crítica. Asimismo, implica la capacidad para descomponer los problemas en sus partes más pequeñas, para ver las relaciones que existen entre ellas, y reconocer las implicaciones de cualquier problema en otras personas. En el salón de clases frecuentemente llamamos a esto "pensamiento crítico". Conforme las personas asumen responsabilidades más grandes en las organizaciones, deberán enfrentar problemas más ambiguos con muchas complicaciones y consecuencias a largo plazo. Sus indicadores son los siguientes:

- Habilidad para aplicar sus conocimientos técnicos.
- Habilidad para desempeñar una tarea especial con destreza.

Tipos de habilidades

Griffin, Ricky & Van Fleet, David, (2016) manifiestan que existe diferentes tipos de habilidades que se nombraran a continuación:

a) Habilidades interpersonales:

Los administrativos y/o los gerentes pasan una cantidad considerable de tiempo interactuando con personas de dentro y fuera de la organización. Debe tener habilidades interpersonales; es decir, la capacidad para comprender y relacionarse con personas y grupos; así como para motivar a otros para que den su mejor desempeño. Conforme los administrativos y/o gerentes en la jerarquía organizacional, deben tener la capacidad para llevar bien sus subordinados, sus compañeros y las personas que están en niveles más altos que el suyo. Como tienen que desempeñar diferentes roles, deben ser capaces para trabajar con proveedores, clientes, inversionistas y otras personas fuera de la organización. Aun cuando algunos han triunfado a pesar de sus habilidades interpersonales deficientes, el administrador que posee buenas destrezas será probablemente más exitoso. Algunos tenemos básicos de las habilidades interpersonales son: reconocer las diferencias individuales, comprender a la diversidad, trabajar con equipos, manejar los conflictos, motivar a otros y dirigir las conductas en el centro de trabajo.

b) Habilidades conceptuales:

Estas habilidades son las que dependen de la capacidad del administrador en el área del pensamiento abstracto. Debe conocer el funcionamiento general de la organización y de su entorno, comprender como embonan todas las partes de esta y

vislumbrarla de forma integral. Lo anterior les permite pensar de forma integral. Lo anterior les permite pensar de forma estratégica, ver el cuadro entero y tomar decisiones generales que abarcan a la organización completa. El pensamiento estratégico, la administración de la innovación, así como la creatividad y el manejo del cambio son elementos fundamentales de las habilidades conceptuales.

c) Habilidades para diagnosticar:

Los administrativos y gerentes exitosos también poseen habilidades para diagnosticar, o sea la capacidad de vislumbrar la respuesta más conveniente para a situación. Un médico diagnostica el mal de un paciente después de analizar los síntomas y determinar su causa probable. De otro lado, un administrador y/o gerente puede diagnosticar y analizar un problema de la organización si estudia los síntomas, y después formula las soluciones. Algunos elementos de las habilidades para diagnosticar son: conocer las relaciones causa - efecto, administrar el control y ligar los premios con los comportamientos deseados de los empleados.

d) Habilidades para la comunicación:

Las habilidades para la comunicación se refieren a la capacidad del administrador y/o gerente para transmitir de forma eficaz ideas e información a otros y recibir de la misma forma las ideas y la información que ellos proporcionan. Estas destrezas permiten ideas a los subordinados de manera que sepan lo que se espera de ellos, coordinar el trabajo con colegas de modo que trabajen debidamente juntos y mantener informados a los administradores de los niveles más altos sobre lo que está sucediendo. Además, ayudar a escuchar lo que dicen a otros y a comprender lo que

verdaderamente quiere decir, cartas, informes y otras comunicaciones escritas. Entender el significado de la comunicación, ser competente en diferentes formas comunicativas, tener conocimiento de la comunicación informal y contar con capacidad para manejar la comunicación contribuyen a las habilidades para la comunicación.

e) Habilidades para tomar decisiones:

Los administrativos y/o gerente eficaz también tienen destrezas muy buenas para tomar decisiones. Las habilidades para tomar decisiones se refieren a la capacidad del administrador para reconocer y definir correctamente los problemas y las oportunidades, así como, a continuación, para escoger un curso de acción adecuado para resolver esos problemas y capitalizar esas oportunidades.

Ningún administrativo toma la decisión correcta en todas las ocasiones. Sin embargo, quienes son eficaces deciden bien la mayor parte de ellas. Cuando toman una mala decisión, por lo habitual deciden reconocen enseguida su error y a continuación toman buenas decisiones para resarcir aquella de modo que el daño o el costo de la organización sean tan bajos como sea posible. Algunas habilidades para tomar decisiones son: conocer la perspectiva racional y la conductual para esta medida, el papel de la participación de ella y tener decisiones para contingencias y durante crisis.

f) Habilidades técnicas:

Estas habilidades son necesarias para desempeñar o comprender tareas que requieren de conocimientos especializados. Estas destrezas son especialmente importantes para los directores y/o administradores de primera línea, los

cuales dedican gran parte de su tiempo a capacitar a los subordinados y a responder preguntas referentes a problemas laborales. Para ser administradores eficaces, deben saber cómo se desempeñaban las tareas que asignan a las personas que supervisan. Las habilidades técnicas deben incluir conocimientos sobre tecnología, productos, servicios, finanzas, contabilidad, pronóstico, planeación toma de decisiones y el negocio mismo.

B.- SATISFACCIÓN LABORAL

Bateman, Thomas S. y Snell, Scott A. (2009), expone que “la satisfacción es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones”. (pág. 431). En tal sentido, la satisfacción de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados.

Debe considerarse que la satisfacción laboral describe el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados a través de una evaluación.

Chiavenato, Idalberto (2011), la satisfacción laboral es: “el logro de las metas de trabajo del trabajador en la búsqueda de sus objetivos fijados lo que constituye una estrategia individual para lograr los objetivos que tiene una serie de características individuales”. (pág. 245).

En tal sentido, la satisfacción de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, y la capacidad que tiene para desempeñar dicho cargo, por consiguiente, se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción.

Schermerhorn, Jhon R., (2010) sobre la satisfacción laboral dice: “La satisfacción laboral implica esfuerzo o la disposición para trabajar arduamente en una tarea y lograr exitosamente las metas trazadas. El esfuerzo es un componente irremplazable del lugar de trabajo de alto desempeño. Hasta los trabajadores más capaces no lograrán un alto desempeño de manera consistente a menos que estén dispuestos a rendir su máximo esfuerzo. Pero la decisión de una persona para hacerlo no depende por completo de ella. Por eso lo que la gestión del talento humano debe hacer es intentar crear las condiciones para que la persona se esfuerce al máximo”. (pág. 309).

Se comparte esta idea, para que la satisfacción laboral llegue a ser fructífero, significa que el trabajador debe aportar su experiencia adquirida a través del tiempo, además el esfuerzo debe ser una constante en el desenvolvimiento del colaborador que se verá motivado por las estrategias formuladas en el área de talento humano.

Drucker, Peter (2010) sobre la satisfacción laboral afirma: “La satisfacción laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad. Sobre la base de esta definición se plantea que la satisfacción Laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas”. (pág. 150).

De acuerdo a lo señalado líneas arriba, la satisfacción laboral entendido como el rendimiento laboral del trabajador, en gran medida tiene que ver con la experiencia, para poder realizar los trabajos con más facilidad basada en sus conocimientos.

Chiavenato, Idalberto (2011), sobre la satisfacción laboral expone: La satisfacción laboral es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. (pág. 216). En tal sentido, la satisfacción de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción

Por lo expuesto, el desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

Drucker, Peter (2010) al analizar: “las concepciones sobre la satisfacción Laboral, plantea se deben fijar nuevas definiciones de éste término, formulando innovadoras mediciones, y será preciso definir el desempeño en términos no financieros”. (pág. 75).

Como todas las actividades que realiza el hombre, se da a través del tiempo y de acuerdo a los avances de la ciencia y la tecnología, será necesario también formular nuevas definiciones formulando conceptos innovadores que estén acordes con el avance de la ciencia y tecnología.

Pintado P, Egard A. (2017): “Constituye una exigencia prestar atención permanente y oportuna a la actitud de los empleados durante todos los días del año; analizarlos, evaluarlos, tomar decisiones estratégicas para mejorarlas” (pág. 357).

Robbin, Stephen P. (2009), sobre satisfacción laboral plantea: “La importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Este

mismo autor expone que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles y se logran, y que lleven a una satisfacción personal”. (pág. 564). En las definiciones presentadas anteriormente, se evidencia que las mismas coinciden en el logro de metas concretas de una empresa, siendo imprescindible para ello la capacidad presente en los integrantes de ésta, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos

2.2.2.1 Clima Organizacional

Chiavenato, Idalberto (2011) el clima organizacional se define: “como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado”. (pág. 74).

El clima se refiere a las características del medio ambiente laboral que son percibidas, directa o indirectamente, por los miembros de la organización provocando repercusiones de distinto tipo en su comportamiento según el grado de satisfacción con la tarea desempeñada. De esta manera, el clima es una variable que interviene entre el sistema organizacional y el comportamiento de sus miembros proporcionando retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permitiendo introducir cambios planificados.

Dessler, Gary (2010) plantea: “el Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios”.

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia

para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

2.2.2.2 Cumplimiento de roles

Bateman, Thomas S. y Snell, Scott A. (2009) el cumplimiento de roles es: “la capacidad de logro en el cumplimiento de tareas, logrando las metas y los objetivos, obteniendo un nivel de producción adecuada, cubriendo la satisfacción del cliente y finalmente lograr la fidelización de sus clientes”. (pág. 356).

El cumplimiento de los roles por parte de los trabajadores, es muy importante porque a través de ello cada uno debe cumplir una responsabilidad asignada propiciando la producción, que va ir en beneficio de la Institución.

Griffin, Ricky (2010) dice: “el cumplimiento de roles está relacionado con la responsabilidad asignada a cada trabajador en una organización, el cual, al momento de ingresar a una empresa, la estudia e internaliza con el propósito de desempeñarse adecuadamente. Tiene que ver con el Manual de Funciones que la empresa tiene para sus empleados”. (pág. 172).

La responsabilidad asignada a cada trabajador es muy importante en una organización, mediante ella cada integrante tiene en cuenta la actividad que debe realizar sin estar esperando que se le asigne nueva actividad. Los trabajadores, deberán cumplir cabalmente con las funciones asignadas e inherentes a las tareas a ser desarrolladas, demostrando compromiso y seriedad en su desenvolvimiento.

Para el desarrollo de la función pública, los responsables de su cumplimiento deberán realizarlo en el tiempo asignado para ello, utilizándolo de manera eficiente. Bajo ningún concepto podrá utilizarse el tiempo destinado a la función pública para realizar actividades que no sean inherentes a la misma. Se deberá asistir puntualmente al trabajo dentro del horario previsto. Si fuere necesario para casos específicos se deberá asistir también en horas extraordinarias.

Griffin, Ricky (2010) sostiene que se deberá tener en cuenta los siguientes principios reguladores

Responsabilidad: Deberán cumplir cabalmente con las funciones asignadas e inherentes a las tareas a ser desarrolladas, demostrando compromiso y seriedad en su desenvolvimiento.

Honestidad: En sus actuaciones deberán regirse con honradez y coherentemente al principio general de la función pública de satisfacer el interés general sobre el personal o sectorial, debiendo administrar los recursos de los cuales disponen de manera acorde a la función asignada para dichos recursos.

Transparencia: Deberán permitir el acceso y conocimiento a cualquier persona de sus gestiones, procesos de decisiones e informaciones que adquieran y le sean confiados en el ejercicio de la función

Justicia: Ejercerán las funciones asignadas con estricto criterio, dando a cada uno lo que le es debido de manera eficaz y pronta.

Dignidad: Al reconocerse como empleados del Estado, deberán demostrar respeto hacia el propio trabajo, así como hacia los destinatarios del ejercicio del mismo, cumpliendo con rectitud y orden las tareas inherentes a su función, debiendo evitar acciones que pudieran poner en riesgo la finalidad de la función pública. (pág. 74).

Aguilar Morales, Jorge Everardo y Vargas Mendoza, Jaime Ernesto (2010) definen: “Los roles son las tareas aceptadas por cada miembro del grupo. Cada miembro del grupo cumple las responsabilidades y funciones negociadas al iniciar la relación de trabajo, las cuales están documentadas en el reglamento interior de trabajo, la descripción de funciones y los programas de trabajo, sin embargo, existen otros comportamientos o roles que no están ni estarán escritos en ningún documento pero que se espera que se tenga tanto el subordinado como el jefe de un área”. (pág. 9).

En las organizaciones es de suma importancia que existan documentos y reglamentos que normalizan las funciones de cada trabajador, a fin de que se dé más seriedad, y que cada trabajador se sienta comprometido de cumplir sus responsabilidades asignadas, de no existir documentos o reglamentos escritos, se tendrán en cuenta las recomendaciones impartidos por los superiores.

Responsabilidad asignada

Blanco Prieto, Antonio (2007) manifiesta: La responsabilidad, “es una virtud que puede observarse en uno mismo o en el prójimo. Se dice que una persona es responsable cuando, consciente de sus actos, sabe que éstos son la causa directa o indirecta de un hecho, por el cual es plausible de ser imputable, y hasta deberá responder por esos actos, llegado el caso”. (pág. 69).

Objetivos alcanzados

Blanco Prieto, Antonio (2007) puntualiza: “los resultados que se quieren alcanzar a través de las acciones. Los objetivos siempre aluden a una situación o estado ideal que se desea lograr y su resultado son la materialización, la expresión concreta y real de

aquellos, los cuales se consiguen a través de acciones y conducta”. (pág. 70),

Variedad de tareas

Blanco Prieto, Antonio (2007) se emplea para designar a aquella obra y trabajo que generalmente demanda de parte de quien la lleva a cabo cierto esfuerzo y que se realizará durante un tiempo limitado, es decir, existe un tiempo límite para su realización. (pág. 71).

2.2.2.3 Trabajo en equipo

Bateman, Thomas S. y Snell, Scott A. (2009), define al equipo de trabajo como un mecanismo de aprendizaje muy útil. Los miembros pueden aprender acerca de la compañía y, por sí mismo, adquirir nuevas habilidades y estrategia de desempeño. El equipo puede satisfacer necesidades personales importantes, como las de filiación y estima. También se satisfacen otras necesidades cuando los miembros del equipo reciben recompensas tangibles de la organización que no podrían haber conseguido trabajando por su cuenta- (pág. 506).

En las organizaciones, o empresas consideramos que los equipos de trabajo juegan un papel muy importante debido a que cada uno de ellos tienen aportes diferentes, que en gran medida enriquecen las ideas, se generan nuevas ideas, se planifican las acciones en conjunto, se realizan las acciones en forma grupal.

Los miembros de equipo pueden dar retroalimentación entre sí, identificar las oportunidades de crecimiento y desarrollo, capacitar, entrenar y asesorar.

Griffin, Ricky (2010), dice: El trabajo en grupo es de suma importancia dentro de una organización, especialmente en una institución educativa, las personas interactuamos diariamente en grupo en nuestra familia, en nuestro club social y en nuestro trabajo, el grupo permite hacer un trabajo ameno, motivado, participativo y también con conflictos entre sus integrantes, por eso es importante conocer el desarrollo de la dinámica interna de los grupos". (pág. 82).

Griffin, Ricky (2010) El equipo de trabajo del área administrativa también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más. En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas". (pág. 86).

Completamente de acuerdo con lo expuesto por el autor, el equipo del área administrativa debe estar evaluando a sus integrantes del equipo, para tener referencia de la capacidad de trabajo que realizan en la empresa y ello sirva como indicador para la toma de decisiones en el futuro, recogiendo las experiencias para poder capacitar a los demás, logrando mejorar el servicio.

Los grupos son formales y no formales, se entienden por grupos formales aquellos que define la estructura de la organización, con trabajos designados que establecen tareas. En los grupos formales los comportamientos que alguien debe tener quedan estipulados por las metas organizacionales y se dirigen al cumplimiento de estas. Un ejemplo de grupo formal es la tripulación de un avión comercial que consta de seis miembros a diferencia de éstos los grupos no formales son alianzas que no están estructuradas de manera formal ni determinadas por la organización

Se establece cinco cualidades que todo equipo de trabajo debe tener presente para alcanzar el éxito.

Complementariedad: cada miembro domina una parcela determinada del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.

Coordinación: el grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.

Comunicación: el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales. El equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa.

Confianza: cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal. Cada miembro trata de aportar lo mejor de sí mismo, no buscando destacar entre sus compañeros sino porque confía en que estos harán lo mismo; sabe que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo. Por ejemplo, en una operación de trasplante de un órgano todos los especialistas que intervienen lo hacen buscando el éxito de la operación. El cirujano no busca su lucimiento personal sino el buen hacer del equipo. Además, si la operación fracasa poco va a valer que su actuación particular haya sido exitosa.

Compromiso: cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

Aguilar Morales, Jorge Everardo y Vargas Mendoza, Jaime Ernesto (2010) define: “Es un conjunto de personas que se reúnen más o menos frecuentemente para lograr fines comunes, que interactúan constantemente y que han aceptado una serie de

normas, de principios y de roles de comportamiento social”. (pág. 11).

Es la capacidad para trabajar de manera complementaria, es decir, de aunar esfuerzos y disponer las competencias de cada cual en torno a un objetivo común, generando un todo que es mayor que la suma de sus partes.

La competencia “trabajo en equipo” se sitúa en el ámbito de las relaciones interpersonales, sin negar que el talento individual sea indispensable para el éxito de cualquier actividad. Las organizaciones tal vez desde no hace mucho tiempo– se han dado cuenta que el talento tiene un mejor rendimiento si se potencia en su doble dimensión: individual y de equipo. La historia de los deportes, por ejemplo, está llena de fracasos de colectividades que no alcanzaron el éxito a pesar de haber reunido al mayor número de “superestrellas”. Es desde esta evidencia que se ha analizado el resultado sinérgico que produce el trabajo en equipo; aquel en el que el resultado final del conjunto es mayor que la suma de resultados individuales

Comunicación

Martínez de Velasco, Alberto y Nosnik, Abraham (2009) “es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra, alterando el estado de conocimiento de la entidad”. (pág. 22).

Unión en el equipo

Aguilar Morales, Jorge Everardo y Vargas Mendoza, Jaime Ernesto (2010) manifiesta: “El trabajo en equipo, consiste en realizar una tarea específica, por medio de un grupo de personas, que conforman, a su vez, un grupo de trabajo. Es primordial en el trabajo en equipo, la unión y empatía entre los integrantes. Ya que, en más de una oportunidad, será necesario comprender a otro

integrante y, asimismo, apoyar las distintas ideas que vayan naciendo con el desarrollo de la tarea en cuestión”. (pág. 11).

2.3 Definiciones de Términos básicos

- **Habilidades Directas:**

Conjunto de conocimientos, destrezas y actitudes que los gerentes y gestores deben poseer y poner en práctica en las diversas actividades administrativas en el entorno laboral y comunicacional.

- **Habilidad humana:**

Es la capacidad para trabajar bien en colaboración con otras personas. En el lugar de trabajo se manifiesta como espíritu de confianza, entusiasmo y compromiso genuino en las relaciones interpersonales

- **Habilidades interpersonales**

Los administrativos y/o los gerentes pasan una cantidad considerable de tiempo interactuando con personas de dentro y fuera de la organización. Debe tener habilidades interpersonales; es decir, la capacidad para comprender y relacionarse con personas y grupos; así como para motivar a otros para que den su mejor desempeño.

- **Habilidades técnicas**

Estas habilidades son necesarias para desempeñar o comprender tareas que requieren de conocimientos especializados. Estas destrezas son especialmente importantes para los directores y/o administradores de primera línea, los cuales dedican gran parte de su tiempo a capacitar a los subordinados y a responder preguntas referentes a problemas laborales.

- **Clima laboral.**

El clima se refiere a las características del medio ambiente laboral que son percibidas, directa o indirectamente, por los miembros de la organización provocando repercusiones de distinto tipo en su comportamiento según el grado de satisfacción con la tarea desempeñada.

- **Cumplimiento de roles**

El cumplimiento de roles es: “la capacidad de logro en el cumplimiento de tareas, logrando las metas y los objetivos, obteniendo un nivel de producción adecuada, cubriendo la satisfacción del cliente y finalmente lograr la fidelización de sus clientes”.

- **Trabajo en equipo**

Es un mecanismo de aprendizaje muy útil. Los miembros pueden aprender acerca de la compañía y, por sí mismo, adquirir nuevas habilidades y estrategia de desempeño.

- **Satisfacción Laboral**

Es el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo, incluye la remuneración, el tipo de trabajo y las relaciones humanas y la seguridad.

CAPITULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis

3.1.1 Hipótesis general

H1: Las habilidades directivas influyen en la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión- Huacho 2018.

H0: Las habilidades directivas no influyen en la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión- Huacho 2018.

3.2.1 Hipótesis específicas

H2: Las habilidades conceptuales influyen en la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión- Huacho 2018.

H0: Las habilidades conceptuales no influyen en la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión- Huacho 2018.

H3: Las habilidades humanas influyen en la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión- Huacho 2018.

H0: Las habilidades humanas no influyen en la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión- Huacho 2018.

H4: Las habilidades técnicas influyen en la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión- Huacho 2018.

H0: Las habilidades técnicas influyen en la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión- Huacho 2018.

3.1.1 Capítulo fuera de las variables- Definición Cualitativo

Habilidades directivas

Griffin, Ricky & Van Fleet, David (2016) define a las habilidades directivas como las numerosas actividades que los directores y/o gerentes deben poseer y poner en práctica en distintas circunstancias estas son las habilidades centrales como las de administrar el tiempo, la de comunicación, las de toma de decisiones. (pág.9).

Satisfacción laboral

Bateman, Thomas S. y Snell, Scott A. (2009), expone que la satisfacción es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones”. (pág. 431). En tal sentido, la satisfacción de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados.

3.1.2 Capítulo dentro de variables – Cuantitativo

En el capítulo V resultados se obtuvo mediante el uso de herramientas estadísticas. Cuanto mayor sea el valor de chi-cuadrado, mayor será la diferencia entre los recuentos observados y los esperados, lo que nos indica que mayor es la relación entre las variables, en la investigación el valor de chi-cuadrado es de 154,147, con grado de libertad igual a 12 y con una significación asintótica bilateral de 0.000... menor que p (0.05)

El nivel de significación es un concepto estadístico asociado a la verificación de una hipótesis. La definimos como la probabilidad de tomar la decisión de rechazar la hipótesis nula (H_0) que se toma a menudo utilizando el valor P (o p-valor): si el valor P es inferior al nivel de significación, entonces la hipótesis nula es rechazada. Cuanto menor sea el valor P, más significativo será el resultado.

La H_0 (hipótesis nula) representa la afirmación de que no hay asociación entre las dos variables estudiadas y la H_1 (hipótesis alternativa) afirma que hay algún grado de relación o asociación entre las dos variables.

En nuestro estudio utilizando la prueba de Chi cuadrado, rechazamos la hipótesis nula, en la cual hallamos que nuestras variables tienen una relación significativa.

Estadístico de Prueba

Esta prueba puede utilizarse incluso con datos medibles en una escala nominal. La hipótesis nula de la prueba Chi-cuadrado postula una distribución de probabilidad totalmente especificada como el modelo matemático de la población que ha generado la muestra.

Para realizar este contraste se disponen los datos en una tabla de frecuencias. Para cada valor o intervalo de valores se indica la frecuencia absoluta observada o empírica (O_i). A continuación, y suponiendo que la hipótesis nula es cierta, se calculan para cada valor o intervalo de valores la frecuencia absoluta que cabría esperar o frecuencia esperada ($E_i = n \cdot p_i$, donde n es el tamaño de la muestra y p_i la probabilidad del i -ésimo valor o intervalo de valores según la hipótesis nula). El estadístico de prueba se basa en las diferencias entre la O_i y E_i y se define como:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}.$$

Este estadístico tiene una distribución Chi-cuadrado con $k-1$ grados de libertad si n es suficientemente grande, es decir, si todas las frecuencias esperadas son mayores que 5. En la práctica se tolera un máximo del 20% de frecuencias inferiores a 5.

Si existe concordancia perfecta entre las frecuencias observadas y las esperadas el estadístico tomará un valor igual a 0; por el contrario, si existen unas grandes discrepancias entre estas frecuencias el estadístico tomará un valor grande y, en consecuencia, se rechazará la hipótesis nula. Así pues, la región crítica estará situada en el extremo superior de la distribución Chi-cuadrado con $k-1$ grados de libertad.

3.2 Operacionalización de variables

| Variables | Dimensiones | Indicadores |
|---|---|---|
| <p>Variable Independiente (X) :</p> <p>Habilidades Directivas (7 ítems)</p> | <p>X1: Habilidades conceptuales</p> <p>X2: Habilidades humanas</p> <p>X3: Habilidad técnica</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento Analítico • Toma de Decisiones • Capacidad para trabajar con otras personas • Conocimiento y pericia para realizar sus actividades. • Habilidad para aplicar conocimientos técnicos • Habilidad para desempeñar una tarea especial con destreza. |
| <p>Variable Dependiente (Y):</p> <p>Satisfacción Laboral (8 ítems)</p> | <p>Y1: Clima</p> <p>Y2: Cumplimiento de roles</p> <p>Y3: Trabajo en equipo</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Relaciones • Compañerismo • Empatía • Control asistencia y permanencia • Iniciativa y creatividad • Cumplimiento de tareas • Orienta al equipo de trabajo • Participación • Relaciones interpersonales |
| <p>Variable Interviniente (Z)</p> | <p>VC: (Z1): Variable Control</p> <p>Z.1.1 Tipo de Institución Académica</p> <p>Z.1.2 Área de estudio: Administrativa</p> <p>Z.1.3 Marco demográfico: UNJFSC-Huacho-Perú</p> <p>Z.1.4 Muestra representativa: Personal Administrativo UNJFSC- Huacho</p> | |

Fuente: El investigador 2018.

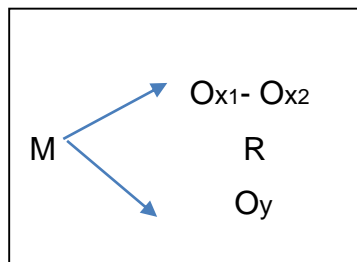
CAPÍTULO IV METODOLOGÍA

4.1 Tipo y diseño de Investigación

La presente investigación es de tipo aplicada, tiene como tipo de diseño a la investigación no experimental, descriptiva explicativa, transversal.

Hernández, Fernández & Baptista (2014:67) señalan que la investigación de diseño no experimental se define como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente a las variables de estudio. Esto significa que se trata de estudios donde no se hace variar de forma intencional a las variables independientes para ver su influencia sobre otras variables.

Es transversal ya que se recolectarán en un solo momento, en un tiempo único.



Donde: M = Muestra de estudio
 Ox1 = Variable Independiente
 Ox2 = Variable Dependiente
 R = Relación

4.2 Población y muestra

4.2.1 Universo Poblacional

El universo poblacional está constituido por 535 personal administrativo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

4.2.2 Muestra Poblacional Representativa

$$n : \frac{N x P x Q (Z^2)}{(E)^2 x (N - 1) + P x Q x (Z^2)}$$

Dónde:

| | |
|---------------------------|-------------------------------------|
| n: Tamaño de la muestra | P: 0.5% (probabilidad de 50%) |
| N: Tamaño de la población | Q: 0.5% (probabilidad de 50%) |
| E: 0.05 (nivel de error) | Z: 1.96 (95% de nivel de confianza) |

Reemplazando se ha obtenido una muestra de:

$$n: \frac{535 x 0.5 x 0.5 (1.96^2)}{(0.05)^2 x (535 - 1) + 0.5 x 0.5 x (1.96^2)}$$

n = 383

Siendo la muestra mayor del 10% de la población total, se aplica la siguiente formula:

$$n = \frac{n}{1 + \left(\frac{n}{N}\right)}$$
$$\frac{535}{1 + \left(\frac{383}{535}\right)}$$

n= 312

La muestra poblacional representativa está constituida por los 312 Personal Administrativo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

4.3 Técnicas e instrumentos de recolección de la información documental

- El fichaje. Técnica utilizada para recolectar y almacenar información relevante, unidad y valor propio para conformar el marco teórico y sustento del presente estudio.

- Estadísticas de indicadores sociales y educacionales. Relacionado con los datos cuantitativos existentes en la UNJFSC de Huacho relacionados con el fenómeno a estudiar. Se trabajó con el análisis de correlación simple a efecto de medir el grado de relación existente entre habilidades directivas y satisfacción laboral del personal administrativo de la UNJFSC de Huacho-2018.

4.4 Técnicas e Instrumentos para la recolección de la información de campo

Escala de actitud / opiniones anónimas del tipo Rensis Likert. Se elaboró considerando en su estructura las dos variables de la investigación: VI: Habilidades Directivas y la VD: Satisfacción Laboral del Personal Administrativo de la UNJFSC- Huacho, 2018 (8ítems), totalizando 16 ítems. La escala de actitudes de Likert mide predisposiciones individuales en contextos sociales particulares. Se le conoce como escala sumada debido a la puntuación de cada unidad de análisis (ítems) se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas por ítems. Cada ítem cuenta con (05) alternativas de respuestas: Siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca, nunca.

La validez del instrumento estuvo a cargo de un comité de especialistas (05) quienes consideran y analizaron cada ítem, aprobando su validación. En cuanto a su confiabilidad, se obtuvo a través del coeficiente del Alfa de Cronbach, obteniendo una alta confiabilidad de 0.818.

INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Escala de actitudes/ opiniones anónimas del tipo Likert.

Medición: Variable independiente: Habilidades Directivas.

Variable Dependiente: Satisfacción Laboral en el Personal Administrativo de la UNJFSC de Huacho-2018.

PERSONAL ADMINISTRATIVO

Agradeceremos marcar con un aspa (x) una sola alternativa de respuesta por cada ítem: Siempre-casi siempre-algunas veces-casi nunca-nunca.

| Ítems | Siempre | | Casi siempre | | Algunas veces | | Casi Nunca | | Nunca | |
|--|---------|--|--------------|--|---------------|--|------------|--|-------|--|
| 1.- ¿Los directivos piensan analíticamente antes de actuar en cada situación laboral que se le presenta? | | | | | | | | | | |
| 2.- ¿Los directivos muestran la capacidad de tomar decisiones integrando diversos puntos de vista para brindar soluciones integrales para los problemas que surgen dentro de UNJFSC? | | | | | | | | | | |
| 3.- ¿Los Directivos muestran capacidad para trabajar eficientemente en colaboración con otras personas dentro de la UNJFSC? | | | | | | | | | | |
| 4.- ¿Los Directivos muestran conocimiento y pericia para realizar sus actividades? | | | | | | | | | | |
| 5.- ¿Los Directivos aplican sus conocimientos técnicos cada vez que el momento lo requiere en la UNJFSC? | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 6.- ¿Los Directivos desempeñan sus actividades laborales con destreza? | | | | | | | | | | |
| 7.- ¿Existen buenas relaciones entre Jefes y trabajadores? | | | | | | | | | | |
| 8.- ¿Existe confianza de trabajo entre compañeros? | | | | | | | | | | |
| 9.- ¿Los trabajadores aplican la empatía? | | | | | | | | | | |
| 10.- ¿Existe control de ingreso y permanencia en el puesto de trabajo? | | | | | | | | | | |
| 11.- ¿Cumple los objetivos de trabajo, demostrando iniciativa en la realización de actividades y respetando razonablemente los plazos establecidos? | | | | | | | | | | |
| 12.- ¿Cumple con las acciones encomendadas por las autoridades de la Institución? | | | | | | | | | | |
| 13.- ¿Orienta al equipo de trabajo, para alcanzar una meta en común? | | | | | | | | | | |
| 14.- ¿Participa siempre del trabajo en equipo? | | | | | | | | | | |
| 15.- ¿Las relaciones interpersonales son cordiales entre los miembros de un equipo de trabajo? | | | | | | | | | | |

Cuadro N° 1

Validación del Instrumento

El índice de Keiser-Meyer-Olkin (KMO) tiene el mismo objetivo que el test de esfericidad de Bartlett; se trata de saber si podemos factorizar las variables originales de forma eficiente. El test de esfericidad presentó una significancia de 0.000 y una correlación de 0.731; un grado de libertad de 0.311 con una significancia de 0.000, indicándose que la matriz de datos es válida para continuar con el proceso de análisis factorial.

| KMO y Prueba de Bartlett | | | |
|--|----|---------------------------|---------|
| Medida de adecuación muestral de Kaiser –Meyer-Olkin | | | 0,731 |
| Prueba de esfericidad de Bartlett | de | Chi – cuadrado aproximado | 538,580 |
| | de | Grado de Libertad (gl) | 311 |
| | | Significancia (sig) | 0,000 |

Cuadro N° 2

Confiabilidad del Instrumento: Coeficiente Alfa de Cronbach

VI: Habilidades Directivas

| Alfa de Cronbach | N° de elementos |
|-------------------------|------------------------|
| 0,762 | 07 |
| Alta confiabilidad | |

Fuente: El investigador 2018

Cuadro N° 3

Estadístico: Coeficiente Alfa de Cronbach

VD: Satisfacción Laboral del Personal Administrativo

| Alfa de Cronbach | N° de elementos |
|-------------------------|------------------------|
| 0,759 | 08 |
| Alta confiabilidad | |

Fuente: El investigador 2018

Como podemos apreciar el instrumento tiene un promedio de confiabilidad de acuerdo al coeficiente Alfa de Cronbach de 0,760 de Muy Alta Confiabilidad.

4.5 Análisis y procesamiento de datos

Para llevar a cabo la técnica de procesamiento de información en el trabajo de investigación se han procesado los datos conseguidos a través de los instrumentos de recolección; luego se ordenó y clasifíco mediante el proceso computarizado de Excel y el programa SPSS en su versión 24. En el programa Excel se realizó la consistencia de los datos y la estadística descriptiva, después se procesó al Programa SPSS donde se realizó el análisis y correlación de las variables.

CAPITULO V RESULTADOS

5.1 Resultados Descriptivos

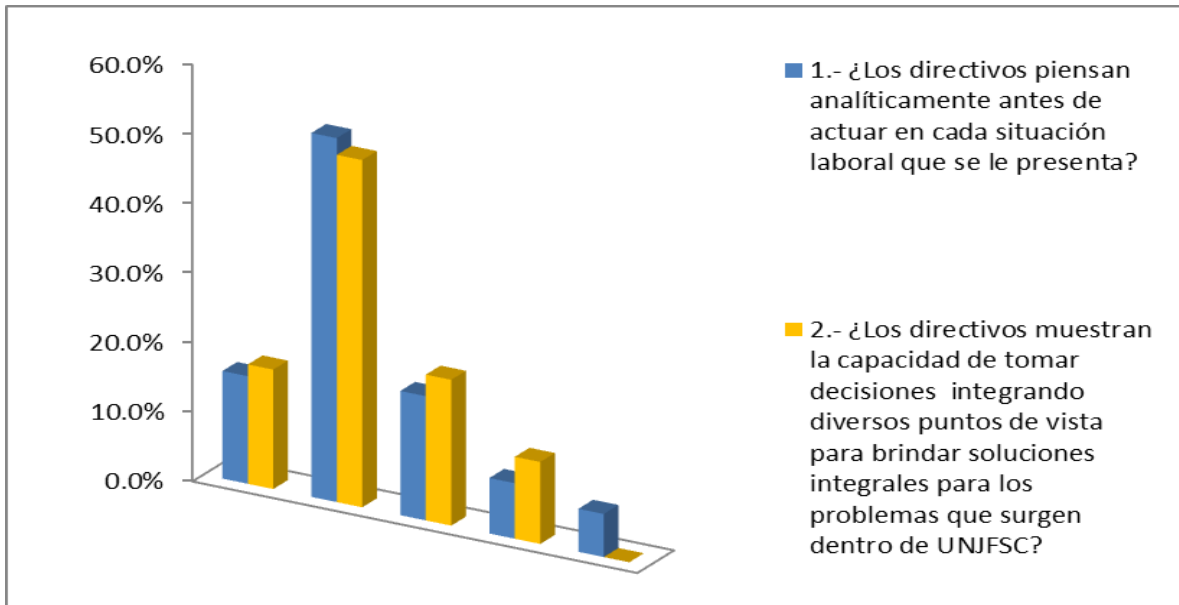
5.1.1 Análisis estadístico e interpretación de tablas sobre la variable

**Tabla Nº 5.1
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS ABSOLUTAS Y PORCENTUAL DE
LA VARIABLE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS EN SU DIMENSIÓN
HABILIDADES CONCEPTUALES**

| ITEM | Siempre | | Casi Siempre | | Algunas veces | | Casi Nunca | | Nunca | |
|--|------------|------|--------------|------|---------------|------|------------|------|------------|-----|
| | Frecuencia | % | Frecuencia | % | Frecuencia | % | Frecuencia | % | Frecuencia | % |
| 1.- ¿Los directivos piensan analíticamente antes de actuar en cada situación laboral que se le presenta? | 48 | 15.5 | 163 | 52.4 | 54 | 17.9 | 25 | 8.0 | 19 | 6.2 |
| 2.- ¿Los directivos muestran la capacidad de tomar decisiones integrando diversos puntos de vista para brindar soluciones integrales para los problemas que surgen dentro de UNJFSC? | 54 | 17.2 | 156 | 50.0 | 66 | 21.0 | 37 | 11.8 | 0 | 0.0 |
| | | 16.4 | | 51.2 | | 19.5 | | 9.9 | | 3.1 |

Fuente: El investigador 2018

Gráfico N° 5.1
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS ABSOLUTAS Y PORCENTUAL DE
LA VARIABLE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS EN SU DIMENSIÓN
HABILIDADES CONCEPTUALES



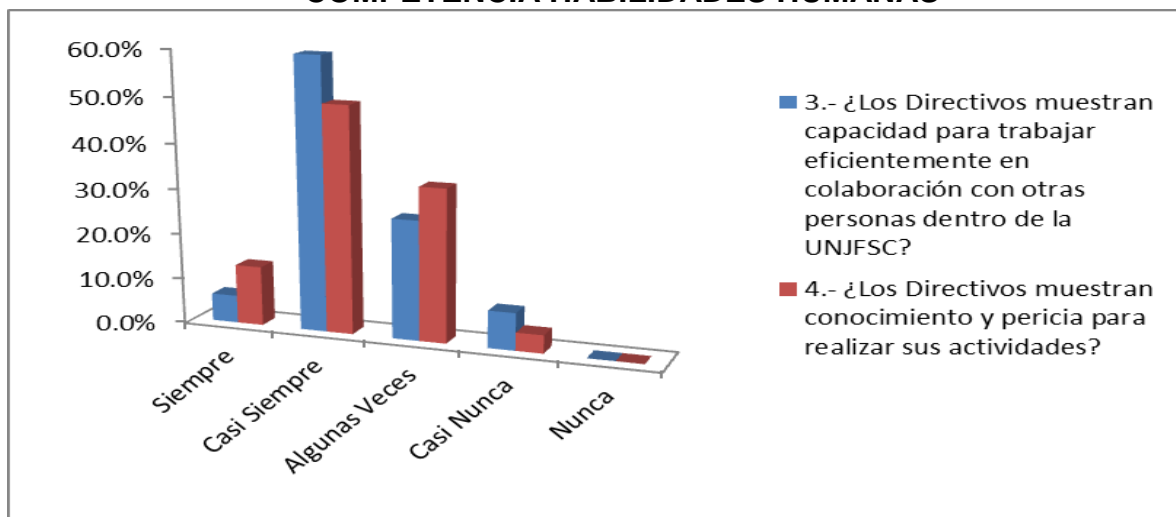
En la Tabla 1, podemos observar que el mayor porcentaje en promedio es 51.2% obtenido en casi siempre lo que indica el desarrollo de habilidades conceptuales en cuanto al análisis y poder de toma de decisiones.

Tabla Nº 5.2
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS ABSOLUTAS Y PORCENTUAL DE
LA VARIABLE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS EN LA
COMPETENCIA HABILIDADES HUMANAS

| ITEM | Siempre | | Casi Siempre | | Algunas veces | | Casi Nunca | | Nunca | |
|---|------------|------|--------------|------|---------------|------|------------|-----|------------|-----|
| | Frecuencia | % | Frecuencia | % | Frecuencia | % | Frecuencia | % | Frecuencia | % |
| 3.- ¿Los Directivos muestran capacidad para trabajar eficientemente en colaboración con otras personas dentro de la UNJFSC? | 19 | 6.1 | 186 | 59.5 | 82 | 26.2 | 26 | 8.2 | 0 | 0.0 |
| 4.- ¿Los Directivos muestran conocimiento y pericia para realizar sus actividades? | 41 | 13.1 | 154 | 49.5 | 104 | 33.4 | 12 | 4.0 | 0 | 0.0 |
| | | 9.6 | | 54.5 | | 29.8 | | 6.1 | | 0.0 |

Fuente: El investigador 2018

Gráfico Nº 5.2
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS ABSOLUTAS Y PORCENTUAL DE
LA VARIABLE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS EN LA
COMPETENCIA HABILIDADES HUMANAS



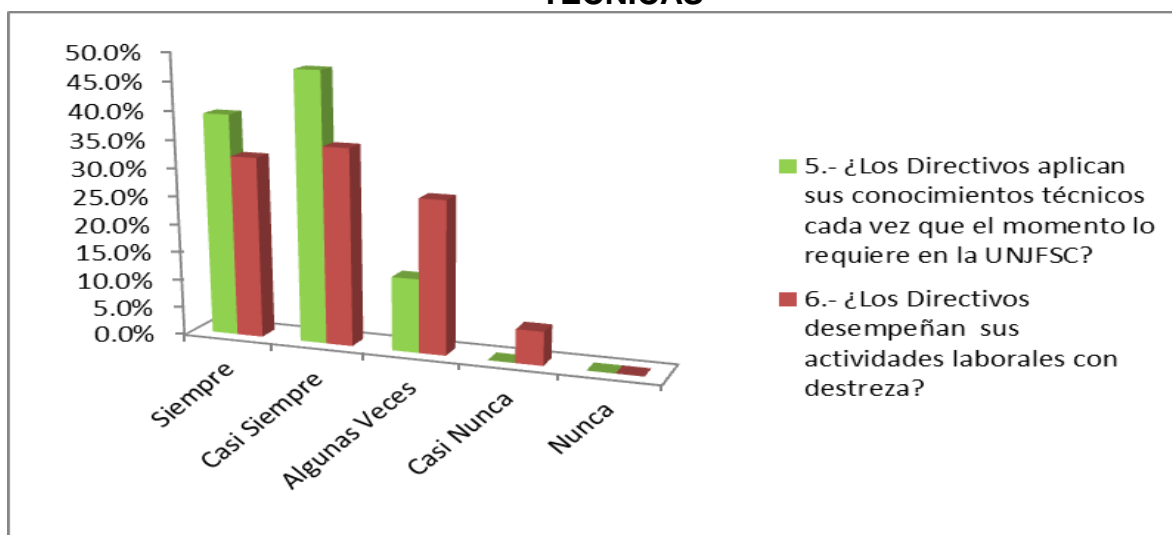
En la Tabla 2, podemos observar que el mayor porcentaje en promedio es de 54.5% obtenido en casi siempre lo que nos muestra un desarrollo de habilidades humanas en cuanto a la capacidad de trabajar con otras personas y conocimiento y pericia al realizar sus actividades.

Tabla Nº 5.3
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS ABSOLUTAS Y PORCENTUAL DE
LA VARIABLE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS EN HABILIDADES
TÉCNICAS

| ITEM | Siempre | | Casi Siempre | | Algunas veces | | Casi Nunca | | Nunca | |
|--|------------|------|--------------|------|---------------|------|------------|-----|------------|-----|
| | Frecuencia | % | Frecuencia | % | Frecuencia | % | Frecuencia | % | Frecuencia | % |
| 5.- ¿Los Directivos aplican sus conocimientos técnicos cada vez que el momento lo requiere en la UNJFSC? | 123 | 39.3 | 149 | 47.6 | 41 | 13.1 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 |
| 6.- ¿Los Directivos desempeñan sus actividades laborales con destreza? | 100 | 32.1 | 109 | 34.8 | 85 | 27.1 | 19 | 6.0 | 0 | 0.0 |
| | | 35.7 | | 41.2 | | 20.1 | | 3.0 | | 0.0 |

Fuente: El investigador 2018

Gráfico Nº 5.3
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS ABSOLUTAS Y PORCENTUAL DE
LA VARIABLE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS EN HABILIDADES
TÉCNICAS



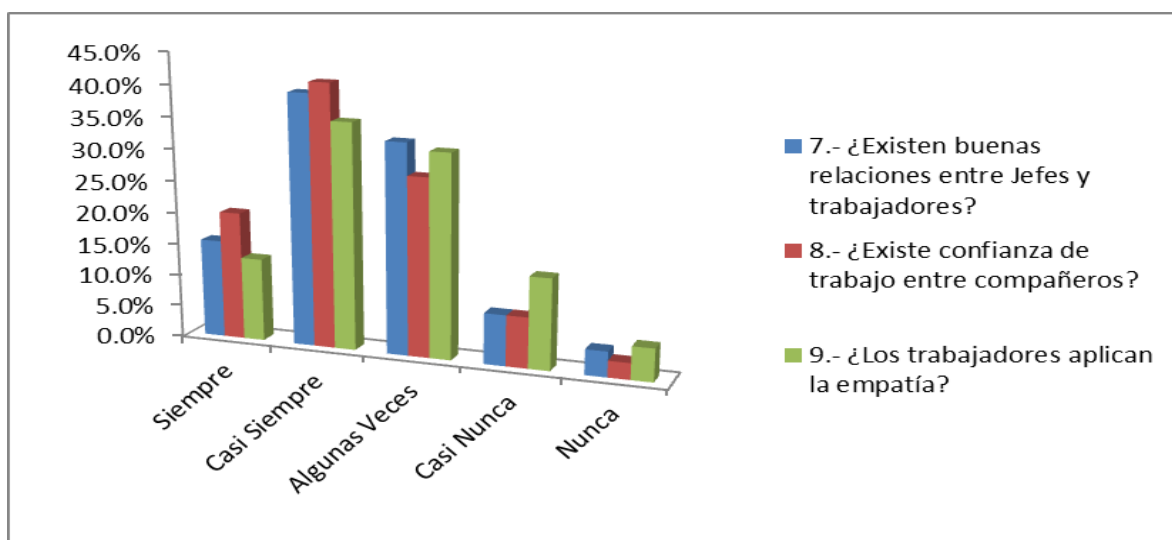
En la Tabla 3, podemos observar que el mayor porcentaje en promedio es de 41.2% obtenido en casi siempre en cuanto al desarrollo de habilidades técnicas, lo que nos indica que los directivos aplican sus conocimientos técnicos desempeñando sus actividades con destreza.

Tabla N° 5.4
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS ABSOLUTAS Y PORCENTUAL DE
LA VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL EN CLIMA
ORGANIZACIONAL

| ITEM | Siempre | | Casi Siempre | | Algunas veces | | Casi Nunca | | Nunca | |
|--|------------|------|--------------|------|---------------|------|------------|------|------------|-----|
| | Frecuencia | % | Frecuencia | % | Frecuencia | % | Frecuencia | % | Frecuencia | % |
| 7.- ¿Existen buenas relaciones entre Jefes y trabajadores? | 48 | 15.5 | 123 | 39.5 | 103 | 33.0 | 25 | 8.0 | 12 | 4.0 |
| 8.- ¿Existe confianza de trabajo entre compañeros? | 63 | 20.2 | 129 | 41.2 | 87 | 28.0 | 25 | 8.0 | 8 | 2.6 |
| 9.- ¿Los trabajadores aplican la empatía? | 41 | 13.1 | 111 | 35.5 | 100 | 31.9 | 45 | 14.3 | 16 | 5.2 |
| | | 16.3 | | 38.7 | | 31.0 | | 10.1 | | 3.9 |

Fuente: El investigador 2018

Gráfico N° 5.4
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS ABSOLUTAS Y PORCENTUAL DE
LA VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL EN CLIMA
ORGANIZACIONAL



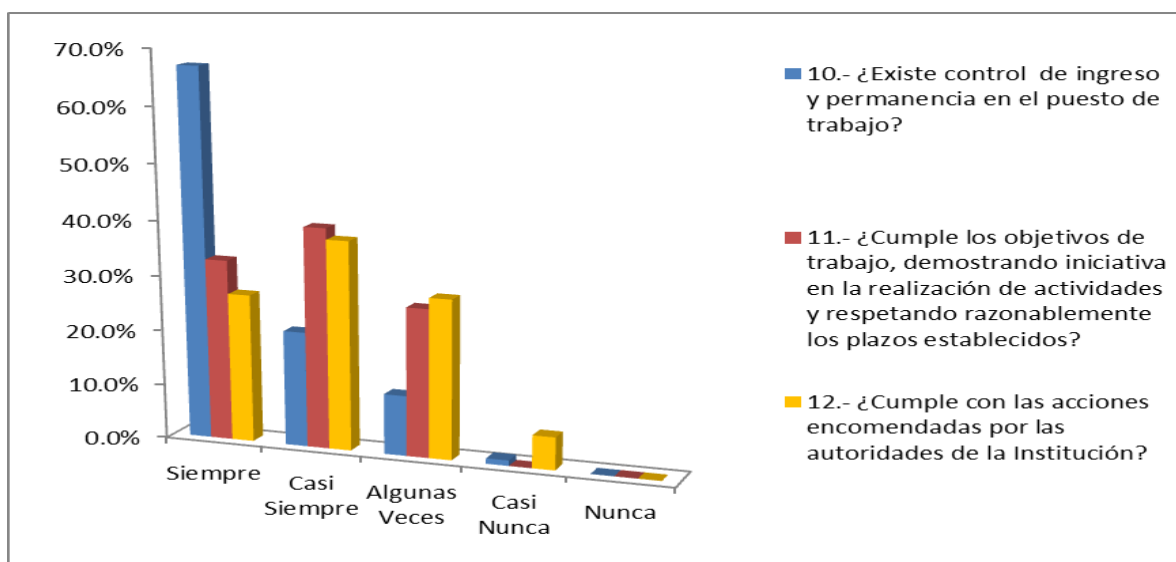
En la Tabla 4, podemos observar que el mayor porcentaje en promedio se da en casi siempre con un 38.7% en cuanto al clima organizacional y algunas veces el 31% en cuanto a las buenas relaciones, confianza y desarrollo de empatía entre jefe y trabajadores.

Tabla Nº 5.5
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS ABSOLUTAS Y PORCENTUAL DE LA VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL EN CUMPLIMIENTO DE ROLES

| ITEM | Siempre | | Casi Siempre | | Algunas veces | | Casi Nunca | | Nunca | |
|---|------------|------|--------------|------|---------------|------|------------|-----|------------|-----|
| | Frecuencia | % | Frecuencia | % | Frecuencia | % | Frecuencia | % | Frecuencia | % |
| 10.- ¿Existe control de ingreso y permanencia en el puesto de trabajo? | 209 | 67.0 | 66 | 21.0 | 34 | 11.0 | 3 | 1.0 | 0 | 0.0 |
| 11.- ¿Cumple los objetivos de trabajo, demostrando iniciativa en la realización de actividades y respetando razonablemente los plazos establecidos? | 103 | 33.0 | 125 | 40.0 | 84 | 27.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 |
| 12.- ¿Cumple con las acciones encomendadas por las autoridades de la Institución? | 84 | 27.0 | 119 | 38.0 | 90 | 29.0 | 19 | 6.0 | 0 | 0.0 |
| | | 42.3 | | 33.0 | | 22.3 | | 2.3 | | 0.0 |

Fuente: El investigador 2018

Gráfico Nº 5.5
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS ABSOLUTAS Y PORCENTUAL DE LA VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL EN CUMPLIMIENTO DE ROLES



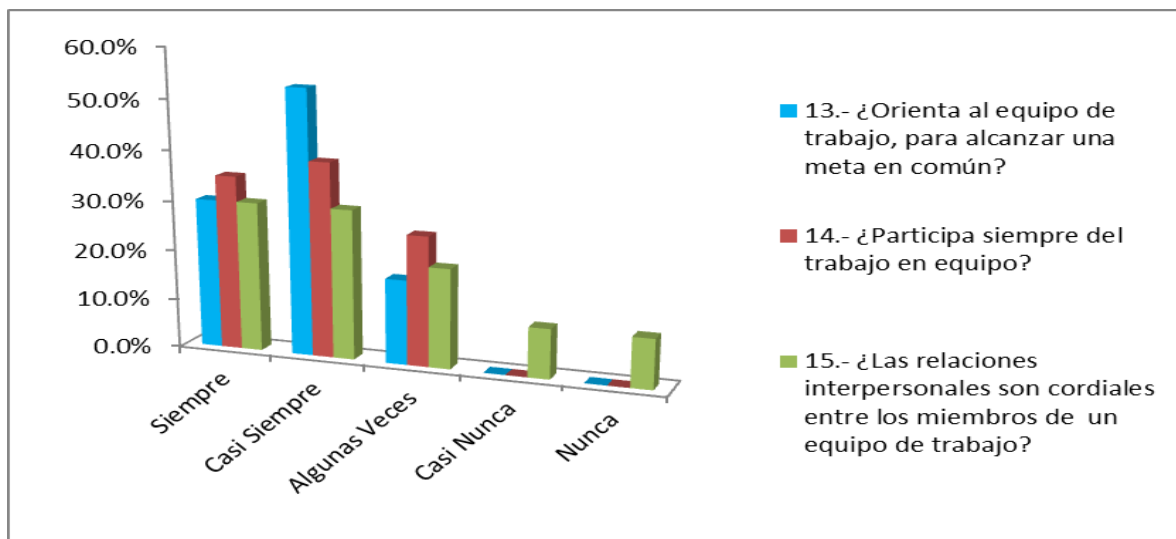
En la Tabla 5, podemos observar que el mayor porcentaje obtenido se da en siempre con un 42.3% en cuanto al control, cumplimiento de objetivos y acciones encomendadas.

Tabla N° 6
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS ABSOLUTAS Y PORCENTUAL DE LA VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL EN TRABAJO EN EQUIPO

| ITEM | Siempre | | Casi Siempre | | Algunas veces | | Casi Nunca | | Nunca | |
|--|------------|------|--------------|------|---------------|------|------------|------|------------|------|
| | Frecuencia | % | Frecuencia | % | Frecuencia | % | Frecuencia | % | Frecuencia | % |
| 13.- ¿Orienta al equipo de trabajo, para alcanzar una meta en común? | 94 | 30.0 | 165 | 53.0 | 53 | 17.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 |
| 14.- ¿Participa siempre del trabajo en equipo? | 109 | 35.0 | 122 | 39.0 | 81 | 26.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 |
| 15.- ¿Las relaciones interpersonales son cordiales entre los miembros de un equipo de trabajo? | 94 | 30.0 | 94 | 30.0 | 62 | 20.0 | 31 | 10.0 | 31 | 10.0 |
| | | 31.7 | | 40.7 | | 21.0 | | 3.3 | | 3.3 |

Fuente: El investigador 2018

Gráfico N° 5.6
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS ABSOLUTAS Y PORCENTUAL DE LA VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL EN TRABAJO EN EQUIPO



En la Tabla 6, podemos observar que el mayor porcentaje se da en casi siempre con un 40.7% en cuanto al trabajo en equipo, en cuanto a orientación, participación y relaciones cordiales con el equipo de trabajo

5.2 Resultados Inferenciales

Con el objetivo de contrastar las hipótesis propuestas se utilizó la prueba del Chi cuadrado que es una prueba estadística que sirvió para evaluar la aceptación de la hipótesis, dando como resultado: Que las habilidades directivas influyen en la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión- Huacho 2018

Hipótesis General

H1: Las habilidades directivas influyen significativamente en la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión- Huacho 2018

H0: Las habilidades directivas no influyen significativamente en la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión- Huacho 2018

Tabla Nº 5.7
RESULTADO DE LA CORRELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES
HABILIDADES DIRECTIVAS Y SATISFACCIÓN LABORAL

PRUEBAS DE CHI-CUADRADO

| | Valor | gl | Sig. asintótica (2 caras) |
|------------------------------|----------------------|----|---------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 154,147 ^a | 12 | ,000 |
| Razón de verosimilitud | 143,330 | 12 | ,000 |
| Asociación lineal por lineal | 43,283 | 1 | ,000 |
| N de casos válidos | 312 | | |

8 casillas (40,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,19.

Cuanto mayor sea el valor de chi-cuadrado, mayor será la diferencia entre

los recuentos observados y los esperados, lo que nos indica que mayor es la relación entre las variables, en la investigación el valor de chi-cuadrado es de 154,147, con grado de libertad igual a 12 y con una significación asintótica bilateral de 0.000... menor que p (0.05); con esto queda demostrado que se rechaza la hipótesis nula pues la variable independiente influye en la variable dependiente, A partir de esto se considera aceptar la hipótesis alterna (hipótesis del investigador). Esto demuestra que a medida que se desarrollen las habilidades directivas habrá mayor influencia significativa en la satisfacción laboral.

Hipótesis Específica

H2 : Las habilidades conceptuales influyen significativamente en la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión- Huacho 2018

H0 : Las habilidades conceptuales no influyen significativamente en la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión- Huacho 2018.

Tabla Nº 5.8
RESULTADO DE LA CORRELACIÓN ENTRE LAS HABILIDADES
CONCEPTUALES Y SATISFACCIÓN LABORAL

PRUEBAS DE CHI-CUADRADO

| | Valor | gl | Sig. asintótica (2 caras) |
|------------------------------|----------------------|----|---------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 101,843 ^a | 16 | ,000 |
| Razón de verosimilitud | 119,073 | 16 | ,000 |
| Asociación lineal por lineal | 11,134 | 1 | ,001 |
| N de casos válidos | 312 | | |

a. 8 casillas (32,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,19.

Cuanto mayor sea el valor de chi-cuadrado, mayor será la diferencia entre

los recuentos observados y los esperados, lo que nos indica que mayor es la relación entre las variables, en la investigación el valor de chi-cuadrado es de 101,843, con grado de libertad igual a 16 y con una significación asintótica bilateral de 0.000... menor que p (0.05); con esto queda demostrado que se rechaza la hipótesis nula. A partir de esto se considera aceptar la hipótesis alterna (hipótesis del investigador). Esto demuestra que a medida que se desarrollen las habilidades conceptuales habrá mayor influencia significativa en la satisfacción laboral.

H3: Las habilidades humanas influyen significativamente en la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión- Huacho 2018

H0: Las habilidades humanas no influyen significativamente en la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión- Huacho 2018

Tabla Nº 5.9
RESULTADO DE LA CORRELACIÓN ENTRE LAS HABILIDADES HUMANAS Y SATISFACCIÓN LABORAL

PRUEBAS DE CHI-CUADRADO

| | Valor | gl | Sig. asintótica (2 caras) |
|------------------------------|----------------------|----|---------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 326,449 ^a | 16 | ,000 |
| Razón de verosimilitud | 257,967 | 16 | ,000 |
| Asociación lineal por lineal | 58,098 | 1 | ,000 |
| N de casos válidos | 312 | | |

a. 13 casillas (52,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,19.

Cuanto mayor sea el valor de chi-cuadrado, mayor será la diferencia entre los recuentos observados y los esperados, lo que nos indica que mayor es la relación entre las variables, en la investigación el valor de chi-cuadrado es de 326,449, con grado de libertad igual a 16 y con una significación asintótica

bilateral de 0.000... menor que p (0.05); con esto queda demostrado que se rechaza la hipótesis nula. A partir de esto se considera aceptar la hipótesis alterna (hipótesis del investigador). Esto demuestra que a medida que se desarrollen las habilidades humanas habrá mayor influencia significativa en la satisfacción laboral

H4: Las habilidades técnicas influyen significativamente en la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión- Huacho 2018

H0: Las habilidades técnicas no influyen significativamente en la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión- Huacho 2018.

Tabla Nº 5.10
RESULTADO DE LA CORRELACIÓN ENTRE LA HABILIDAD TÉCNICA Y SATISFACCIÓN LABORAL

PRUEBAS DE CHI-CUADRADO

| | Valor | gl | Sig. asintótica (2 caras) |
|------------------------------|----------------------|----|---------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 299,028 ^a | 16 | ,000 |
| Razón de verosimilitud | 282,888 | 16 | ,000 |
| Asociación lineal por lineal | 103,721 | 1 | ,000 |
| N de casos válidos | 312 | | |

a. 9 casillas (36,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,21.

Cuanto mayor sea el valor de chi-cuadrado, mayor será la diferencia entre los recuentos observados y los esperados, lo que nos indica que mayor es la relación entre las variables, en la investigación el valor de chi-cuadrado es de 299,028, con grado de libertad igual a 16 y con una significación asintótica bilateral de 0.000... menor que p (0.05); con esto queda demostrado que se rechaza la hipótesis nula. A partir de esto se considera aceptar la hipótesis

alterna (hipótesis del investigador). Esto demuestra que a medida que se desarrollen las habilidades técnicas habrá mayor influencia significativa en la satisfacción laboral.

CAPITULO VI

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1 Contrastación de Hipótesis

En el presente estudio se recogió la información mediante la aplicación de un instrumento, un cuestionario consistente de 15 preguntas cerradas sobre las variables habilidades directivas y satisfacción laboral, donde se obtuvieron datos, los cuales se pudieron analizar para dar resultado a las hipótesis,

Del análisis del resultado inferencial se puede decir que cuando mayor es la relación entre las variables, en la investigación el valor de chi-cuadrado es de 154,147, con grado de libertad igual a 12 y con una significación asintótica bilateral de 0.000... menor que p (0.05); con esto queda demostrado que se rechaza la hipótesis nula pues la variable independiente influye en la variable dependiente, A partir de esto se considera aceptar la hipótesis alterna (hipótesis del investigador). Esto demuestra que a medida que se desarrollen las habilidades directivas habrá mayor influencia significativa en la satisfacción laboral.

En la hipótesis específica 01 se puede decir que el valor de chi-cuadrado es de 101,843, con grado de libertad igual a 16 y con una significación asintótica bilateral de 0.000... menor que p (0.05); con esto queda demostrado que se rechaza la hipótesis nula. A partir de esto se considera aceptar la hipótesis alterna (hipótesis del investigador). Esto demuestra que a medida que se desarrollen las habilidades conceptuales habrá mayor influencia significativa en la satisfacción laboral.

En la hipótesis específica 02 se puede decir que el valor de chi-cuadrado es de 326,449, con grado de libertad igual a 16 y con una significación asintótica bilateral de 0.000... menor que p (0.05); con esto queda demostrado que se rechaza la hipótesis nula. A partir de esto se considera aceptar la hipótesis alterna (hipótesis del investigador). Esto demuestra que a medida que se

desarrollen las habilidades humanas habrá mayor influencia significativa en la satisfacción laboral

En la hipótesis específica 03 se puede decir que el valor de chi-cuadrado es de 299,028, con grado de libertad igual a 16 y con una significación asintótica bilateral de 0.000... menor que p (0.05); con esto queda demostrado que se rechaza la hipótesis nula. A partir de esto se considera aceptar la hipótesis alterna (hipótesis del investigador). Esto demuestra que a medida que se desarrollen las habilidades técnicas habrá mayor influencia significativa en la satisfacción laboral.

6.2. Contrastación de los resultados con estudios similares

De los estudios relacionados al presente trabajo son contrastados en este capítulo con la finalidad de ratificar las hipótesis establecida inicialmente por la presente investigación. Los resultados obtenidos en la investigación tienen validez interna y externa. En esta investigación se obtuvieron los siguientes resultados: del análisis de los resultados descriptivos podemos decir que el mayor porcentaje en promedio es 51.2% obtenido en casi siempre lo que indica el desarrollo de habilidades conceptuales es en cuanto al análisis y poder de toma de decisiones de los directivos; el 54.5% obtenido en casi siempre lo que nos muestra un desarrollo de habilidades humanas en cuanto a la capacidad de trabajar con otras personas y conocimiento y pericia al realizar sus actividades. El 41.2% obtenido en casi siempre en cuanto al desarrollo de habilidades técnicas, lo que nos indica que los directivos aplican sus conocimientos técnicos desempeñando sus actividades con destreza. El mayor porcentaje en promedio se da en casi siempre con un 38.7% en cuanto al clima organizacional y algunas veces el 31% en cuanto a las buenas relaciones, confianza y desarrollo de empatía entre jefe y trabajadores. Asimismo, el mayor porcentaje obtenido se da en siempre con un 42.3% en cuanto al

control, cumplimiento de objetivos y acciones encomendadas. Y un 40.7% en casi siempre en cuanto al trabajo en equipo, en cuanto a orientación, participación y relaciones cordiales con el equipo de trabajo.

Que el mayor porcentaje en promedio, nos indica que los directivos aplican sus conocimientos técnicos desempeñando sus actividades con destreza. en cuanto al clima organizacional. Este resultado guarda compatibilidad con lo expresado **Alcon, Noris** en su tesis titulada: *Habilidades Gerenciales y la Satisfacción Laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo del municipio Tinaquillo, estado Cojedes*, cuyo objetivo fue Describir las habilidades del director y su importancia en la satisfacción laboral del personal docente de las escuelas básicas del Sector Caño Nuevo, Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes. 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, corroborando en cuanto a mi investigación en cuanto a que el desarrollo de las habilidades mejorarían en la toma de decisiones, en el desarrollo de las habilidades humanas mejorando la empatía entre el personal. De la misma manera Pereda Pérez, Francisco en su tesis: *“Análisis de las Habilidades Directivas, estudio aplicado al sector público de la Provincia de Córdoba”*. Su fue identificar las habilidades directivas más valoradas por los empleados públicos de la provincia de Córdoba, que pueden ser consideradas como personales, interpersonales o de dirección de personas, también denominadas propiamente dichas, como directivas. Su objetivo fue presentar una revisión acerca de las líneas de investigación sobre las habilidades directivas.

Tubo como conclusiones: Que 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. 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. Concordando con mi investigación en cuanto a que las habilidades directivas: son esenciales para el funcionamiento integral de una organización, partiendo desde el compromiso de cada uno de sus integrantes hasta la disponibilidad que puedan presentar estos para adaptarse a los cambios constantes por lo que tienen que atravesar los trabajadores en su quehacer diario.

6.3 Responsabilidad ética

Durante su vida profesional, el directivo se enfrenta a decisiones de carácter técnico, que condicionarán el éxito del negocio, de los que depende de él y de su propia carrera profesional. Sin embargo, se enfrenta también a otro conjunto de decisiones difíciles con gran componente moral y que afectan a su propia vida (familia, miembros de su equipo, amigos). Aunque las decisiones se tomen hacia fuera, surgen desde dentro, por lo que los valores y principios de los directivos son claves en su ejercicio profesional. En este sentido, el directivo debe:

a.-Conocerse a sí mismo

Guardar una coherencia entre lo que se piensa y lo que se hace no siempre es fácil, más en puestos directivos. Por eso, frente a decisiones complicadas, es fundamental apoyarse en una serie de principios y valores internos que permitan mantener el rumbo, que te ayuden a diferenciarte y a generar confianza entre las personas con las que trabajas. Al final, todos nos identificamos más con personas, e incluso empresas, cuyos valores son similares o coherentes con los nuestros.

La vida del directivo, especialmente del alto directivo, exige en muchas ocasiones renunciar a otros aspectos de la vida. Por eso es importante de cada directivo conozca dónde está la frontera entre su yo directivo y su yo como persona, porque no controlarla podría llegar a afectar a sus relaciones personales y, por tanto, a su felicidad, lo que tendría consecuencias catastróficas. Es decir, si el directivo no tiene una identidad separada de su trabajo, será vulnerable. Esa frontera es función de cómo seas y de cómo quieras ser.

b.- Ser uno mismo

Lo importante no es lo que uno logra parecer, sino lo que uno es. Se trata de aprender a vender lo que haces, para no tener que venderte a ti mismo (Marca Personal). Representar el personaje que los demás piensan o quieren que seas a la larga trae frustraciones y estrés. Por eso, el directivo ha de ser auténtico, íntegro, transparente, sincero, no abusar de su posición, es decir, tiene la obligación moral de intentar ser ejemplar. Y, por supuesto, ha de tener claro cómo le perciben los demás.

Actuar de esta forma es claramente rentable, ya que facilita las relaciones interpersonales y comunicación con los demás, facilita el ser aceptado como líder, trae mayor satisfacción personal y todo ello acaba llevando a un mejor funcionamiento de la empresa.

c.- Construirse a sí mismo

El directivo debe prepararse para tomar las mejores decisiones en cada momento, por lo que la formación permanente es más necesaria si cabe en estos puestos.

La ética se relaciona íntimamente con esa esencia, con el ser de la persona, centrándose en la parte personal del aprendizaje del directivo. Por tanto, la formación directiva debe buscar también el desarrollo personal. Es claro que la ética y los valores deberían formar parte de la educación de las personas desde su infancia. Pero también debería ofrecerse esa formación ética en las escuelas de negocios, e incluso en las propias empresas, que pueden mejorar la escala de valores de los directivos (o futuros directivos).

CONCLUSIONES

De las pruebas realizadas podemos concluir:

1. En lo referente a la Hipótesis general según los resultados al aplicar el estadístico chi-cuadrado ha quedado demostrado que se rechaza la hipótesis nula pues la variable independiente influye en la variable dependiente por tanto se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador). Esto demuestra que a medida que se desarrollen las habilidades directivas habrá mayor influencia significativa en la satisfacción laboral.
2. En lo referente a la hipótesis específica 1 al aplicar el estadístico chi-cuadrado, ha quedado demostrado que se rechaza la hipótesis nula. Por tanto, se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador). Esto demuestra que a medida que se desarrollen las habilidades conceptuales habrá mayor influencia significativa en la satisfacción laboral.
3. En lo referente a hipótesis específica 2 al aplicar el estadístico chi-cuadrado, ha quedado demostrado que se rechaza la hipótesis nula. Por tanto, se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador). Esto demuestra que a medida que se desarrollen las habilidades humanas habrá mayor influencia significativa en la satisfacción laboral.
4. En lo referente a la hipótesis específica 3 al aplicar el estadístico chi-cuadrado, ha quedado demostrado que se rechaza la hipótesis nula. A partir de esto se considera aceptar la hipótesis alterna (hipótesis del investigador). Esto demuestra que a medida que se desarrollen las habilidades técnicas habrá mayor influencia significativa en la satisfacción laboral.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que el directivo, ejercite y se adiestre en el mejoramiento de las habilidades ya que estas son el instrumento que se necesita para que su desempeño sea cada vez más excelente: tener visión, ser capaz de comunicarse con sus interlocutores, otorgar responsabilidad a sus subordinados y poder (empowerment), lo que contribuirá a elevar el nivel de satisfacción del personal administrativo.
2. Se recomienda que la UNJFSC de Huacho, establezca un perfil de directivo en el marco de gerenciación con liderazgo conductivo transformacional que estratégicamente descubra, promueva y fortalezca las competencias, talentos del personal, para así con un número menor de errores ubicarlos en los puestos ideales, en función de sus capacidades y competencias.
3. Se sugiere que se desarrollen capacitaciones a través de talleres, coaching, que incluya conocimiento para la autogestión y cambio; comunicación efectiva y relaciones interpersonales, desarrollando, reforzando y fortaleciendo las habilidades grupales de los directivos, logrando mayores niveles de satisfacción
4. Se recomienda un mayor desarrollo de la comunicación a nivel de sistema, organizar eventos de confraternidad e integración con la finalidad de unir lazos de amistad, solidaridad cultural y deportiva entre los directivos y trabajadores que permita liberarse del estrés que produce las responsabilidades que implican estos cargos directivos, dándoles también la tranquilidad de la estabilidad laboral. Asimismo, en los demás niveles organizacionales fomentar solidaridad, armonía y compañerismo, alcanzando un mayor nivel de satisfacción del personal administrativo

5. Se recomienda se promueva la competencia en la tarea concreta, aplicar el know how a áreas determinadas, poniendo en práctica los conocimientos y transmitiendo experiencia.
6. Se recomienda establecer y adecuar programas de reforzamiento al desempeño a efecto de promover el buen clima y fortalecer la cultura corporativa institucional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acero Choque, Nena B. y Montes Pardo Celia N., (2014) presentaron la tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración, titulada: *“Estilos gerenciales y satisfacción laboral en la dirección universitaria de Logística de Universidad de Huancavelica* <http://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/65>
- Aguilar y Vargas (2010) *Comunicación Asertiva*; Edit.: OPEN ACCES, México
- Alcon, Noris (2014) realizo su tesis para optar el grado de Magister en Educación, mención Gerencia avanzada titulada: *Habilidades Gerenciales y la Satisfacción Laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo del municipio Tinaquillo, estado Cojedes* <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/941/nalcon.pdf>
- Bateman y Snell (2009) *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. Mac Graw. Hill Interamericana S.A de C.V México,
- Blanco, P.,a. (2007) *Trabajadores Competentes: Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*, Pozuelo de Alarcón. Madrid:ESIC,
- Cantú, H. (2011). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. Edición 4°. Editorial: Mc Graw Hill Interamericana Editores. S.A de C.V- E. México.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos humanos*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Introducción a la teoría general de la administración*: México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento Organizacional*. (3ª Ed.). México: Mc Graw Hill Educación.
- Dessler, G. (2010). *Organización y Administración. Enfoque situacional*. México: Prentice Hall.

Drucker, P. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Compañía Editorial Continental. México: Mac Graw Hill.

Griffin, R. & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional* (9ª Ed.). México: Cengage Learning.

Griffin, R. & Van, F. (2016). *Habilidades administrativas*. (1ª Ed.). Mexico: Cenagage Learning.

Hernández, Fernández y Baptista, (2014). *Metodología de la investigación*.

México: Mac Graw Hill..

Martínez, M. (2013). *La gestión empresarial*. (1ª Ed.). España: Díaz de Santos.

Parra Martínez, Ivonne M. (2013) realizó la tesis para optar el grado académico de Magister en Docencia y Gerencia en Educación Superior titulada: "*Desarrollo de habilidades del pensamiento crítico y su incidencia en la fluidez verbal en los estudiantes de la facultad de filosofía de la Universidad de Guayaquil, propuesta: guía de estrategias*"
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/2035/1/TESIS%20MAESTRIA%20DEFINITIVA%20ULTIMA.pdf>

Pereda Pérez, Francisco J., (2016) presentó la tesis para optar el grado académico de Magister en Docencia y Gerencia en Educación Superior titulada: "*Análisis de las Habilidades Directivas, estudio aplicado al sector público de la Provincia de Córdoba*",
<https://helvia.uco.es/bitstream/handle/10396/13398/2016000001414.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pintado P, Egard A. (2017). *Comportamiento Organizacional: Gerenciación y Liderazgo Conductivo del Talento Humano*. Edic. 4º- 1era reimpresión Edit. Talleres gráficos de Negocios Arcoiris, S.R.L. Lima, Perú.

Robbins, S. (2009) *Comportamiento Organizacional*. México. Ed. Prentic

Schermerhorn, J. (2010). *Administration* (2ª Ed.). México: Limusa.

Tafur Peláez, Marisabel, (2017) presentó la tesis para optar el grado académico de Magister en Gestión Pública "*Habilidades directivas y*

cambio organizacional en el programa nacional rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento - 2016”,
http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8888/Tafur_PM.pdf?sequence=1&isAllowed=yaneamiento

Vallejos Patiño, María I., (2017) presentó la tesis para optar el grado académico de Magister en Gestión de los Servicios de Salud titulada “*Clima Organizacional y Satisfacción laboral en la Micro red de Salud San Martín de Porres 2017*”
http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8731/Vallejos_PM.pdf?sequence=1

Vanegas Quispe, Iley G., (2017) presento la tesis para optar el título profesional de Ingeniero Comercial titulada: “*Las Habilidades Gerenciales y la motivación laboral de los trabajadores administrativos de la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2016*” en la Universidad Privada de Tacna, Perú
<http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/272/1/Vanegas-Quispe-Iley-Guadalupe.pdf>

ANEXOS

**Anexo 1:
Matriz De Consistencia**

**“HABILIDADES DIRECTIVAS Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ
FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN-HUACHO 2018”**

| PROBLEMA | OBJETIVOS | HIPÓTESIS | VARIABLES Y DIMENSIONES |
|--|---|--|---|
| <p>Problema General ¿De qué manera las habilidades administrativas influyen en la satisfacción laboral en el personal administrativo de la universidad nacional José Faustino Sánchez Carrión-Huacho 2018</p> <p>Problemas Específicos ¿De qué manera las habilidades conceptuales influyen en la satisfacción laboral en el personal administrativo de la universidad nacional José Faustino Sánchez Carrión-Huacho 2018</p> <p>¿De qué manera las habilidades humanas influyen en la satisfacción laboral en el personal administrativo de la universidad nacional José Faustino Sánchez Carrión-Huacho 2018</p> <p>¿De qué manera las habilidades técnicas influyen en la satisfacción laboral en el personal administrativo de la universidad nacional José Faustino Sánchez Carrión-Huacho 2018</p> | <p>Objetivo General Establecer de qué manera las habilidades administrativas influye en la satisfacción laboral en el personal administrativo de la universidad nacional José Faustino Sánchez Carrión-Huacho 2018</p> <p>Objetivos Específicos Determinar de qué manera las habilidades conceptuales influyen en la satisfacción laboral en el personal administrativo de la universidad nacional José Faustino Sánchez Carrión-Huacho 2018</p> <p>Establecer de qué manera las habilidades humanas influyen en la satisfacción laboral en el personal administrativo de la universidad nacional José Faustino Sánchez Carrión-Huacho 2018</p> <p>Establecer de qué manera las habilidades técnicas influyen en la satisfacción laboral en el personal administrativo de la universidad nacional José Faustino Sánchez Carrión-Huacho 2018</p> | <p>Hipótesis general Las habilidades administrativas se relacionan significativamente con la satisfacción laboral en el personal administrativo de la universidad nacional José Faustino Sánchez Carrión-Huacho 2018</p> <p>Hipótesis específicas Las habilidades conceptuales influyen en la satisfacción laboral en el personal administrativo de la universidad nacional José Faustino Sánchez Carrión-Huacho 2018</p> <p>Las habilidades humanas influyen en la satisfacción laboral en el personal administrativo de la universidad nacional José Faustino Sánchez Carrión-Huacho 2018</p> <p>Las habilidades técnicas influyen en la satisfacción laboral en el personal administrativo de la universidad nacional José Faustino Sánchez Carrión-Huacho 2018</p> | <p>Variable X Habilidades Directivas Habilidades conceptuales Habilidades humanas Habilidades técnicas</p> <p>Variable Y Satisfacción laboral Clima Cumplimiento de roles Trabajo en equipo</p> <p>Metodología Tipo de Investigación La presente investigación es de tipo aplicada</p> <p>Diseño de la Investigación La presente investigación tiene como tipo de diseño a la investigación no experimental, descriptiva explicativa, Es transversal ya que se recolectarán en un solo momento, en un tiempo único.</p> <p>Población y muestra El universo poblacional está constituido por 535 personal administrativo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión-Huacho 2018 La muestra poblacional está constituida por los 312 personal Administrativo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión-Huacho 2018.</p> |

**Anexo 2:
Instrumentos validados**

INSTRUMENTO DE OPINIÓN DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:


| Apellidos y nombres del Informante | Cargo e institución donde labora | Nombre del instrumento | Autor(a) (es) del Instrumento |
|---|----------------------------------|------------------------|-------------------------------|
| MAMANI SALCEDO BERTHA | DECANA COLEGIO NACIONAL TURISMO | CUESTIONARIO | YOVANI HIAO DAVILA |
| Título del estudio: | | | |
| 1) Habilidades Directivas y Satisfacción laboral en el Personal Administrativo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrion - Huacho 2018 | | | |

ASPECTOS DE VALIDACIÓN:
Coloque X el porcentaje, según intervalo.

| INDICADORES | CRITERIOS | DEFICIENTE 00-20% | | | | REGULAR 21-40% | | | | BUENA 41-60% | | | | MUY BUENA 61-80% | | | | EXCELENTE 81-100% | | | | SUB TOTAL | |
|--------------------|--|----------------------|---|---|---|-------------------|---|---|---|-----------------|---|---|---|---------------------|---|---|---|----------------------|---|---|---|-----------|-----|
| | | 0 | 6 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 6 | 6 | 7 | 7 | 8 | 8 | 9 | 9 | | 96 |
| | | 5 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 6 | 6 | 7 | 7 | 8 | 8 | 9 | 9 | 9 | | 100 |
| 1. CLARIDAD | Lstá formulado con lenguaje apropiado. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 100 | |
| 2. OBJETIVIDAD | Lstá expresado en conductas o actividades, observables en una organización | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 100 | |
| 3. ACTUALIDAD | Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 100 | |
| 4. ORGANIZACIÓN | Existe una organización lógica coherente. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 100 | |
| 5. SUFICIENCIA | Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 100 | |
| 6. INTENCIONALIDAD | Adecuado para valorar la influencia de la VI en la VD o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 100 | |
| 7. CONSISTENCIA | Pasado en aspectos teórico científicos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 100 | |
| 8. COHERENCIA | Entre los índices, indicadores y las dimensiones | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 100 | |
| 9. METODOLOGÍA | La estrategia responde al propósito del diagnóstico | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 100 | |
| PROMEDIO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 100% | |

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Procede su Aplicación
 rocede su aplicación previo levantamiento de las observaciones e se adjuntan
 o procede su aplicación

| | | | |
|----------------|----------|--|-------------|
| Diciembre 2018 | 07152414 |  Dra. BER... MAMANI SALCEDO | 980 518 791 |
| Lugar y fecha | DNI. N° | Firma del experto | Teléfono |

INSTRUMENTO DE OPINIÓN DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

| Apellidos y nombres del Informante | Cargo e institución donde labora | Nombre del instrumento | Autor(a) (es) del Instrumento |
|------------------------------------|----------------------------------|------------------------|-------------------------------|
| RAMOS y YOVERA SANTIAGO | Docente Universitario | Cuestionario | JOHANN HINO DANIELA |

Título del estudio:

"HABILIDADES DIRECTIVAS Y SATISFACCION LABORAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRÓN - HUACHO 2018"

ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Coloque X el porcentaje, según intervalo.

| INDICADORES | CRITERIOS | DEFICIENTE 00-20% | | | | REGULAR 21-40% | | | | BUENA 41-60% | | | | MUY BUENA 61-80% | | | | EXCELENTE 81-100% | | | | SUB TOTAL |
|--------------------|---|----------------------|---|---|---|-------------------|---|---|---|-----------------|---|---|---|---------------------|---|---|---|----------------------|---|---|------|-----------|
| | | 0 | 6 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 6 | 6 | 7 | 7 | 8 | 8 | 9 | 9 | |
| | | 0 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 6 | 6 | 7 | 7 | 8 | 8 | 9 | 9 | 100 | |
| 1. CLARIDAD | Lstá formulado con lenguaje apropiado. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 100 | |
| 2. OBJETIVIDAD | Lstá expresado en conductas o actividades, observables en una organización | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 100 | |
| 3. ACTUALIDAD | Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 100 | |
| 4. ORGANIZACIÓN | Existe una organización lógica coherente. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 100 | |
| 5. SUFICIENCIA | Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 100 | |
| 6. INTENCIONALIDAD | Adecuado para valorar la influencia de la VI en la VD o la relación entre ambas con determinados sujetos y contexto | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 100 | |
| 7. CONSISTENCIA | Basado en aspectos teórico científicos. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 100 | |
| 8. COHERENCIA | Entre los índices, indicadores y las dimensiones | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 100 | |
| 9. METODOLOGÍA | La estrategia responde al propósito del diagnóstico | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 100 | |
| PROMEDIO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 100% | |

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Procede su Aplicación
 procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones e se adjuntan
 o procede su aplicación

| | | | |
|----------------|----------------|--|-----------|
| Diciembre 2018 | <i>1567456</i> | Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrón Facultad de Ciencias Empresariales ----- SANTIAGO E. RAMOS y YOVERA Firmado por el experto | 980913644 |
| Lugar y fecha | DNI. N° | Firma | Teléfono |

Dn. en Administración

INSTRUMENTO DE OPINIÓN DE EXPERTOS

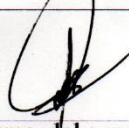
DATOS GENERALES:

| Apellidos y nombres del Informante | Cargo e institución donde labora | Nombre del instrumento | Autor(a) (es) del Instrumento |
|---|----------------------------------|------------------------|-------------------------------|
| CARREÑO RAMÍREZ DANILO HUGO | Docente Universidad | Cuestionario | YUDANI HINO DAULCA |
| Título del estudio: | | | |
| "Habilidades Directivas y Satisfacción Laboral en el Personal Administrativo DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRERÓN - NOACHO 2018" | | | |

ASPECTOS DE VALIDACIÓN:
Coloque X el porcentaje, según intervalo.

| INDICADORES | CRITERIOS | DEFICIENTE 00-20% | | | | REGULAR 21-40% | | | | BUENA 41-60% | | | | MUY BUENA 61-80% | | | | EXCELENTE 81-100% | | | | SUB-TOTAL |
|--------------------|--|----------------------|---|---|---|-------------------|---|---|---|-----------------|---|---|---|---------------------|---|---|---|----------------------|---|---|------|-----------|
| | | 0 | 6 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 6 | 6 | 7 | 7 | 8 | 8 | 9 | 9 | |
| | | 0 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 6 | 6 | 7 | 7 | 8 | 8 | 9 | 9 | 96 | |
| 1. CLARIDAD | Lstá formulado con lenguaje apropiado. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 100 | |
| 2. OBJETIVIDAD | Lstá expresado en conductas o actividades, observables en una organización | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 100 | |
| 3. ACTUALIDAD | Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 100 | |
| 4. ORGANIZACIÓN | Existe una organización lógica coherente. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 100 | |
| 5. SUFICIENCIA | Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 100 | |
| 6. INTENCIONALIDAD | Adecuado para valorar la influencia de la VI en la VD o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 100 | |
| 7. CONSISTENCIA | Basado en aspectos técnico científicos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 100 | |
| 8. COHERENCIA | Entre los índices, indicadores y las dimensiones | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 100 | |
| 9. METODOLOGÍA | La estrategia responde al propósito del diagnóstico. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 100 | |
| PROMEDIO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 100% | |

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: **Procede su Aplicación**
 Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones e se adjuntan
 o procede su aplicación

| | | | |
|----------------|----------|--|-----------|
| Diciembre 2018 | 15589843 |  | 998688686 |
| Lugar y fecha | DNI. N° | Firma del experto | Teléfono |

Mg. Adm. Danilo Hugo Carreño Ramírez
CLAD 03584

Anexo 3:
Consentimiento Informado



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
UNIDAD DE POSGRADO
VINCULAMIENTO INSTITUCIONAL
CARTA AVAL

Yo,.....César Filogonio Gaviria Henríquez.....

Identificado con DNI No.....1.5.7.2.33.0.0.....

| REPRESENTANTE DE LA INSTITUCION | Teléfono fijo: | Teléfono celular |
|--|----------------|------------------|
| UNIVERSIDAD NACIONAL JOSE FAUSTINO SANCHEZ CARRION | 232 2881 | |

Ofrezco mi apoyo en condición de:

| | | |
|---|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Apoyo General (X) | <input type="checkbox"/> Benefactor material () | <input type="checkbox"/> Benefactor inmaterial () |
|---|--|--|

He tomado conocimiento de la investigación y se apoyara en cuanto a brindar facilidades para su desarrollo,

De la Investigación Titulada:

"HABILIDADES DIRECTIVAS Y SATISFACCION LABORAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JOSE FAUSTINO SANCHEZ CARRION-HUACHO 2018"

Que tiene como responsable al Investigador:

YOVANY HINO DAVILA

Por lo que consta el día: 02 del mes de Mayo, año 2018


Univ. Nac. José Faustino Sánchez Carrion
Mtro. César Filogonio Gaviria Henríquez
Dirección General de ADMINISTRACIÓN

Firma y sello del Aval

Anexo 4: Base de Datos

| N | HABILIDADES DIRECTIVAS | | | | | | | | | | |
|---|------------------------|---|---|----|--------------|------------------|---|-----|--------------|-------------------|--------------|
| | Habilidad conceptual | | | | | Habilidad Humana | | | | Habilidad Técnica | V1 |
| | 1 | 2 | 3 | S1 | D1 | 4 | 5 | S2 | D2 | S3 | D3 |
| 1 | 3 | 1 | 2 | 65 | Siempre | 2 | 3 | 59 | Siempre | 59 | Siempre |
| 2 | 4 | 4 | 4 | 86 | Casi siempre | 4 | 5 | 113 | Casi siempre | 80 | Casi siempre |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 57 | A veces | 2 | 5 | 13 | A veces | 50 | A veces |
| 4 | 2 | 1 | 1 | 16 | Casi nunca | 2 | 5 | 11 | Casi nunca | 29 | Casi nunca |
| 5 | 1 | 1 | 1 | 9 | nunca | 1 | 2 | 7 | Nunca | 21 | Nunca |
| 6 | 3 | 1 | 2 | 79 | Siempre | 2 | 3 | 109 | Siempre | 73 | Siempre |

| N | SATISFACCION LABORAL | | | | | | | | | | |
|----|----------------------|---|---|----|--------------|-----------------------|---|-----|--------------|-------------------|--------------|
| | Clima organizacional | | | | | Cumplimiento de roles | | | | Trabajo en equipo | V2 |
| | 1 | 2 | 3 | S1 | D1 | 4 | 5 | S2 | D2 | S3 | D3 |
| 7 | 3 | 1 | 2 | 75 | Siempre | 2 | 3 | 109 | Siempre | 34 | Siempre |
| 8 | 4 | 4 | 4 | 76 | Casi siempre | 4 | 5 | 50 | Casi siempre | 65 | Casi siempre |
| 9 | 3 | 3 | 3 | 27 | A veces | 2 | 5 | 13 | A veces | 37 | A veces |
| 10 | 2 | 1 | 1 | 10 | Casi nunca | 2 | 5 | 11 | Casi nunca | 29 | Casi nunca |
| 11 | 1 | 1 | 1 | 9 | nunca | 1 | 2 | 6 | Nunca | 21 | Nunca |
| 13 | 3 | 1 | 2 | 49 | Siempre | 2 | 3 | 59 | Siempre | 48 | Siempre |
| 14 | 3 | 3 | 3 | 47 | Casi siempre | 3 | 3 | 57 | Casi siempre | 44 | Casi Siempre |
| 15 | 3 | 3 | 1 | 19 | A veces | 3 | 3 | 7 | A veces | 34 | A veces |

Anexo 5:
Escala de Actitudes/opiniones anónimas (Tipo Likert)
Habilidades Directivas y satisfacción Laboral

El presente tiene como propósito fundamental reunir información sobre Habilidades Directivas y satisfacción del Laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión-Huacho 2018.

La información solicitada tiene carácter de anónima y será utilizada únicamente para fines académicos garantizando estricta confidencialidad.

I. Instrucciones

Agradeceremos marca con un aspa (x) una sola alternativa de respuesta por cada ítem:

Siempre (S)-Casi Siempre (CS)-Algunas Veces (AV)-Casi Nunca (CN)

Nunca (N)

| ITEM | S | CS | AV | CN | N |
|--|---|----|----|----|---|
| VI:HABILIDADES DIRECTIVAS | | | | | |
| DIMENSIÓN: HABILIDADES CONCEPTUALES | | | | | |
| 1. ¿Los directivos piensan analíticamente antes de actuar en cada situación laboral que se le presenta? | | | | | |
| 2. ¿Los directivos muestran la capacidad de tomar decisiones en la solución de problemas que surgen dentro de UNJFSC? | | | | | |
| DIMENSIÓN: HABILIDADES HUMANAS | | | | | |
| 3. ¿Los Directivos muestran capacidad para trabajar eficientemente en colaboración con otras personas dentro de la UNJFSC? | | | | | |
| 4. ¿Los Directivos muestran conocimiento y pericia para realizar sus actividades? | | | | | |
| DIMENSIÓN: HABILIDADES TÉCNICAS | | | | | |
| 5. ¿Los Directivos aplican sus conocimientos técnicos cada vez que el momento lo requiere en la UNJFSC? | | | | | |
| 6. ¿Los Directivos desempeñan sus actividades laborales con destreza? | | | | | |
| VD:SATISFACCIÓN LABORAL | | | | | |
| DIMENSIÓN: Clima Organizacional | | | | | |
| 7. Existen buenas relaciones entre Jefes y trabajadores | | | | | |
| 8. Existe confianza de trabajo entre compañeros | | | | | |
| 9. Los trabajadores aplican la empatía | | | | | |
| DIMENSIÓN: Cumplimiento de roles | | | | | |
| 10. Existe control de ingreso y permanencia en el puesto de trabajo | | | | | |
| 11. Cumple los objetivos de trabajo, demuestra iniciativa en la realización de actividades | | | | | |

| ITEM | S | CS | AV | CN | N |
|---|---|----|----|----|---|
| 12. Cumple con las acciones encomendadas por las autoridades de la Institución | | | | | |
| DIMENSIÓN: Trabajo en equipo | | | | | |
| 13. Orienta al equipo de trabajo, para alcanzar una meta en común | | | | | |
| 14. Participa siempre del trabajo en equipo | | | | | |
| 15. Las relaciones interpersonales son cordiales entre los miembros de un equipo de trabajo | | | | | |

Fuente: El investigador 2018

Anexo 6
KMO y Prueba de Bartlett

| KMO y Prueba de Bartlett | | | |
|--|----|-------------------------|---------|
| Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin. | | | ,731 |
| Prueba de esfericidad de Bartlett | de | Chi-cuadrado aproximado | 538,584 |
| | de | Grados de libertad (g) | 311 |
| | | Significancia (sig) | ,000 |

Anexo 7
Confiabilidad del Instrumento: Coeficiente Alfa de Cronbach
VI: Habilidades Directivas

| Alfa de Cronbach | N° de elementos |
|-------------------------|------------------------|
| 0,762 | 07 |
| Alta confiabilidad | |

Fuente: El investigador 2018

Anexo 8
Estadístico: Coeficiente Alfa de Cronbach
VD: Satisfacción Laboral del Personal Administrativo

| Alfa de Cronbach | N° de elementos |
|-------------------------|------------------------|
| 0,759 | 08 |
| Alta confiabilidad | |

Fuente: El investigador 2018

Como podemos apreciar el instrumento tiene un promedio de confiabilidad de acuerdo al coeficiente Alfa de Cronbach de 0,760 de Muy Alta Confiabilidad.

Anexo 9
Programa de Capacitación
“DESARROLLO DE HABILIDADES: COACHING PARA DIRECTIVOS”

A.-DIRIGIDOS AL PERSONAL DIRECTIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JOSE FAUSTINO SANCHEZ CARRION

B. BASE LEGAL: LEY UNIVERSITARIA No 30220

C.-BENEFICIOS PARA EL PARTICIPANTE:

- Analizar y evaluar el propio liderazgo para identificar la mejora y crear un plan personal de desarrollo, el cual tendrá seguimiento personalizado.
- Poner en práctica herramientas para el manejo de las relaciones directivas, de las emociones y la toma de decisiones.
- Incrementar la capacidad de inspirar, comprometer y motivar a las personas.
- Aplicar métodos efectivos para iniciar y concretar cambios en la Universidad, bajo supervisión de expertos en clase.
- Utilizar la apropiada creatividad para solucionar problemas.

D.- METODOLOGIA

- Vivencial: basada en los casos reales traídos por el participante
- Autoevaluación: para establecer el plan de desarrollo personal
- Aprendizaje activo: casos, ejercicios dinámicas y presentaciones
- Transformacional: busca la transformación y crecimiento del participante con metas a corto y mediano plazo.

E.- MODULOS:

I. CONOCIMIENTO PARA LA AUTOGESTION Y CAMBIO

Objetivo: Analizar los componentes del proceso de autoconocimiento para el desarrollo personal

CONTENIDO:

- Autoconocimiento para reconocer los recursos y valores personales
- Formas de Liderazgo personal y de comunicación
- Auto liderazgo y base de poder
- Transformación personal para el desarrollo del liderazgo

II. COMUNICACIÓN EFECTIVA Y RELACIONES INTERPERSONALES

Objetivo: Identificar los elementos que constituyen la comunicación efectiva y las dimensiones de la inteligencia emocional

CONTENIDO:

- El proceso de la comunicación
- El poder de la escucha activa, comunicación empática y asertiva.
- Inteligencia emocional, autorregulación emocional y estados de animo
- El poder de las conversaciones y las emociones

III. EL LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN LAS PERSONAS

Objetivo: Emplear técnicas de liderazgo para la gestión y desarrollo de personas

CONTENIDO:

- El Liderazgo como proceso interpersonal de influencia en los trabajadores
- Estilos de Liderazgo
- Liderazgo efectivo
- El poder de la presencia y la atención.

IV. EL COACHING COMO HERRAMIENTA PARA POTENCIAR EL LIDERAZGO Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES

Objetivo: Aplicar elementos del Coaching en la comunicación interpersonal

CONTENIDO:

- Coaching. Modelos
- El Líder como Coach
- Empoderamiento; delegación efectiva.

Urkund Analysis Result

Analysed Document: TESIS YOVANY HINO listo para empaste.docx (D46330487)
Submitted: 12/31/2018 4:24:00 PM
Submitted By: posgrado.fca@unac.pe
Significance: 1 %

Sources included in the report:

<https://core.ac.uk/download/pdf/60903131.pdf>
<https://core.ac.uk/download/pdf/154581254.pdf>

Instances where selected sources appear:

4