

**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**COMPETENCIAS GERENCIALES DEL DIRECTOR Y  
SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA N.º 32699 DE YACHAS.**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA  
EDUCATIVA**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN EDUCACIÓN,  
MENCION EN GESTIÓN Y PLANEAMIENTO EDUCATIVO**

**TESISTA: FIDEL RUDECINDO VILCA CAYETANO**

**ASESOR: MG. JOEL CIPRIANO TARAZONA BARDALES.**

**HUÁNUCO, PERÚ**

**2021**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por guiar y bendecir desde el cielo mis pasos en mi vida diaria; a mis padres, por sus grandes ejemplos de fortaleza, dedicación y constancia en el trabajo y estudio; a mis familiares, por su apoyo incondicional.

Fidel.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad nacional Hermilio Valdizán por brindarme todas las facilidades para desarrollar mi estudio de maestría en la mención Gestión y Planeamiento Educativo.

A los docentes de la escuela de Pos Grado por brindarme sus sabias enseñanzas y contribuir n mi superación académica y profesional.

A mi asesor de tesis Mg. Joel Tarazona Bardales, por su dedicación, disposición de asesorarme en todo momento y guiarme a caminar hacia adelante con sus conocimientos y saberes en el inicio, desarrollo y culminación de este trabajo de investigación.

Al director de la Institución Educativa N° 32699-Yachas, Huánuco por su atención, cordialidad, colaboración, servicio y apoyo permanente para la aplicación de los instrumentos de recojo de información.

A los docentes de la Institución Educativa N° 32699-Yachas, Huánuco, por permitirme, de manera diligente, la aplicación de mis encuestas para el recojo y procesamiento de datos de la presente tesis.

El Autor

## RESUMEN

El objetivo general planteado en esta investigación fue evaluar el grado de relación que existe entre las Competencias gerenciales del director y la satisfacción laboral de los docentes en la I.E. N° 32699-Yachas, Huánuco. Nuestro trabajo de investigación corresponde al tipo de investigación básica y al nivel de investigación descriptiva correlacional. El diseño de investigación fue no experimental y transversal. La población de estudio estuvo constituida por 13 docentes; asimismo, la muestra fue también de 13 docentes por ser pequeña, los cuales fueron elegidos de manera probabilística. Se empleó la técnica de la encuesta, cuyos instrumentos fueron el “Cuestionario de competencias gerenciales del director” y el “Cuestionario de satisfacción laboral docente”, los cuales fueron validados a través del juicio de expertos. Así también, el procesamiento de datos fue realizado con la ayuda del programa estadístico SPSS versión 23 y el programa Excel 2013 y fueron presentados a través de tablas y figuras estadísticas. Como conclusión principal se puede indicar que existe correlación significativa y positiva muy alta de  $r = 0,948$  entre las Competencias gerenciales del director y la satisfacción laboral de los docentes en la I.E. N32699-Yachas, Huánuco 2020. Finalmente, en la prueba de hipótesis el valor estadístico  $t_c = 9,887$  fue mayor que el valor tabular  $t_T = 1,782$ ; se rechazó la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptó la hipótesis alterna ( $H_a$ ) a un nivel de significancia de 5% (o margen de error) y nivel de confianza del 95%.

**Palabras clave:** Competencias gerenciales del director, satisfacción laboral docente

## ABSTRACT

The general objective set out in this research was to evaluate the degree of relationship that exists between the managerial competencies of the principal and the job satisfaction of teachers in the I.E. No. 32699-Yachas, Huánuco. Our research work corresponds to the type of basic research and the level of correlational descriptive research. The research design was non-experimental and cross-sectional. The study population consisted of 13 teachers; likewise, the sample was also of 13 teachers for being small, which were chosen in a probabilistic way. The survey technique was used, whose instruments were the “Director's Managerial Competencies Questionnaire” and the “Teacher Job Satisfaction Questionnaire”, which were validated through the judgment of experts. Also, the data processing was carried out with the help of the statistical program SPSS version 23 and the Excel 2013 program and they were presented through statistical tables and figures. As a main conclusion it can be indicated that there is a very high significant and positive correlation of  $r = 0.948$  between the managerial Competencies of the principal and the job satisfaction of teachers in the I.E. N32699-Yachas, Huánuco 2020. Finally, in the hypothesis test, the statistical value  $t_c = 9,887$  was greater than the tabular value  $t_T = 1,782$ ; the null hypothesis ( $H_0$ ) was rejected and the alternative hypothesis ( $H_a$ ) was accepted at a significance level of 5% (or margin of error) and a confidence level of 95%.

**Key words:**

Director's managerial competencies, teacher job satisfaction

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	iv
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	v
<b>RESUMEN</b> .....	vi
<b>ABSTRACT</b> .....	vii
<b>ÍNDICE</b> .....	viii
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	x
<b>CAPÍTULO I. ASPECTOS BÁSICOS DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	
1.1. Fundamentación del problema de investigación.....	13
1.2. Justificación e importancia de la investigación.....	16
1.3. Viabilidad de la investigación.....	19
1.4. Formulación del problema.....	20
1.4.1. Problema general.....	20
1.4.2. Problemas específicos.....	20
1.5. Formulación de objetivos.....	21
1.5.1. Objetivo general.....	21
1.5.2. Objetivo específicos.....	21
<b>CAPÍTULO II. SISTEMA DE HIPÓTESIS</b>	
2.1. Formulación de las hipótesis.....	22
2.1.1. Hipótesis general.....	22
2.1.2. Hipótesis específicas.....	22
2.2. Operacionalización de variables.....	23
2.3. Definición de términos operacionales.....	25
<b>CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO</b>	
3.1. Antecedentes de investigación.....	26
3.2. Bases teóricas.....	35
3.3. Bases conceptuales.....	50

## **CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO**

4.1. Ámbito de estudio.....	54
4.2. Tipo y nivel de investigación.....	54
4.3. Población y muestra.....	54
4.3.4. Descripción de la población.....	54
4.3.5. Muestra y método de muestreo.....	54
4.3.6. Criterios de inclusión y exclusión.....	55
4.4. Diseño de investigación.....	55
4.5. Técnicas e instrumentos.....	56
4.5.1. Técnicas.....	56
4.5.2. Instrumentos.....	56
4.5.2.1. Validación de instrumentos de recojo de datos.....	57
4.5.2.2. Confiabilidad de los instrumentos para la recolección de datos.....	59
4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos.....	61
4.7. Aspectos éticos.....	63

## **CAPÍTULO V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

5.1. Análisis descriptivo.....	64
5.2. Análisis inferencial y contrastación de hipótesis.....	74
5.3. Discusión de resultados.....	99
5.3. Aporte científico.....	102

## **CONCLUSIONES**

## **SUGERENCIAS**

## **REFERENCIAS**

## **ANEXOS**

Anexo 01: Matriz de consistencia

Anexo 02: Consentimiento informado

Anexo 03: Instrumentos de investigación

Anexo 04: Validación de los instrumentos por los expertos

Anexo 05: Indicadores de confiabilidad

Anexo 06: Tabla de Baremo

## INTRODUCCIÓN

Toda institución educativa, sea pública o privada, podrá cumplir con su objetivo si cada uno de sus miembros (directivos, docentes y personal administrativo) se desenvuelven con mucha eficiencia y eficacia en sus actividades laborales; es decir sean competitivos en sus tareas. De modo que sus conocimientos, capacidades, destrezas, habilidades, actitudes y conductas estén orientados al éxito institucional y al mejoramiento de la calidad educativa. Sin embargo, esto no funcionará adecuadamente si la autoridad máxima (el director), no sabe manejar sus competencias gerenciales en la gestión del plantel, así como el liderazgo entre sus miembros, haciendo que el personal se sienta poco estimulado y sin la satisfacción necesaria para un trabajo pedagógico productivo.

Por ello las competencias gerenciales son las destrezas que el director posee para desenvolverse en la dirección de entorno institucional. Es la competencia al talento y la capacidad y aptitudes del gerente educativo para dirigir la institución educativa hacia objetivos claramente determinados (Reyes, 2012).

En ese sentido, ser director de una institución educativa, es un gran desafío y responsabilidad para cualquier docente que asume dicho cargo, debido a que debe tener pleno conocimiento del manejo de las competencias gerenciales, liderazgo y relaciones interpersonales porque dirigirá a todos los actores educativos, así como también administrará los recursos del plantel.

Un directivo con buen manejo de las competencias gerenciales favorecerá el desarrollo institucional y propiciará una serie de interacciones, componentes y relaciones cordiales y afectivas entre todos los docentes; haciendo que la satisfacción laboral crezca en cada uno de ellos y el mejoramiento de la calidad del servicio educativo.

Según Hellriegel y otros (2002), el gerente o directivo es quien planifica, organiza, dirige y controla la asignación de recursos humanos, financieros, así como de información para lograr los objetivos de la organización. De su capacidad depende que los docentes se vinculen completamente con sus labores, ya que al estar motivados y respaldados crecerá su satisfacción y desempeño laboral.



Padrón (1995), sostiene que la satisfacción en el ámbito educativo puede entenderse desde dos ángulos: Personal, es la satisfacción que proviene del trabajo que realiza un individuo; Profesional, es la satisfacción que proviene de la buena gestión, del liderazgo directivo, del clima y las buenas relaciones laborales.

De igual forma, un aspecto de vital importancia a partir de la satisfacción de los docentes en un colegio es alcanzar el menor grado de rotación - o alternancia de personas en un trabajo - puesto que al estar satisfecho el maestro no buscará otro lugar donde laborar y se quedará en la institución a la cual pertenece, facilitando la continuidad en la búsqueda del logro de los objetivos del colegio, del curso que imparte y con respecto a cada uno de sus alumnos.

Anaya y Suárez (2010) advierten que la satisfacción laboral es un aspecto de prioridad que se debe evaluar y mejorar en todos los ámbitos laborales, pero principalmente en el campo educativo, puesto que la labor del maestro tiene como materia prima a personas en formación y su objetivo es guiarlos en su proceso de mejora personal. Esto se logra cuando el profesor está laboralmente satisfecho por cuanto estará motivado a alcanzar los objetivos educativos planteados en la escuela y con sus alumnos, a innovar, experimentar con diversas metodologías y recursos didácticos, a comprometerse con su trabajo y a perfeccionarse.

En base a lo descrito y a las deficiencias observadas en la Institución Educativa de N° 32699-Yachas, Huánuco, es que se creó pertinente realizar esta investigación a fin de saber el verdadero nivel de relación de las competencias gerenciales con la satisfacción laboral de los docentes y determinar hasta qué punto afecta la calidad del servicio educativo.

Por ello, el objetivo principal fue evaluar el grado de relación que existe entre las Competencias gerenciales del director y la satisfacción laboral de los docentes en la I.E. N° 32699-Yachas, Huánuco. Asimismo, el problema general fue ¿Qué relación existe entre las competencias gerenciales del director y la satisfacción laboral de los docentes en la I.E. N° 32699-Yachas, Huánuco? Por último, la hipótesis general fue “Existe correlación significativa y positiva entre las Competencias gerenciales del director y la satisfacción laboral de los docentes en la I.E. N32699-Yachas, Huánuco 2020”.

Asimismo, el tipo y nivel de investigación utilizado fue descriptivo - correlacional y cuantitativo y diseño no experimental de corte transversal. La población de estudio estuvo integrada de 13 docentes de los tres niveles: inicial, primaria y secundaria, así como también los directivos. La muestra fue probabilística y estuvo integrada por 13 docentes. La técnica empleada fue la encuesta y sus instrumentos los cuestionarios denominados “Cuestionario de competencias gerenciales” y “Cuestionario de satisfacción laboral docente”

Los instrumentos fueron validados a través de juicio de cinco expertos conformados por los docentes de la Escuela de Posgrado de la universidad, los cuales determinaron su viabilidad.

Por otra parte, el análisis estadístico fue de dos maneras: la primera fue de carácter descriptivo y la segunda de carácter inferencial donde se midió la correlación de las variables y la prueba de hipótesis.

Para mayor comprensión, a continuación, detallamos los puntos tratados a través de los capítulos en la presente investigación:

**Capítulo I:** Trata sobre los problemas de investigación, integradas por: la descripción del problema, delimitación del problema, formulación problema (general y específico), objetivos generales y específicos, hipótesis y/o sistema de hipótesis, variables, justificación e importancia, y las limitaciones.

**Capítulo II:** Referido al marco teórico, que integra: los antecedentes, bases teóricas, definiciones conceptuales.

**Capítulo III:** Referido al marco metodológico, que integra: tipo de investigación, diseño y esquema de investigación, población y muestra, la definición operativa de los instrumentos de recolección de datos, técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos.

**Capítulo IV.** Referido a los resultados obtenidos, en ella se tiene en cuenta el análisis e interpretación de resultados y la prueba de hipótesis.

Finalmente, presentamos las conclusiones, sugerencias y referencias bibliográficas.

# CAPÍTULO I

## ASPECTOS BÁSICOS DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. Fundamentación del problema

El entorno del siglo XXI se caracteriza por el rápido desarrollo de la ciencia y la tecnología, donde la forma de estar a la par con ella, exige vincularse con las tendencias de la globalización económica, cultural, política, social, educativa y de gestión. En esta vorágine de cambios emergen nuevos paradigmas y modelos de valores, de comportamientos, de comunicación y de dirección de las instituciones y entidades públicas y privadas vinculadas al sistema educativo. En ese sentido, esta coyuntura lleva a las instituciones educativas a la renovación y actualización constante de sus directivos y personal docente para no quedar rezagados a los conocimientos que imponen este mundo dinámico plagado de cambios vertiginosos. Es en esta línea donde el líder directivo debe manejar correctamente las competencias gerenciales para dirigir bien la institución educativa, especialmente de los recursos humanos, generando un ambiente favorable y la motivación y satisfacción plena de sus miembros; los cuales deben estar preparados para enfrentar los cambios de las tendencias educativas actuales.

De acuerdo a Montilla y López (2012):

La dinámica de la innovación científica y tecnológica ha impactado en el contexto educativo, el cual debe estar impregnado de alta calidad de gestión y de servicio educativo y que a la vez exija la obtención de modelos, estrategias, enfoques o perspectivas de acción acorde a los paradigmas actuales. Es así que la institución debe estar preparado para la innovación tecnológica, pedagógica y organizacional y al mismo tiempo sea capaz de desarrollar en ella una satisfacción humana plena que haga posible asumir el desafío de orientar la acción institucional hacia la adquisición de beneficios grupales en el logro del bienestar, la convivencia humana y la calidad del servicio educativo (p.1).

Esta tendencia emergente exige a los directivos de las instituciones educativas a tener un conocimiento y manejo cabal de las competencias gerenciales en

concordancia con los novísimos arquetipos gerenciales centrados hacia nuevas concepciones de dirección institucional, donde lo humano debe ser el timón de la gestión. En ese sentido, la institución educativa no solo se centra en la dirección y gestión meramente administrativo, sino también en la promoción de una cultura organizacional basada en la gestión del recurso humano desde una óptica integral, configurada en cinco aspectos importantes: Lo profesional, lo pedagógico, lo espiritual, lo emocional y lo académico. Esta forma de manejo de las competencias gerenciales de los directivos hace que la institución sea considerada como un platel vivo donde su misión gerencial se fundamenta en el logro humano, profesional y emocional de sus miembros. En consecuencia, las competencias gerenciales del directos, bien direccionado y manejado, ayudarán de alguna u otra manera en la satisfacción laboral de sus integrantes.

En tal sentido, Pérez (2010) señala que el gerente de una institución educativa es un líder dentro de la organización, que no sólo tiene poder, sino autoridad, motivado y motivador, capaz de movilizar y entusiasmar a la gente para que se comprometan en el servicio a los demás. Por tal razón, el éxito de las organizaciones educativas, depende de las personas que laboran en ellas incluyendo a los gerentes, supervisores, docentes y personal administrativo y obreros, como también a la comunidad donde hacen vida.

Por ello las competencias gerenciales son las destrezas que el director posee para desenvolverse en la dirección de entorno institucional. Es la competencia al talento y la capacidad y aptitudes del gerente educativo para dirigir la institución educativa hacia objetivos claramente determinados (Reyes, 2012).

Por otra parte, la satisfacción laboral es definida por Schermerhurn, Hunt y Osborn (2005), como “el grado en el cual los individuos experimentan sentimientos positivos o negativos hacia su trabajo” (p. 118).

A nivel internacional entidades como la UNESCO (2015) y la OIT (2009) consideran la necesidad de desarrollar las competencias en los sistemas educativos (directivos, docentes, administrativos, padres de familia y alumnos) para mejorar sus niveles académicos y de servicio. De acuerdo a estas organizaciones, en el plano de la dirección institucional, lo que más se lleva a cabo es la parte administrativa,

mientras que la gestión pedagógica y la gestión de recursos humanos aún carecen de importancia en muchas escuelas de las distintas naciones, por lo cual requieren ser mejoradas. Asimismo, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, 2009) señala que, si el recurso humano maneja adecuadamente sus competencias, también las competencias gerenciales del director serán manejadas de la mejor manera. Además, países desarrollados como Inglaterra Estados Unidos y Alemania durante décadas vienen desarrollando el enfoque por competencias en sus sistemas educativos, los cuales han generado altos niveles de gestión de sus directores de sus escuelas, así como también de altos grados de desarrollo académico de sus estudiantes en todos los niveles educativos (Barba, 2001).

En Latinoamérica, los resultados funestos de los estudiantes en las evaluaciones internacionales, exigen la oportunidad de mejorar las competencias gerenciales de los directores, así como el desempeño pedagógico de los profesores acorde a las exigencias del siglo XXI. Para lo cual se debe buscar cambiar la gestión tradicional de las instituciones educativas y el servicio educativo desde una perspectiva de eficiencia y calidad acorde a las demandas actuales de la sociedad. Para buscar esta mejora existe la Red de Liderazgo Escolar coordinada por la OREALC/UNESCO, que desde 1998 busca construir una masa crítica de directores y directivos líderes. Este programa se enmarca en uno de los focos del Proyecto Regional de América Latina y el Caribe (PRELAC), aprobado por los Ministros de Educación de la Región con el fin de alcanzar las metas de la iniciativa mundial de “educación para todos”; sin embargo, aún no han dado sus frutos en la mejora definitiva de estos problemas.

En el Perú la gestión de las instituciones educativas presenta serios problemas debido a las pocas competencias gerenciales que tienen muchos directivos, cuyas actuaciones están centradas en una gestión tradicional pese a que el acceso a dichos cargos es por concurso público. De acuerdo a la Ley de la Reforma Magisterial, los docentes que pertenecen al tercer nivel pueden acceder a dichos cargos por concurso. Así también la evaluación del desempeño de los directivos que realiza el MINEDU es cada año. Con estas evaluaciones se busca fortalecer la gestión de los planteles y el respaldo a los directivos para trabajar con transparencia, eficacia y eficiencia valorando las competencias gerenciales de los directivos en la gestión escolar. Sin embargo, pese a las nuevas políticas educativas de estas dos últimas décadas de mejora de la labor directiva, del desempeño docente y de la calidad del servicio

educativo, en la actualidad aún no se superado las metas previstas. Muchos directivos y docentes son mal pagados, carecen de una verdadera capacitación gerencial y pedagógica, mezclados con vacíos técnicos y administrativos, y poca implementación de los mobiliarios e infraestructura institucional haciendo que los docentes no se sientan identificados, motivados y comprometidos con su labor.

En la Región Huánuco, principalmente en la Institución Educativa N° 32699 de Yachas-Huánuco 2020, se observa, en el director, un perfil gerencial y de liderazgo muy limitado, voluntarista, coyuntural, improvisado e empírico; que no cubre ni se adapta a las necesidades reales ni a las expectativas de la institución educativa; mostrando debilidad tanto en la praxis de la dirección educativa como en la presencia de un sistema gerencial. En consecuencia, los directivos presentan poca capacidad para motivar y estimular el logro, ya que poseen competencias gerenciales de escasa influencia, lo que genera en los docentes desinterés por el trabajo, síntomas de aburrimiento y poca identidad que limita su participación y toma de decisión para la mejora de los servicios en la institución educativa.

Basado en esta coyuntura educativa es que se tomado la decisión de llevar a cabo la presente investigación titulada “Competencias gerenciales del director y satisfacción laboral del docente de la Institución Educativa N° 32699 de Yachas-Huánuco, 2020”, con el propósito de fijar medidas estratégicas para su mejoramiento, en beneficio de la institución y toda la comunidad educativa.

## **1.2. Justificación e importancia de la investigación**

Dentro de las exigencias del mundo actual, los directores de las instituciones educativas deben poseer competencias gerenciales para llevar con éxito al plantel en el cumplimiento de sus propósitos educativos. En ese sentido las competencias gerenciales de los directivos deben contener un conjunto de capacidades, conocimientos, valores y actitudes que le permitan ejecutar coherentemente las actividades de dirección, liderazgo y coordinación en el papel de gerente y líder educativo que le ha tocado desempeñar.

Bajo esta premisa el desempeño adecuado de los directivos en la gestión, dirección y administración gerencial de la institución educativa se constituye en uno de los más importantes factores de la calidad del servicio educativo. Por esa razón se necesita

tener directores y subdirectores cuyos rasgos consideren competencias gerenciales como modelos fundamentales de conductas y ejecución de acciones objetivas, que favorezcan el desarrollo institucional con excelencia del ejercicio directivo y que propicien una serie de interacciones, componentes y relaciones cordiales y afectivas entre todos los docentes; haciendo que la satisfacción laboral crezca en cada uno de ellos y por ende se mejore la calidad de los servicios educativos en los estudiantes y padres de familia. De allí, que es muy necesario, que las instituciones educativas construyan en su interior, bajo la batuta de los directivos, el recurso humano necesario, en sus diferentes áreas y especialidades, para su mejoramiento y crecimiento; en tal sentido, se deben satisfacer las necesidades físicas, emocionales, mentales y progreso profesional, académico, pedagógico, espiritual y emocional de quienes forman parte de ella. Caso contrario, la institución marchará mal y el ambiente interno se tornará muy tóxico y poco propicio para una acción participativa y democrática de la comunidad educativa.

Este problema surge porque se ha observado de los directivos de la Red presentan limitaciones en el manejo de las competencias gerenciales. Asimismo, muchos docentes presentes poca motivación, identificación, satisfacción y compromiso laboral con la institución, cayendo al conformismo y a la improvisación.

Por ejemplo se observa que los directores y subdirectores no llevan a cabo una acción reflexiva que los lleven a ejecutar un trabajo con su propia persona a través del cual puedan mejorar el conocimiento y control sobre su dinámica pedagógica; interactuar de manera armónica con el entorno institucional y con el contexto sociocultural generando conocimiento, ejerciendo autonomía, practicando la cooperación y desarrollando lazos de afecto con sus colegas y demás miembros del plantel; establecer decisiones democráticas y participativas a hacia el logro eficaz, de las metas del plantel y mejorar el desempeño de todos.

Debido a ello el objetivo de la presente investigación es determinar la relación que existe entre las competencias gerenciales del director y la satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa N° 32699 de Yachas-Huánuco periodo 2020, para que luego, una vez obtenido los resultados, se puedan fijar y establecer mecanismos estratégicos para el mejoramiento de la acción gerencial de los directivos, en bien de la institución; así como también de la capacidad del

compromiso institucional de los docentes como elemento principal de su satisfacción de pertenecer a ella.

Además, la presente investigación es importante porque se pretende medir el grado de relación que existe entre el manejo de las competencias gerenciales del director y la satisfacción laboral de los docentes. Por ello, una vez conocido los resultados se podrá fijar y establecer mecanismos estratégicos para su mejoramiento de la Institución Educativa N° 32699 de Yachas-Huánuco periodo 2020.

- **Justificación teórica:** Los referentes teóricos que se desarrollaron y la contrastación de resultados que se hicieron con los datos obtenidos, permitió mejorar la teoría existente referidos a las variables de estudio y su relación de las mismas, con el propósito que esto sirva como referente teórico importante y real para las futuras investigaciones, o como también para despejar dudas sobre las verdaderas acciones metodológicas empleadas para la recopilación de los datos bibliográficos de esta investigación.
- **Justificación social.** Los resultados que se obtuvieron en la presente investigación, así como las estrategias que se adoptarán para su mejoramiento beneficiarán a todos los miembros de la comunidad educativa, ya que su rápida acción de mejoramiento hará que la labor de los directivos y docentes sean cada vez mejor favoreciendo académicamente a los estudiantes de la Institución Educativa N° 32699 de Yachas-Huánuco periodo 2020.
- **Justificación práctica:** Los resultados que se hallaron respecto a la relación de las variables competencias gerenciales y satisfacción laboral permitirá a los directivos y docentes emplearlas como fuente importante de consulta sobre sus verdaderas limitaciones y al mismo tiempo llevar a cabo planes efectivos para la mejora de las mismas, y de esta manera brindar un servicio educativo de calidad.
- **Justificación metodológica:** esta investigación se orientó a estudiar un conjunto de conocimientos para que sirvan de ayuda metodológica para el desarrollo adecuado de las competencias gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes. Asimismo la metodología, la técnica, los procesos e instrumentos empleados son muy confiables, debido a la rigurosa evaluación que hicieron los expertos a cada uno de ellos para determinar su



confiabilidad. En ese sentido puede utilizado, con mucha seguridad, por cualquier investigador que desea profundizar en ella.

### **1.3. Viabilidad de la investigación**

El desarrollo de esta investigación fue viable por las siguientes razones:

- El estudio investigativo fue académicamente viable porque el manejo de las competencias gerenciales de los directivos es un elemento importantísimo en la gestión de una institución educativa, principalmente, en lo referente a los recursos humanos.
- Se tuvo los recursos humanos, materiales y económicos necesarios para el desarrollo de esta investigación.
- Fue viable en el tiempo estipulado, ya que se pudo cumplir con lo previsto.
- Fue muy factible la participación activa de los docentes durante la aplicación de los cuestionarios de recojo de información.

### **1.4. Formulación del problema**

#### **1.4.1. Problema general:**

¿Qué relación existe entre las competencias gerenciales del director y la satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa N° 32699 de Yachas-Huánuco, periodo 2020?

#### **1.4.2. Problemas específicos:**

- ¿Cuál es la relación que existe entre el manejo del liderazgo del director y la satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa N° 32699 de Yachas-Huánuco, periodo 2020?
- ¿Cuál es la relación que existe entre el manejo de dirección del director y la satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa N° 32699 de Yachas-Huánuco, periodo 2020?

- ¿Cuál es la relación que existe entre el manejo del personal del director y la satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa N° 32699 de Yachas-Huánuco, periodo 2020?
- ¿Cuál es la relación que existe entre el manejo del entorno del director y la satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa N° 32699 de Yachas-Huánuco, periodo 2020?
- ¿Cuál es la relación que existe entre el manejo interpersonal del director y la satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa N° 32699 de Yachas-Huánuco, periodo 2020?

## **1.5. Formulación de objetivos**

### **1.5.1 Objetivo General**

Evaluar el grado de relación que existe entre las competencias gerenciales del director y la satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa N° 32699 de Yachas-Huánuco, periodo 2020.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Identificar la relación que existe entre el manejo del liderazgo del director y la satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa N° 32699 de Yachas-Huánuco, periodo 2020.
- Determinar la relación que existe entre el manejo de dirección del director y la satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa N.º 32699 de Yachas-Huánuco, periodo 2020.
- Conocer la relación que existe entre el manejo del personal del director y la satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa N° 32699 de Yachas-Huánuco, periodo 2020.
- Identificar la relación que existe entre el manejo del entorno del director y la satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa N° 32699 de Yachas-Huánuco, periodo 2020.

- Determinar la relación que existe entre el manejo interpersonal del director y la satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa N° 32699 de Yachas-Huánuco, periodo 2020.

## CAPÍTULO II

### SISTEMA DE HIPÓTESIS

#### 2.1. Formulación de las hipótesis

##### 2.1.1 Hipótesis General

Existe correlación significativa y positiva entre las competencias gerenciales del director y la satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa N° 32699 de Yachas-Huánuco, periodo 2020.

##### 2.1.2 Hipótesis Específicas

- **H<sub>1</sub>:** Existe correlación significativa y positiva entre el manejo del liderazgo del director y la satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa N° 32699 de Yachas-Huánuco, periodo 2020.
- **H<sub>2</sub>:** Existe correlación significativa y positiva entre el manejo de dirección del director y la satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa N° 32699 de Yachas-Huánuco, periodo 2020.
- **H<sub>3</sub>:** Existe correlación significativa y positiva entre el manejo del personal del director y la satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa N° 32699 de Yachas-Huánuco, periodo 2020.
- **H<sub>4</sub>:** Existe correlación significativa y positiva entre el manejo del entorno del director y la satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa N° 32699 de Yachas-Huánuco, periodo 2020.
- **H<sub>5</sub>:** Existe correlación significativa y positiva entre el manejo interpersonal del director y la satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa N° 32699 de Yachas-Huánuco, periodo 2020.

## 2.2. Operacionalización de variables

VAR.	DIMENSIONES	INDICADORES	Nº ÍTEMS	INSTRUMENTO	NIVELES DE VALORACIÓN
<b>VARIABLE X: COMPETENCIAS GERENCIALES DEL DIRECTOR</b>	Manejo de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión al cambio</li> <li>- Manejo de información</li> <li>- Resolución de conflictos</li> <li>- Promoción de la participación</li> </ul>	4	Cuestionario de competencias gerenciales	<b>Excelente (76-100)</b>  <b>Bueno (51-75)</b>  <b>Regular (26-50)</b>  <b>Deficiente (0-25)</b>
	Manejo de dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoción de valores</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Gestión articulada</li> </ul>	4		
	Manejo de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación y monitores</li> <li>- Atención y motivación</li> <li>- Promoción del trabajo en equipo</li> </ul>	4		
	Manejo del entorno	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redes de trabajo</li> <li>- Reporte de necesidades</li> <li>- Obtención de recursos</li> <li>- Actividades extracurriculares</li> </ul>	4		
	Manejo interpersonal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad innovadora</li> <li>- Manejo de las emociones</li> <li>- Cumplimiento de objetivos</li> </ul>	4		

<b>VAR.</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>Nº ÍTEMS</b>	<b>INSTRUMENTO</b>	<b>NIVELES DE VALORACIÓN</b>
<b>VARIABLE Y: Satisfacción laboral docente</b>	Satisfacción sobre la labor profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivación laboral</li> <li>- Realización profesional</li> <li>- Actividades de distracción</li> </ul>	8	Cuestionario de satisfacción laboral	<b>Alto (76-100)</b>
	Identidad y reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identidad</li> <li>- Reconocimiento</li> </ul>	6		<b>Medio (51-75)</b>
	Satisfacción sobre las relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción con los compañeros de trabajo.</li> <li>- Satisfacción con el centro y el equipo directivo</li> </ul>	6		<b>Regular (26-00)</b>
					<b>Bajo (0-25)</b>

## 2.3. Definición operacional de las variables

### 2.3.1. Variable O1 (X): Competencias gerenciales

- **Definición conceptual:** Las competencias gerenciales son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que un director debe poseer para ser efectiva en una amplia gama de puestos y organizaciones
- **Definición operacional:** Aplicación del cuestionario de competencias gerenciales, en base a las cinco dimensiones: manejo de liderazgo, manejo de dirección, manejo de personal, manejo del entorno y manejo interpersonal. Con puntajes de: Nunca (1); Rara vez (2) A veces (3); Con frecuencia (4); Siempre (5)

### 2.3.2. Variable O2 (Y): Satisfacción laboral

- **Definición conceptual:** La satisfacción laboral es el grado de conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo. Es una cuestión muy importante, ya que está directamente relacionada con la buena marcha de la empresa, la calidad del trabajo y los niveles de rentabilidad y productividad.
- **Definición operacional:** Aplicación del cuestionario de Satisfacción laboral en base a las cinco dimensiones: satisfacción sobre la labor profesional, Identidad y reconocimiento; satisfacción sobre las relaciones interpersonales. Con puntajes de: Nunca (1); Rara vez (2) A veces (3); Con frecuencia (4); Siempre (5)

## CAPÍTULO III

### MARCO TEÓRICO

#### 3.1. Antecedentes

##### 3.1.1. A nivel internacional

**Sánchez, I. (2012)**, en la tesis titulada “Competencias de los gerentes educativos en el fortalecimiento de la cultura organizacional en la Unidad Educativa Privada Colegio Humboldt”. Tesis de maestría. Universidad de Carabobo, Venezuela. Trabajó con una muestra de 23 personas y empleó el tipo de investigación descriptivo-explicativo con diseño no experimental y enfoque cuantitativo. Llegó a las siguientes conclusiones:

Entre las competencias básicas, de los gerentes educativos se pudo detectar que en su mayoría poseen manejo de las nuevas tecnologías, se adaptan a los cambios en la institución y muestran capacidad para resolver problemas de manera eficiente, mientras que no se muestran atentos a las necesidades vitales (agua, alimento, abrigo y oxígeno). Así mismo, no establecen la comunicación como intercambio de información, opiniones o sentimientos. Cabe destacar, que este tipo de competencia la comprenden cinco aspectos básicos para el ser humano en su quehacer diario arrojando los resultados que tres de ellas son tomadas en cuentas. Sin embargo, se encuentran fuera de control con dos se puede decir las más primordiales (la comunicación: imposibilita el intercambio de saberes e intereses y las necesidades vitales: permite al ser humano mantenerse sano).

En este mismo orden de ideas, se refieren las competencias genéricas, arrojando que el personal directivo: no muestra esfuerzo por realizar el trabajo diario de forma efectiva, no gestiona los recursos necesarios para la realización de las actividades, no busca la información necesaria para llevar a cabo los objetivos planteados, carecen de capacidad para abordar las tareas de manera sistémica y no aislada planifican pocas actividades dentro y fuera de la institución para el alcance de las metas establecidas. Se puede apreciar que los gerentes presentan debilidades para alcanzarlas.



Por otra parte, las competencias específicas, allí se evidenció que realizan planes de acción para el logro de los objetivos propuestos, no buscan y facilitan los recursos para la realización de las actividades planificadas, falta de dirección de las metas para alcanzar los proyectos establecidos, desconocen las creencias de su personal y no promueven el marketing, es decir, no proyectan externamente en otras instituciones actividades planificadas. Mientras, que si facilitan las tareas y resultados obtenidos.

Finalmente, puede afirmarse que los docentes carecen de competencias y cultura para el desarrollo, funcionamiento y desenvolvimiento de las actividades, planes y proyectos que se realizan diariamente dentro de la institución estudiada. Llama considerablemente la atención, que los gerentes de hoy no asumen con seriedad el compromiso, la responsabilidad de gerenciar, llevar a cabo tareas de forma compartida, guiando, acompañando, y manifestando un comportamiento acorde al trabajo desempeñado, usando la comunicación como vía exitosa para el alcance total de los objetivos propuestos.

**Gómez, L. (2017)**, en la tesis titulada “Perfil de Competencias Gerenciales para mejorar el desempeño de los hoteles Gran Turismo, en la ciudad de México”. Tesis de maestría. Instituto Politécnico Nacional, México. Trabajó con una muestra de 80 personas y empleó el tipo de investigación descriptivo con diseño no experimental y enfoque cuantitativo. Arribó a las siguientes conclusiones:

El mercado laboral, exige a los gerentes de hoteles Gran Turismo competencias que estén involucradas directamente en las funciones y tareas que realiza el individuo en su trabajo, como son las de saber – saber: administración del tiempo y estrés, negociación y acuerdos, presentación oral y escrita, manejo de adaptación al cambio, creativo e innovador; las de saber- ser: productividad personal, mentor, entendimiento de sí mismo, comunicación interpersonal, motivación y las de saber- hacer: aplicar el procedimiento administrativo, coordinar, organizar y procesar información y liderazgo. Es así que el objetivo de la investigación fue determinar el perfil de competencias gerenciales de los niveles ejecutivos que contribuyen a mejorar el desempeño y crecimiento de la

participación del mercado en los hoteles Gran Turismo ubicados en la Cd de México.

En este contexto, se requiere de mayores calificaciones intelectuales, físicas y conductuales para mejorar los resultados de la empresa. Bajo el argumento de que los gerentes juegan diferentes roles, es decir es innovador, negociador, productor, director, coordinador, monitor, facilitador y mentor dependiendo de la naturaleza de la posición que desempeñen.

Se concluyó que las competencias que actualmente poseen son desde el contexto de relaciones humanas: entendimiento de sí mismo y entendimiento de los demás, a través de la comunicación interpersonal, desarrollo de subordinados, formación de equipos, toma de decisiones participativa y manejo de conflictos; de acuerdo a proceso interno: planeación, organización, control, eliminación de los excesos de información, presentación de la información de manera escrita, análisis de la información mediante el pensamiento crítico; en base a metas racionales: iniciativa, establecimiento de metas, habilidad para delegar eficientemente, automotivación, motivación hacia los demás, manejo de tiempo y estrés y por ritmo de acuerdo a sistemas abiertos: adaptabilidad al cambio, pensamiento creativo, manejo del cambio, liderazgo, negociación y acuerdo, presentación oral de ideas.

Se observó que el perfil de competencias gerenciales es más alto en los gerentes que desempeñaban puestos del front of the house, ya que son los que tienen mayor contacto con el huésped y es el que hace sintonía para ampliar la satisfacción del cliente por lo que las competencias son mayores, y por lo que respecta a los gerentes que desempeñan puestos back of the house (puestos con menor contacto con el cliente), las competencias son en menor proporción debido a que se encuentran en la operación del Hotel y del servicio, sólo en los roles de mentor y director ambos presentaron la misma media, respectivamente.

**Hernández, G. (2014)**, en la tesis titulada competencias gerenciales y el planeamiento estratégico de los decanos de la Universidad de Madrid 2014. Universidad de Madrid España. Dicha investigación se realizó para optar el grado de magister en educación. Su objetivo fue definir las competencias

gerencias y el planeamiento estratégico de los decanos de la Universidad de Madrid 2014”. Universidad de Madrid España. Tomó como muestra a 50 decanos de la Universidad de Madrid. A quienes aplicó una prueba graduado en la escala de Likert de tres opciones. El diseño de la investigación corresponde a una investigación correlacional siendo de enfoque cuantitativo. El tipo de investigación corresponde a una investigación básica. La investigadora arribó a la siguiente conclusión: existe una correlación positiva alta (0.876 Rho de Spearman) las competencias gerencias y el planeamiento estratégico. Universidad de Madrid 2014. Esta investigación contiene una variable que es similar al presente trabajo yes de mismo diseño. La importancia de esta investigación es que es del mismo diseño y cuyos resultados servirán para contrastar con los resultados a que se llegue con la investigación.

### **3.1.2. A nivel nacional**

**Ventosilla, D. (2017)**, en la tesis titulada “Competencias gerenciales y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas de la UGEL de Ventanilla 2017”. Tesis de maestría. Universidad César Vallejo, Lima. Trabajó con una muestra de 148 directivos. Empleó el tipo de investigación descriptiva correlacional con diseño no experimental y transversal con enfoque cuantitativo. Llegó a las siguientes conclusiones:

Con respecto a la hipótesis general los resultados obtenidos demostraron que existió una moderada correlación con  $\rho = 0,704$  entre las competencias gerenciales y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017.

Con respecto a la primera hipótesis específica 1 los resultados obtenidos demuestran existe relación positiva moderada entre la dimensión manejo de liderazgo y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017, encontrándose una correlación de 0,603 con un valor calculado para  $p$  valor = 0.000 a un nivel de significancia de 0,01 (bilateral); lo cual indica que la correlación es moderada

En relación a la segunda hipótesis específica 2 los resultados obtenidos demuestran que existe relación significativa entre manejo de dirección y

satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017, encontrándose una correlación de 0,436 con un valor calculado para  $p$  valor = 0.000 a un nivel de significancia de 0,01 (bilateral); lo cual indica que la correlación es débil.

En relación a la tercera hipótesis específica 3 los resultados obtenidos demuestran que sí existe una relación significativa entre el manejo de personal y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017, encontrándose una correlación de 0,620 con un valor calculado para  $p$  valor = 0.000 a un nivel de significancia de 0,01 (bilateral); lo cual indica que la correlación es moderada.

En relación a la cuarta hipótesis específica 4, los resultados obtenidos demuestran que existe relación significativa entre manejo del entorno y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017, encontrándose una correlación de 0,647 con un valor calculado para  $p$  valor = 0.000 a un nivel de significancia de 0,01 (bilateral); lo cual indica que la correlación es débil.

En relación a la quinta hipótesis específica 5 los resultados obtenidos demuestran que existe relación positiva moderada entre manejo interpersonal y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017, encontrándose una correlación de 0,870 con un valor calculado para  $p$  valor = 0.000 a un nivel de significancia de 0,01 (bilateral); lo cual indica que la correlación es alta.

Los resultados de la investigación confirman la hipótesis general del estudio, que sí existe existió una alta correlación con  $\rho = 0,704$  entre las competencias gerenciales y satisfacción laboral de los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL de Ventanilla, 2017. Así se logró determinar el objetivo general del estudio. Esto indica que se cumple la teoría de Díaz y Delgado (2014), quién sostuvo que las competencias gerenciales son 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 (p.47). Asimismo, se cumple la teoría de Robbins (1999)

citado por Casana (2015), quién definió que la satisfacción laboral es la actitud mental generalizada que supera el comportamiento, de modo que el ser humano vive día a día en el ejercicio laboral superando desafíos en el logro de objetivos y metas planificados (p.43).

**Rivera, R. y Medina, L. (2018)**, en la tesis titulada “Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la Municipalidad Distrital Santa. Ana de Tusi – 2017”. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Pasco. Trabajó con una muestra de 34 personas. La metodología utilizada en este trabajo de investigación fue cuantitativa con diseño no experimental transversal y correlacional con enfoque cuantitativo. Llegó a las siguientes conclusiones:

Después de haber evaluado la hipótesis general a través de la prueba chi cuadrado con un 5% de significancia, se demostró que existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi, 2017.

Luego de haber evaluado la primera hipótesis específica a través de la prueba chi cuadrado con un 5% de significancia, se demostró que existe relación significativa entre la comunicación y la satisfacción laboral en el personal de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi, 2017.

Después de haber evaluado la segunda hipótesis específica a través de la prueba chi cuadrada con un 95% de nivel de confianza, se demostró que existe relación significativa entre el liderazgo y la satisfacción laboral en el personal de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi, 2017.

Después de haber evaluado la tercera hipótesis específica a través de la prueba chi cuadrada con un 95% de nivel de confianza, se demostró que existe relación significativa entre la motivación y la satisfacción laboral en el personal de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi, 2017.

**Fuentes, M. y García, J. (2019)**, en la tesis titulada “Competencias gerenciales y desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia del Hospital Belén, en la ciudad de Trujillo, 2018”. Tesis de licenciatura. Universidad

Privada Leonardo Da Vinci, Trujillo. Trabajó con una muestra de 12 trabajadores y empleó el tipo de investigación correlacional con diseño no experimental y enfoque cuantitativo. Llegó a las siguientes conclusiones:

Se determinó la relación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia del hospital Belén, en la ciudad de Trujillo, 2018; mediante la prueba estadística de Spearman se obtuvo un coeficiente de correlación de 0. n que corresponde a una correlación positiva alta (fuerte o considerable). Se concluye que la relación es significativa, con un valor p calculado de 0.006 que es menor que 0.05.

Se concluyó la relación entre las habilidades de jerarquía y el desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia del hospital Belén, en la ciudad de Trujillo, 2018, mediante la prueba estadística de Spearman se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.779 que corresponde a una correlación positiva alta (fuerte o considerable). La relación es significativa con un valor p calculado de 0.003 que es menor que 0.05.

Se estableció la relación entre las habilidades de adhocracia y el desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia del hospital Belén, en la ciudad de Trujillo, 2018, mediante la prueba estadística de Spearman se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.627 que corresponde a una correlación positiva moderada (media). La relación es significativa con un valor p calculado de 0.029 que es menor que 0.05.

Se determinó la relación entre las habilidades de mercado y el desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia del hospital Belén, en la ciudad de Trujillo, 2018, mediante la prueba estadística de Spearman se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.738 que corresponde a una correlación positiva alta (fuerte o considerable). La relación es significativa con un valor p calculado de 0.006 que es menor que 0.05.

Se concluyó la relación entre las habilidades de clan y el desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia del hospital Belén, en la ciudad de Trujillo, 2018, mediante la prueba estadística de Spearman se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.597 que corresponde a una correlación positiva moderada

(media). La relación es significativa con un valor p calculado de 0.041 que es menor que 0.05.

### **3.1.2. A nivel regional**

**Puente, R. (2015)**, en la tesis titulada “Gestión de calidad y su relación con la satisfacción laboral docente en la institución educativa integrada n°32586 de Huarichaca-Huánuco 2015.” Tesis de maestría. Universidad Privada Huánuco. Trabajó con una muestra de 34 docentes del nivel secundario. La investigación fue de tipo descriptiva-correlacional, con diseño no experimental de corte transversal-correlacional. Llegó a las siguientes conclusiones:

La gestión de calidad se encuentra relacionado significativamente con la satisfacción laboral docente en la Institución Educativa Integrada de

“Huarichaca” 2015, ya que según los resultados estadísticos del Coeficiente de Correlación de Pearson realizado entre las dos variables arrojaron el valor de 0.899, siendo el nivel de correlación positiva, significativa y alta, que se aprecia en la Tabla N°09.

El nivel de relación es alto entre la gestión de planificación y organización del director y la satisfacción laboral de los docentes; ya que el Coeficiente de correlación de Pearson fue de 0.769.

El nivel de relación es moderado entre la gestión de integración institucional y la satisfacción laboral de los docentes; ya que el Coeficiente de correlación de Pearson fue de 0.619.

El nivel de relación es moderado entre la gestión de dirección institucional y la satisfacción laboral de los docentes; ya que el Coeficiente de correlación de Pearson fue de 0.539.

El nivel de relación es alto entre la gestión de control institucional y la satisfacción laboral de los docentes; ya que el Coeficiente de correlación de Pearson fue de 0.778.

**García, E. (2017)**, en la tesis titulada “Habilidades gerenciales de los directivos y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco 2016”. Tesis de licenciatura. Universidad nacional Hermilio Valdizán, Huánuco. Trabajó con una muestra de 44 trabajadores y empleó el tipo de investigación descriptiva correlacional con diseño no experimental y enfoque cuantitativo. Llegó a las siguientes conclusiones:

- Los resultados del Coeficiente de Correlación de Pearson indican que existe una relación alta y positiva de 0.823 entre nuestras dos variables de estudio. Así también, los resultados de la estadística inferencial permitieron rechazar nuestra hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptar nuestra hipótesis alterna ( $H_i$ ) porque la  $t$  calculada ( $t_e = 5.939$ ) fue muy superior a los valores tabulares ( $T_t = 2.086$  y  $2.845$ ) con niveles de significancia de 95% y 99% respectivamente.

Cochachi, F. (2017), en la tesis titulada “El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa Illatupa de Huánuco, 2016”. Tesis de licenciatura. Universidad nacional Hermilio Valdizán, Huánuco. Trabajó con una muestra no probabilística de 57 docentes y empleó el tipo de investigación de campo descriptivo correlacional con diseño no experimental. Llegó a las siguientes conclusiones:

- Los resultados obtenidos a través del procesamiento e interpretación de los datos recolectados, evidencian que efectivamente el clima organizacional se relaciona con la satisfacción laboral, esto significa que a medida que mejora el clima organizacional mejora correlativamente la satisfacción laboral.
- La satisfacción laboral depende del clima organizacional, pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho en su puesto de trabajo, mejorará el ambiente laboral.



## **3.2. Bases teóricas**

### **3.2.1. Competencias gerenciales**

Toda institución u organización que busca seguir existiendo dentro de esta sociedad dinámica y exigente, necesita diferenciarse de los demás, ya que deben ser más eficaces y exitosos que los otros cuando se busca brindar un buen servicio a los usuarios. De esta manera se conseguirá tener una superioridad competitiva con respecto a los demás al poseer competencias gerenciales orientadas a las demandas y necesidades de los usuarios mediante el ofrecimiento de servicios y productos que superen sus expectativas.

Debido a lo expresado es de vital importancia tener en cuenta el rol protagónico que tienen los individuos dentro de la organización como elemento trascendental que propicia y genera las ventajas competitivas de la organización. En ese sentido el talento humano es el recurso preponderante para el éxito y desarrollo de la organización.

Al respecto Bateman y otros (2001) asevera lo siguiente:

Asimismo, toda acción es afectada directamente por las decisiones tomadas por los gerentes, así como por las personas con quienes trabaja. Además, la manera como se gerencia es un factor determinante en la obtención de resultados valiosos y la generación efectiva de ventajas competitiva (p.56).

Las competencias gerenciales permiten tener un pensamiento crítico coherente a los gerentes y directivos, ya pe permitirá analizar, comprender, valorar y superar un conjunto de inconvenientes y obstáculos existente en el entorno de la organización, sea este material o humano.

Un directivo o gerente, encargado de la dirección de una organización, será exitoso si maneja la competencia gerencial adecuadamente, sobre todo en la dirección y trato de las personas. En consecuencia, es de mucha importancia el desarrollo de la personalidad y las habilidades de los directivos para guiar y conducir una organización en la consecución de resultados favorables (Katz, 1995).

Tanto las competencias como las habilidades humanas son capacidades que permiten al ser humano a interrelacionarse y desempeñarse laboralmente con los sujetos de su entorno, haciendo que se consigan ejecutar acciones fundamentales para la consecución de las metas trazadas (Chiavenato, 1994).

Basados en estos argumentos se puede indicar que Las competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo.

Una competencia tiene tres componentes: el saber hacer (conocimientos), el poder hacer (factores situacionales relacionados con la práctica) y el querer hacer (factores emocionales relacionados con la actitud). (Castro & Marchant, 2005).

De acuerdo a MINEDU (2016) las competencias con definidas como:

La facultad de articular, integrar y transferir conocimientos mediante el ejercicio de un conjunto de habilidades y destrezas que permiten desarrollar operaciones mentales o acciones sobre la realidad. Dichas operaciones o acciones pueden hacerse efectivas a fin de lograr un propósito específico, solucionar un problema o por deleite (p.15).

Una competencia es una característica personal que diferencia a unas personas de otras; estas características son las que los convierten en más competentes que otros. Dichas características comprenden motivos, rasgos de personalidad, percepción y asunción de rol, habilidades y conocimientos. (Gutiérrez, 2011).

De acuerdo a este autor el desarrollo de las competencias en el ser humano varía de uno a otro. La persona que posea una competencia desarrollada podrá tener mayor éxito y menos dificultad que otros en la consecución de los objetivos. De esta manera, se sabrá si un gerente o directivo es competente en base a su eficacia y eficiencia.

Howard Gardner (1995) se refiere a las competencias como “la capacidad de una persona para solucionar problemas y producir nuevo conocimiento,

fundamentando la participación de tres elementos contribuyentes: El individuo, la especialidad y el contexto...Ser competente es ser talentoso”.

De acuerdo a la definición de este prestigioso autor e investigador se puede decir que la competencia psicológicamente se encuentra vinculado con la inteligencia humana y la capacidad para buscar soluciones adecuadas ante situaciones condicionantes, problemáticas y poco novedosas. De esta manera la competencia, sobre todo la gerencial, es la habilidad y conocimiento estratégico para resolver situaciones conflictivas y problemáticas mediante el uso de un proceso cognitivo profundo, intrincado y racional. Los directivos o gerentes con competencias resolverán bien las situaciones conflictivas, condicionantes o de demandas inmediatas.

Por otro lado, también afirman que “hay tantas clasificaciones de Competencias como autores las han descrito: competencias laborales, profesionales, científicas, que evolucionan a lo largo de la vida y apoyan el desarrollo de las demás. Como vemos, el autor enfatiza la presencia de competencias en distintas dimensiones de la vida del individuo, siendo las competencias laborales las que desarrollan las competencias profesionales y las competencias gerenciales (Gutiérrez, 2011).

### **3.2.1.2. El director y su función en la organización**

Dentro de las organizaciones, entidades y empresas el objetivo primordial es mejorar el servicio a los usuarios con el propósito de ser mejor que los otros y posicionarse delante del resto. Desde esta perspectiva es necesario, para la eficiencia de las mismas, poseer directivos, gerentes y líderes capaces y eficientes, que tengan desarrollados sus competencias (conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, etc.) fundamentales para enfrentarse competitivamente a las demandas y exigencias cada vez más dinámicas y cambiantes en la sociedad actual.

Por ello, la escuela no está ajeno a ello, y necesita que sus directivos y docentes sean competentes, especialmente para dirigir la institución.

En este sentido, según Hellriegel y otros (2002), el gerente o directivo es quien planifica, organiza, dirige y controla la asignación de recursos humanos, financieros, así como de información para lograr los objetivos de la organización. En síntesis, es el responsable de dirigir las actividades llevadas a cabo en la empresa, por un grupo de personas que comparten una visión, con la finalidad de alcanzar sus propósitos fundamentales.

### 3.2.1.3. Funciones básicas del directivo o gerente

De acuerdo a Robbins y otros (2000) Bateman y otros (2001), así como Hellriegel y otros (2002), coinciden al plantear que los gerentes deben desempeñar eficientemente cuatro (4) funciones administrativas fundamentales, estas son:

- **La planificación:** Consiste en especificar los objetivos a lograr, decidiendo con anticipación las acciones adecuadas a emprender. Entre las actividades de planificación se encuentran: el análisis de situaciones actuales, la anticipación al futuro, la determinación de objetivos, la decisión de los tipos de actividades en las que participará la empresa, la elección de estrategias de negocios y, la determinación de los recursos necesarios para lograr las metas de la organización.
- **Organización:** Es el proceso de creación de una estructura de relaciones que le permita a los empleados realizar los planes de la gerencia, así como cumplir con los objetivos organizacionales. El éxito de una empresa depende en gran medida de la habilidad gerencial para utilizar con eficiencia y eficacia los recursos. A través de una organización eficaz, los gerentes se encargan de: coordinar los recursos (humanos, financieros, físicos, de información, entre otros) necesarios para lograr los objetivos; así como las acciones dirigidas a atraer gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, distribuir recursos, crear condiciones para que las personas y las actividades funcionen en conjunto para alcanzar el máximo éxito.

- **La dirección:** Supone hacer que los demás realicen las tareas necesarias para lograr los objetivos de la organización. Comprende el contacto cercano con la gente, orientándola e inspirándola hacia la consecución de las metas tanto individuales, como de la empresa. Consiste en estimular a las personas a desempeñarse bien; a través de un liderazgo efectivo, motivándolos, comunicándose con ellos y, resolviendo los conflictos generados en el entorno laboral.
- **El control:** El proceso mediante el cual una persona, un grupo o una organización vigilan el desempeño y emprende acciones correctivas. Un sistema de control efectivo transmite mensajes oportunos a los gerentes cuando las cosas no marchan de acuerdo con lo planificado, alertándolos sobre la necesidad de implementar medidas correctivas. Al controlar, los gerentes establecen estándares de desempeño; miden el desempeño logrado sobre la base de esos estándares; toma medidas para corregir desviaciones y, ajustan los estándares en caso necesario. Los presupuestos, los sistemas de información, la reducción de costos, así como la acción disciplinaria son sólo algunas de las herramientas de control Hellriegel y otros (2002).

#### **3.2.1.4. Importancia de las competencias gerenciales**

Las competencias gerenciales de los directivos son muy importantes porque permite saber qué funciones están desempeñando y cumpliendo los directivos y qué deben realizar, que necesitan para llevar a cabo sus funciones y principalmente, qué resultados pretenden lograr institucionalmente.

De acuerdo a Madrigal (2009), el arte de dirigir o liderar requiere de conocimientos técnicos acerca del área que se pretende conducir, se debe saber hacerlo y para ello se requieren habilidades y capacidades interpersonales para poder motivar, liderar, guiar, influir y persuadir al equipo de trabajo.

Para Madrigal (2009), una de las principales habilidades y competencias que tiene que desarrollar el estudiante que aspira a ocupar puestos medios y superiores, es la capacidad de auto dirigirse, de ser su propio líder y desdoblarse

las habilidades que esto implica para que en el futuro o en su mismo contexto de formación pueda liderar, motivar y dirigir a los demás (Madrigal, 2009).

### **3.2.1.5. Definición de competencias gerenciales**

Las competencias gerenciales están referidas a una serie de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que un individuo tiene para realizar con mucha efectividad y eficacia un conjunto de funciones, acciones y tareas de puestos dentro de una organización o entidad. Por esa razón, hoy en día la efectividad de la tarea realizada laboralmente o gerencialmente se valora a la persona por su inteligencia y por su capacidad de manejar situaciones reales en la administración y dirección de una organización.

De esta manera Hellriegel y otros (2002), definen las competencias gerenciales como: un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones. Al respecto, es relevante señalar que las competencias gerenciales son variadas; por cuanto se puede contemplar la conducta desde múltiples puntos de vista y llegar a definiciones cuyos matices son diversos (p.55).

Las competencias gerenciales ayudan a las personas a destacar en distintos ámbitos y en diferentes puestos, así por ejemplo las personas que trabajan en atención al cliente deben tener competencias para la autoadministración y comunicación, en otros campos es importante la planeación y gestión y el trabajo en equipo.

Un directivo con competencias gerenciales desarrolladas manejará una buena comunicación con los miembros de la organización o entidad, podrá planear y gestionar coherentemente, trabajará en equipo brindando todas las oportunidades a los trabajadores, establecerá acciones estratégicas para el logro de los objetivos, será tolerante y empático con todos.

De esta forma las competencias gerenciales son concebida como las características fundamentales de un gerente basadas en la combinación de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que debe poseer un

ejecutivo que lo hagan eficiente y eficaz en sus labores gerenciales en las diversas organizaciones y los cuales se organizan en tres dimensiones: Capacidades cognitivas, capacidades interpersonales y capacidades técnicas.

Chiavenato (1994), se refiere a las habilidades cognitivas o conceptuales como aquellas que implican la visión de la organización en su conjunto y como unidad. El gerente capacitado es capaz de comprender las funciones de la organización, para entender cómo se relaciona la organización con el entorno. Las capacidades conceptuales se relacionan con el pensamiento, con el razonamiento, el diagnóstico de situaciones y la formulación de alternativas de solución de problemas.

Cuando analizamos el plano interpersonal, nos referimos necesariamente a los aspectos involucrados con la personalidad y la actitud del gerente para poder integrar equipos de trabajo y más aún tener que dirigirlos. En ese sentido se señala que “actitud es el comportamiento personal del gerente frente a las situaciones de trabajo; representa el estilo personal de hacer que las cosas sucedan, la manera de dirigir, motivar, comunicar y sacar adelante las cosas” (Chiavenato, 1994, p.5).

Finalmente, las capacidades técnicas incluyen el uso de conocimientos especializados y la facilidad para aplicar técnicas relacionadas con el trabajo y los procedimientos...Las habilidades técnicas se relacionan con el hacer; es decir, con el trabajo con “objetos”, ya sean físicos, concretos o procesos materiales. (Chiavenato, 1994, p. 3).

### **3.2.1.6. Dimensiones de las competencias gerenciales**

De acuerdo a Venegas (2009) son los siguientes:

- **El manejo de liderazgo.** Comprende las principales acciones de los directivos de las instituciones educativas para realizar cambios estructurales en las mismas, el manejo de la información para la toma de decisiones, la comunicación que ejercen con los miembros de la comunidad educativa, la generación de espacios para la participación en

la gestión y el manejo adecuado de los conflictos que son comunes en la vida institucional (Venegas, 2009).

- **El manejo de dirección.** Es una de las dimensiones claves, que de acuerdo a los resultados obtenidos merece una atención especial, lo cual explicaremos más adelante. Comprende, el logro de las metas institucionales a través del trabajo en equipo y la vivencia de valores institucionales, la adecuada comunicación a través de los canales que corresponden con la finalidad de gestionar adecuadamente la información para la toma de decisiones, la gestión del proyecto educativo institucionales y demás instrumentos de gestión, la generación de redes de apoyo para lograr los objetivos estratégicos de desarrollo y, la evaluación de las metas y objetivos logrados por periodos de trabajo (Venegas, 2009).
- **El manejo de personal:** Es otra de las competencias gerenciales en estudio que comprende desempeños como: la evaluación y selección del personal que labora en las instituciones educativas, la capacitación y motivación constante para mejorar el rendimiento del personal, la atención a las necesidades del desarrollo personal, la capacidad de escucha y la promoción del liderazgo de cada uno de los trabajadores para potenciar el trabajo en las áreas que conforman la estructura de la institución (Venegas, 2009).
- **El manejo del entorno.** Es una de las tendencias de la gestión de calidad en las instituciones en general y muy especialmente requerida en las instituciones educativas, comprende: la gestión de las relaciones con las instituciones de la comunidad para que éstas contribuyan a logro de las metas y objetivos estratégicos establecidos, la obtención de recursos a través de la intervención de instituciones cooperantes, las buenas relaciones entre integrantes de la comunidad educativa, especialmente la relación familia – comunidad, la integración de actividades extracurriculares orientadas a integrar y fortalecer las relaciones con la comunidad (Venegas, 2009).



- **El manejo interpersonal:** influye directamente en el clima institucional y éste depende especialmente de los directivos y puntualmente del director, comprende aspectos como: la actitud emprendedora para motivar cambios en la institución que contribuyan a la mejora de la calidad educativa, solución de problemas en forma creativa e innovadora, control de emociones ante personas y situaciones que se presentan en el trabajo, programación de actividades y cumplimiento de las mismas según metas establecidas y el reconocimiento de fortalezas y debilidades en el desempeño del cargo (Venegas, 2009).

### 3.2.1.7. Tipos de competencias

Ernest y Young (1998) indica que los tipos de competencias que debe tener una persona para ejercer una función son:

- **Competencias diferenciadoras:** “distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación mediana”, es decir, es esa cualidad que hace que una persona se desempeñe de manera superior que otra.
- **Competencias esenciales:** “son necesarias para lograr una actuación media o mínima adecuada”, es decir, se busca a quien posea las características básicamente necesarias para desempeñarse adecuadamente en un cargo (Ernst & Young, 1998, p. 81).

### 3.2.1.8. Características necesarias en los gerentes y directivos

Las funciones ejercidas por los gerentes y directivos de una organización, entidad o institución son muy exigentes, para lo cual tiene criterios y exigencias muy altas que deben ser asumidas por las personas designadas. De acuerdo a Jiménez y Marchan (2005) son los siguientes:

- Energía y buena salud.
- Iniciativa y potencial para el liderazgo.
- Habilidad para llevarse bien con las personas.

- Conocimiento del trabajo y competencia técnica.
- Autocontrol en situación de presión.
- Dedicación, confiabilidad y actitud positiva hacia la gerencia (Jiménez y

### **3.2.2. Satisfacción laboral**

#### **2.2.2.1. Definición de la satisfacción laboral**

La frase satisfacción laboral hace alusión al nivel de conformidad, gozo, placer que tiene el trabajador en lo relacionado a las características y condiciones de su entorno laboral. Por eso la satisfacción laboral tiene mucho que ver con la adecuada dirección de la institución, organización, entidad o empresa. Asimismo, está relacionado con elementos fundamentales como la calidad del trabajo, los niveles de rentabilidad y la productividad que se genera.

La satisfacción laboral es sin duda, uno de los aspectos que los psicólogos de las organizaciones le han prestado más atención en investigar en el trabajo profesional. En principio el interés por la satisfacción estuvo marcado por sus efectos sobre otras variables, especialmente el rendimiento, pero también el absentismo, la accidentabilidad o el abandono y cambio de organización (Aldag y Brief, 1978). Posteriormente desde una perspectiva más enfocada en la calidad de la vida laboral se ha desarrollado un interés más explícitamente enfocado a la satisfacción como una dimensión por si misma valiosa que puede constituir un objetivo dentro de la intervención organizacional (Quinn y Gonzales, 1979).

Los factores clásicos y comunes que influyen en la satisfacción laboral de los miembros de una organización son: las tareas académicas motivantes, los desafíos reiterados, los premios y retribuciones equitativas, las probabilidades objetivas de ascensos, unos estados ambientales higiénicas y de seguridad adecuadas y una excelente interacción con los directivos y trabajadores.

Flores (1992) se refiere a la satisfacción laboral a la manera como se siente la persona en el trabajo. Involucra diversos aspectos, como salario, estilo de Supervisión, condiciones del trabajo, oportunidades de promoción,

compañeros de labor, etc. Por ser una actitud, la Satisfacción Laboral es una tendencia relativamente estable de responder consistentemente al trabajo que se desempeña la persona. Está basada en las creencias y valores desarrollados por la propia persona hacia su trabajo.

La satisfacción laboral también es entendida como un estado emocional positivo y agradable como consecuencia de la apreciación intrínseca e individual de las experiencias, acciones y actividades laborales vividas por el individuo. Desde esta perspectiva se entiende que la satisfacción laboral es necesariamente una actitud mostrada por un miembro de la organización hacia el trabajo que tiene.

Siguiendo estas definiciones Bravo, Peiró y Rodríguez (2002) la definen como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia una situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo. Así la satisfacción laboral es, básicamente, un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo. Por consiguiente, hablar de satisfacción laboral implica hablar de actitudes.

La satisfacción laboral tiene que ver con lo que el empleado sabe acerca de su trabajo, cómo se siente sobre el mismo, y qué hace al respecto. La satisfacción laboral es un estado interno de bienestar que experimenta una persona ante determinados factores de su trabajo, los cuales están de acuerdo con las expectativas que tiene en diversos ámbitos.

Palma, S. (1999), define la satisfacción laboral como la actitud que muestra el trabajador frente a su propio empleo; es decir esa actitud se ve influenciada por su percepción en función de su empleo (retribución, seguridad, progreso, compañero). Se considera también si es que el puesto de trabajo se adecua a él, en cuanto a sus necesidades, valores y rasgos.

Por su parte Robbins y Judge (2009) lo definen como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene

sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tienen negativos.

En el ámbito educativo, Marchesi (2007) señala varios factores que influyen en las condiciones laborales y satisfacción del profesorado: los incentivos económicos, la formación, la promoción profesional y el reconocimiento social, que unidos a la vocación de docente inciden notablemente en su desarrollo vivencial y profesional y, por ende, en la calidad de la enseñanza.

Padrón (1995), sostiene que la satisfacción en el ámbito educativo puede entenderse desde dos ángulos: a) Personal: Es la satisfacción que proviene del trabajo que realiza un individuo. b) Profesional: Es la satisfacción que proviene del clima y relaciones laborales.

### **3.2.2.2. Importancia de satisfacción laboral**

Es innegable que los empleados de una organización son los elementos más importantes que la integran. Lograr a todos los miembros de la organización satisfechos generará el desenvolvimiento positivo y general de la organización, debido a infinidad de juicios. Entre las cuales tenemos:

- **Pocas manifestaciones de ausentismo y rotación de las personas:** todos los empleados que se sienten satisfechos con su entorno laboral tendrán menos razones para abandonar o faltar en la organización o institución. Lo cual es una ayuda que brinda seguridad y confianza a la dirección para la realización de las acciones programadas conforme a los objetivos establecidos.
- **Crecimiento de la productividad:** Los trabajadores motivados y satisfechos ejercerán plenamente sus responsabilidades laborales; es decir tendrán mejores desempeños que otros que se encuentran incómodos e inconformes. De ahí el reto de las organizaciones de hacer que sus empleados se mantengan felices y motivados.
- **Fidelidad.** Cuando los trabajadores se dan cuenta que cuentan con el apoyo de la organización con respecto a sus demandas y necesidades,

estás harán que trabajen con mayor empeño, motivación y compromiso. Se sentirán muy identificados con la organización y asumirán su lealtad incondicional. La satisfacción laboral es importante en sí misma en tanto forma parte del bienestar social.

Días (2015) señala que, una vez cubiertos los factores higiénicos, la satisfacción laboral surge como consecuencia de la existencia de los factores motivacionales, los cuales promueven el compromiso, una actitud positiva ante el trabajo, la adhesión a los objetivos, el buen desempeño, la optimización y el cuidado de los recursos, una menor rotación, la adaptación a los cambios, la empatía, entre otros beneficios, puesto que el trabajador se sentirá a gusto y, en lugar de querer buscar otro empleo, dará lo mejor de sí, no solo para poder quedarse, sino por estar identificado con la empresa

De igual forma, un aspecto de vital importancia a partir de la satisfacción de los docentes en un colegio es alcanzar el menor grado de rotación - o alternancia de personas en un trabajo - puesto que al estar satisfecho el maestro no buscará otro lugar donde laborar y se quedará en la institución a la cual pertenece, facilitando la continuidad en la búsqueda del logro de los objetivos del colegio, del curso que imparte y con respecto a cada uno de sus alumnos.

Anaya y Suárez (2010) advierten que la satisfacción laboral es un aspecto de prioridad que se debe evaluar y mejorar en todos los ámbitos laborales, pero principalmente en el campo educativo, puesto que la labor del maestro tiene como materia prima a personas en formación y su objetivo es guiarlos en su proceso de mejora personal. Esto se logra cuando el profesor está laboralmente satisfecho por cuanto estará motivado a alcanzar los objetivos educativos planteados en la escuela y con sus alumnos, a innovar, experimentar con diversas metodologías y recursos didácticos, a comprometerse con su trabajo y a perfeccionarse.

### 2.2.2.3. Factores que influyen en la satisfacción laboral

Según Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) son los siguientes:

- **Logro:** Éxito en la labor realizada, como asimismo la posibilidad de superar dificultades que se presentan en el trabajo diario, lo cual conlleva a una actitud positiva hacia el trabajo.
- **Reconocimiento:** Acto de valoración hacia la persona, ya sea de sus superiores o compañeros de trabajo.
- **Crecimiento personal:** Sentimiento de progreso de las personas en su trabajo.
- **Vida personal:** Aspectos del trabajo que afectan directamente la vida personal del trabajador, que hacen que el individuo no ejecute su trabajo en forma positiva.
- **Comunicación:** Claros canales de entendimiento entre los trabajadores y sus superiores, y viceversa.

### 3.2.2.4. Dimensiones de la satisfacción laboral

- **Satisfacción sobre la labor profesional:** Está referido al trabajo profesional que realiza el docente en la institución educativa y el grado de satisfacción que tiene respecto a ella. A las actividades que generan la motivación laboral, el apoyo y la libertad que tiene para su realización profesional y, finalmente se considera las actividades de distracción que le proporciona la institución educativa.
- **Identidad y reconocimiento:** Consiste en la integración y vínculo de los docentes con el entorno educativo y sus actividades laborales que desarrolla en la institución educativa. Asimismo, se considera el reconocimiento que tienen por las labores académicas y personales sobresalientes que hacen dentro de la institución educativa.

La identidad laboral es una parte de la personalidad que se refiere a lo singular, pero se opera en el orden de lo intersubjetivo, en la relación con los

otros e implica la búsqueda de una valorización de sí mismo a través del trabajo institucional.

El reconocimiento laboral es un conjunto de acciones, actitudes y tipos de agradecimientos necesarios para que el equipo de trabajo siga funcionando y mejorando en cada proyecto. El reconocimiento laboral es una de las fuentes de satisfacción personal más importantes con las que cuentan las personas para sentirse a gusto con su trabajo, y por extensión con su vida

- **Satisfacción sobre las relaciones interpersonales:** Esta referido al grado de satisfacción que se tiene en la institución educativa con respecto a la relación con los colegas de trabajo, así como la relación con el centro y el equipo de directivo. Aunque parezca razonable esperar que cuando se presentan buenas relaciones en el trabajo se afecta positivamente el nivel de satisfacción laboral

#### **2.2.2.5. Manifestación de la insatisfacción laboral del personal**

Robbins (2004) da a conocer una serie de manifestaciones de insatisfacción que muestran los empleados. Estas son:

- **Retirarse de la organización:**  
Consiste en la salida de los trabajadores de la organización donde laboran; debido a que no se sienten cómodos y confortables con los que se le ofrecen en el entorno laboral.
- **Reclamos de mejora o voceo:**  
La insatisfacción manifestada por tentativas de reclamos y sugerencias constructivas por mejorar la situación laboral de los miembros de la organización, manteniendo su grado de perspectivas personales y grupales de buscar modos de resolver y mejorar la situación sobre los mecanismos de una fortaleza de tolerancia y paciencia a la frustración y fracaso.
- **Lealtad:**  
Manifestada mediante comportamientos y actitudes de una espera tranquila y optimista para que los problemas y conflictos existentes

mejoren, sacando cara por la organización ante ataques críticas e injurias destructivas.

- **Negligencia:**

Hace referencia a comportamientos y conductas pasivas que hacen que la situación se complique en una aguda crisis. Forma parte también de los casos de ausentismo, abandono y tardanzas exageradas, el descenso de los esfuerzos y acrecentamiento de las fallas.

### 3.3. Bases conceptuales

- **Competencias gerenciales:** De esta manera Hellriegel y otros (2002), definen las competencias gerenciales como: un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones. Al respecto, es relevante señalar que las competencias gerenciales son variadas; por cuanto se puede contemplar la conducta desde múltiples puntos de vista y llegar a definiciones cuyos matices son diversos (p.55).
- **Manejo de liderazgo:** Comprende las principales acciones de los directivos de las instituciones educativas para realizar cambios estructurales en las mismas, el manejo de la información para la toma de decisiones, la comunicación que ejercen con los miembros de la comunidad educativa, la generación de espacios para la participación en la gestión y el manejo adecuado de los conflictos que son comunes en la vida institucional (Venegas, 2009).
- **Manejo de dirección:** Es una de las dimensiones claves, que de acuerdo a los resultados obtenidos merece una atención especial, lo cual explicaremos más adelante. Comprende, el logro de las metas institucionales a través del trabajo en equipo y la vivencia de valores institucionales, la adecuada comunicación a través de los canales que corresponden con la finalidad de gestionar adecuadamente la información para la toma de decisiones, la gestión del proyecto educativo institucionales y demás instrumentos de gestión, la generación de redes



de apoyo para lograr los objetivos estratégicos de desarrollo y, la evaluación de las metas y objetivos logrados por periodos de trabajo (Venegas, 2009).

- **Manejo de personal:** Es otra de las competencias gerenciales en estudio que comprende desempeños como: la evaluación y selección del personal que labora en las instituciones educativas, la capacitación y motivación constante para mejorar el rendimiento del personal, la atención a las necesidades del desarrollo personal, la capacidad de escucha y la promoción del liderazgo de cada uno de los trabajadores para potenciar el trabajo en las áreas que conforman la estructura de la institución (Venegas, 2009).
- **Manejo del entorno:** Es una de las tendencias de la gestión de calidad en las instituciones en general y muy especialmente requerida en las instituciones educativas, comprende: la gestión de las relaciones con las instituciones de la comunidad para que éstas contribuyan a logro de las metas y objetivos estratégicos establecidos, la obtención de recursos a través de la intervención de instituciones cooperantes, las buenas relaciones entre integrantes de la comunidad educativa, especialmente la relación familia – comunidad, la integración de actividades extracurriculares orientadas a integrar y fortalecer las relaciones con la comunidad (Venegas, 2009).
- **El manejo interpersonal:** influye directamente en el clima institucional y éste depende especialmente de los directivos y puntualmente del director, comprende aspectos como: la actitud emprendedora para motivar cambios en la institución que contribuyan a la mejora de la calidad educativa, solución de problemas en forma creativa e innovadora, control de emociones ante personas y situaciones que se presentan en el trabajo, programación de actividades y cumplimiento de las mismas según metas establecidas y el reconocimiento de fortalezas y debilidades en el desempeño del cargo (Venegas, 2009).
- **Satisfacción laboral:** Padrón (1995), sostiene que la satisfacción en el ámbito educativo puede entenderse desde dos ángulos: a) Personal: Es la satisfacción que proviene del trabajo que realiza un individuo. b)

Profesional: Es la satisfacción que proviene del clima y relaciones laborales.

- **Satisfacción sobre la labor profesional:** Está referido al trabajo profesional que realiza el docente en la institución educativa y el grado de satisfacción que tiene respecto a ella. A las actividades que generan la motivación laboral, el apoyo y la libertad que tiene para su realización profesional y, finalmente se considera las actividades de distracción que le proporciona la institución educativa.
- **Identidad y reconocimiento:** Consiste en la integración y vínculo de los docentes con el entorno educativo y sus actividades laborales que desarrolla en la institución educativa. Asimismo, se considera el reconocimiento que tienen por las labores académicas y personales sobresalientes que hacen dentro de la institución educativa.
- **Satisfacción sobre las relaciones interpersonales:** Esta referido al grado de satisfacción que se tiene en la institución educativa con respecto a la relación con los colegas de trabajo, así como la relación con el centro y el equipo de directivo. Aunque parezca razonable esperar que cuando se presentan buenas relaciones en el trabajo se afecta positivamente el nivel de satisfacción laboral

### 3.4. Bases epistémicas

#### 3.4.1. Principales teorías sobre la satisfacción laboral

En la historia de la humanidad se ha venido desarrollando una variedad de teorías que pretendieron explicar la naturaleza de la satisfacción laboral. Muchos de ellos impactaron a la sociedad con argumentos cada vez más científicos y lógicos; sin embargo, casi siempre se han manifestado controversias para definir las convenientemente mediante una definición consensuada. Son los siguientes:

- **Teoría bifactorial de Herzberg (1959):** Buscó identificar las condiciones en que los trabajadores se hallaban satisfechos e insatisfechos con su entorno laboral. Llegó a indicar que existe dos factores de influencia: necesidades higiénicas (externas) y necesidades

de motivación (internas); las primeras, están en función de factores que condicionan al sujeto en su contexto laboral, entre estas tenemos: el salario, reglamento interno, relación jefe-empleado y clima organizacional, es decir todos aquellos factores que implementa y promueve el centro laboral para lograr el bienestar y comodidad del empleado; la segunda, está en base a los factores internos del empleado, entre estos tenemos: funciones que posee el empleado dentro de su centro de trabajo, la posibilidad de ascenso de puesto y desarrollo de habilidades y destrezas, es decir, todos aquellos factores relacionados con la autorrealización, expectativas personales y metas profesionales (Atalaya, 1999).

- **Teoría de la discrepancia de Locke (1969):** elabora una teoría en la que la satisfacción laboral está en función de dos componentes: las necesidades del empleado o condiciones propias del sujeto y valores laborales o elementos que va adquiriendo el sujeto conforme interactúa con su contexto laboral. De acuerdo al autor, existirá satisfacción laboral siempre y cuando el empleado pueda cubrir sus necesidades por medio de los valores laborales, los cuales son adquiridos por medio de la interacción del sujeto con facetas o factores que proporciona el contexto laboral, tales como reconocimiento laboral, promoción de cargo, sueldo, entre otras (Locke, 1969).
- **Teoría del grupo de referencia social:** La teoría del grupo de referencia social, desarrollado por Robert Merton (1968), está determinada por el contexto social del sujeto, el cual será su marco de referencia para evaluar los factores, el contexto laboral y las tareas que realiza. Por lo que a diferencia de la teoría anterior, la satisfacción laboral irá en función de cómo los elementos que son propios del trabajo van de acuerdo con las expectativas, deseos, preferencias y gustos que presenta un grupo específico de personas, que fueron seleccionadas por el sujeto en base a ciertos indicadores similares a él, tales como lugar de procedencia, nivel socioeconómico y lugares a los que frecuenta; además, el grupo social seleccionado debe contar con características que el sujeto no posee pero aspira poseer; es a partir de ello que el trabajador considerará dicho

grupo social como confiables, expertos y guías referenciales (Merton, 1968).

- **Teoría de eventos situacionales:** Por último, tenemos la teoría de eventos situacionales, la cual fue desarrollada por Quarstein, McAfee y Glassman (1992) con el objetivo de determinar qué situaciones promovían la satisfacción laboral. Al realizar una serie de estudios determinaron que, en su mayoría, estas dependían de ciertas situaciones específicas. La teoría de eventos situacionales está compuesta por dos elementos: características situacionales, las cuales están determinadas por la evaluación previa que hace el sujeto antes de realizar el trabajo; y eventos situacionales, los cuales se dan a partir de la vivencia laboral, es decir durante el trabajo. Por lo que la satisfacción laboral se manifestará mediante la reacción positiva o negativa que presente el sujeto frente a los eventos fortuitos, casuales e imprevistos que se dan en su centro laboral.

## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **4.1. Ámbito.**

Esta investigación estuvo centrada en conocer la correlación entre las competencias gerenciales de los directivos y la satisfacción laboral de los docentes, sin llegar a establecer relaciones de causalidad. En este sentido, nuestra población fue constituida por los docentes de la Institución Educativa N° 32699 de Yachas-Huánuco, periodo 2020.

#### **4.2. Tipo y nivel de estudio.**

Tomando como referencia el texto Metodología de la Investigación, de Roberto Hernández, R. y Otros (2016: 108) y que han sido adaptadas al campo de las ciencias sociales; el presente trabajo de investigación corresponde al tipo de investigación básica y al nivel de investigación explicativo. Básica porque los resultados conformaran una teoría respecto a la planificación estratégica y la calidad del servicio educativo; y explicativa porque buscará responde el porqué de los fenómenos; es decir con este estudio se puede conocer por qué un hecho o fenómeno de la realidad tiene tales y cuales características, cualidades, propiedades, etc., en síntesis, por qué las variables estudiadas son como son.

#### **4.3. Población y muestra**

##### **4.3.1. Población:**

Los integrantes de nuestra población, para la presente investigación, estuvieron conformadas por 13 docentes de la Institución Educativa N° 32699 de Yachas-Huánuco, periodo 2020.

##### **4.3.2. Muestra y método de muestreo:**

La muestra de estudio estuvo integrada por 13 docentes de la Institución Educativa N° 32699 de Yachas-Huánuco, periodo 2020. Dicha cantidad de

integrantes de la muestra fueron elegidas de manera no probabilística por conveniencia.

#### 4.3.3. Criterios de inclusión y exclusión

a) **Criterio de inclusión:** Para que las personas integren la muestra se consideró:

- Ser docente de la institución Educativa
- Estar nombrado o contratado en la institución educativa

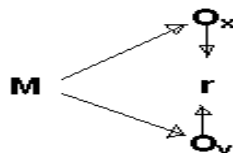
b) **Criterios de exclusión: Se tuvo en cuenta lo siguiente:**

- No ser docente de la institución educativa
- No estar nombrado ni contratado en la institución educativa
- Ser padre de familia.

#### 4.4. Diseño de investigación.

El diseño de investigación fue de carácter no experimental, y transversal y enfoque cuantitativo. En lo referente al diseño no experimental se puede indicar que no buscó manipular ni tampoco hacer variar las variables de estudio; sino que solo se busca observar, analizar y explicar el comportamiento de las variables en un momento determinado tal como es. Asimismo, fue transversal porque se recolectaron los datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito fue explicar las variables analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Hernández, Fernández, y Baptista, 2006).

El esquema a seguir fue lo siguiente:



**Donde:**

**M = Muestra de estudio**

**r** = Grado de correlación de las variables

**X (O<sub>1</sub>)** = Corresponde al conjunto de datos con respecto a la variable  
Competencias gerenciales

**Y (O<sub>2</sub>)** = Conjunto de datos perteneciente a la Satisfacción laboral

#### **4.5. Técnicas e instrumentos**

##### **4.5.1. Técnica:**

La técnica que se empleó en esta investigación fue la encuesta que es de acuerdo a Palella (2006) la “técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador (p.134)”. Dichos cuestionarios serán tanto para la variable competencias gerenciales como también para la variable satisfacción laboral.

##### **4.5.2. Instrumentos**

Con respecto a los instrumentos de recolección de datos se diseñó un cuestionario de preguntas polítmicas. Este tipo de instrumento según Palella (2006) “es un instrumento de investigación que forma parte de la técnica de la encuesta. Es fácil de usar, popular y con resultados directos. Las preguntas han de estar formuladas de manera clara y sencilla: pueden ser abiertas o cerradas (p.143)”.

- **Cuestionario de competencias gerenciales:** Este cuestionario fue aplicado a los docentes de la Institución Educativa N° 32699 de Yachas-Huánuco, periodo 2020 integrantes de la muestra, con una duración de 20 minutos. Este instrumento es una adaptación del autor. Rojas Ronquillo. Marco Antonio (2016) en su tesis titulada “Competencias gerenciales del director y las relaciones interpersonales de los docentes en la I.E. Mariano Dámaso Beraún – Tambillo, 2016”. Estuvo estructurado en 20 ítems de acuerdo a las dimensiones de la variable de estudio: 4 ítems para la dimensión Manejo del liderazgo, 4 ítems para la dimensión, Manejo de

dirección, 4 ítems para la dimensión Manejo de personal, 4 ítems para la dimensión Manejo del entorno y 4 ítems para la dimensión Manejo interpersonal. Los puntajes por cada ítem fueron: Siempre (5 puntos), Con frecuencia (4 puntos), A veces (3 puntos), Rara vez (2 puntos) y Nunca (1 punto). Los niveles de medición fueron: Excelente (76-100), Bueno (51-75), Regular (26-50) y Deficiente (0-25). Este instrumento será aplicado en 25 minutos aproximadamente.

- **Cuestionario de Satisfacción laboral:** Este cuestionario fue aplicado a los docentes de la Institución Educativa N° 32699 de Yachas-Huánuco, periodo 2020 integrantes de la muestra, con una duración de 20 minutos. Este instrumento es una adaptación del autor Aragón Manzano Estrada, John en su tesis titulada “Modelo de gestión educativa estratégica y satisfacción laboral de los docentes en la Institución Educativa “Héroes de Jactay”, Huánuco-2016”. Estuvo estructurado en 20 ítems de acuerdo a las dimensiones de la variable de estudio: 8 ítems para la dimensión Satisfacción sobre la labor profesional, 6 ítems para la dimensión Identidad y reconocimiento y 6 ítems para la dimensión Manejo del personal. Los puntajes por cada ítem fueron: Siempre (5 puntos), Con frecuencia (4 puntos), A veces (3 puntos), Rara vez (2 puntos) y Nunca (1 punto). Los niveles de medición fueron: Excelente (76-100), Bueno (51-75), Regular (26-50) y Deficiente (0-25). Finalmente, será aplicado en 25 minutos.

#### **4.5.2.1. Validación de los instrumentos para la recolección de datos**

En esta investigación se realizó la validez, a través del juicio de expertos (Docentes de la Escuela de post grado). Definida como: “Consiste en entregarle a tres, cinco o siete expertos (siempre impares) en la materia, un ejemplar del instrumento con su respectiva matriz de operacionalización para ser revisados y realizar sus respectivas correcciones (Palella, 2006). Dichos expertos determinaron su viabilidad de las mismas.



Los docentes que validaron los instrumentos de investigación fueron: Dr. Cámara Acero, Andrés; Mg. Cori Ferrer, Eugenio F.; Mg. Rodríguez Julca, Reynaldo; y Mg. Berríos Espinoza, Rolando (Ver anexo). A continuación, indicamos los resultados obtenidos:

**TABLA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

NÚMERO DE PREGUNTAS	VARIABLE DEPENDIENTE: Competencias gerenciales del director								Σ i	$(\Sigma i / 20) \times 100$	%
	NÚMERO DE EXPERTOS										
	1	2	3	4	5	6	7	8			
1	4	4	4	4					16	$(17/20) \times 100$	80,00
2	4	4	4	4					16	$(16/20) \times 100$	80,00
3	4	4	4	4					16	$(16/20) \times 100$	80,00
4	4	4	3	4					15	$(17/20) \times 100$	75,00
5	3	4	4	4					15	$(17/20) \times 100$	75,00
6	3	3	4	4					14	$(16/20) \times 100$	70,00
7	4	4	4	4					16	$(17/20) \times 100$	80,00
8	3	4	4	4					15	$(17/20) \times 100$	75,00
9	4	4	3	4					15	$(18/20) \times 100$	75,00
10	4	4	3	3					14	$(17/20) \times 100$	70,00
11	4	4	4	3					15	$(18/20) \times 100$	75,00
12	4	4	4	3					15	$(16/20) \times 100$	75,00
13	3	4	4	4					15	$(18/20) \times 100$	75,00
14	3	4	4	3					14	$(15/20) \times 100$	70,00
15	3	4	4	3					14	$(19/20) \times 100$	70,00
16	4	4	3	4					15	$(16/20) \times 100$	75,00
17	4	3	4	4					15	$(17/20) \times 100$	75,00
18	4	3	4	4					15	$(15/20) \times 100$	75,00
19	3	3	3	3					12	$(16/20) \times 100$	60,00
20	3	4	4	3					14	$(16/20) \times 100$	70,00
<b>TOTAL</b>											<b>1480.00</b>

### LEYENDA

- Dr. Cámara Acero, Andrés
- Mg. Cori Ferrer, Eugenio F.
- Mg. Rodríguez Julca, Reynaldo
- Mg. Berríos Espinoza, Rolando

**PROMEDIO PORCENTUAL:**  $1580/20 = 79,0 \%$

**INTERPRETACION:** Como 79,0 % es mayor que 70 %, se valida dicho instrumento.

**RESULTADOS DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**

**TABLA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

NÚMERO DE PREGUNTAS	VARIABLE Y: Satisfacción laboral								Σ i	(Σ i / 20)x100	%
	NÚMERO DE EXPERTOS										
	1	2	3	4	5	6	7	8			
1	4	4	3	4					15	(15/20) x 100	75,00
2	4	4	4	4					16	(16/20) x 100	80,00
3	4	4	4	4					16	(16/20) x 100	80,00
4	4	4	4	4					16	(16/20) x 100	80,00
5	3	4	4	4					15	(15/20) x 100	75,00
6	3	3	4	4					14	(14/20) x 100	70,00
7	4	3	4	3					14	(14/20) x 100	70,00
8	4	4	3	3					14	(14/20) x 100	70,00
9	4	4	3	4					15	(15/20) x 100	75,00
10	4	4	3	4					15	(15/20) x 100	75,00
11	4	4	4	4					16	(16/20) x 100	80,00
12	4	3	4	3					14	(14/20) x 100	70,00
13	3	4	4	4					15	(15/20) x 100	75,00
14	4	4	4	4					16	(16/20) x 100	80,00
15	4	4	4	4					16	(16/20) x 100	80,00
16	2	3	4	4					13	(13/20) x 100	65,00
17	4	3	4	3					14	(14/20) x 100	70,00
18	4	4	4	4					16	(16/20) x 100	80,00
19	4	4	4	4					16	(16/20) x 100	80,00
20	4	4	3	4					15	(15/20) x 100	75,00
<b>TOTAL</b>											<b>1505.00</b>

**LEYENDA**

1. Dr. Cámara Acero, Andrés
2. Mg. Cori Ferrer, Eugenio F.
3. Mg. Rodríguez Julca, Reynaldo
4. Mg. Berríos Espinoza, Rolando

**PROMEDIO PORCENTUAL:**  $1505/20= 75,25 \%$

**INTERPRETACION:** Como 75,25 % es mayor que 70 %, se valida dicho instrumento

**3.6.4. Confiabilidad:** La prueba de confiabilidad de los instrumentos de investigación demostró la consistencia de los resultados, esto significa que si usamos más de una vez los instrumentos al mismo elemento obtendríamos resultados iguales. Para validar los instrumentos de investigación se utilizó la prueba estadística del coeficiente de confiabilidad de Kuder-Richardson:

**1. Prueba de confiabilidad de la variable: competencias gerenciales del director**

**Coefficiente de confiabilidad de Kuder - Richardson**

MUESTRA PILOTO					
1	2	3	4	5	Promedio
15	16	12	14	16	14,6

**GRADO DE DIFICULTAD DE LA PRUEBA**

En base a una prueba piloto de 5 sujetos, se ha determinado el grado de dificultad de la prueba, aplicando la siguiente formula:

$$Gd = \frac{x}{Pm} \times 100 \quad ; \quad \text{Donde:} \quad Gd = \frac{14,6}{20} \times 100 = 73\%$$

**INTERPRETACIÓN:** Para interpretar esta cifra se recurre a la siguiente escala de Kuder-Richardson.

81 % a más = Muy fácil

61 % a 80 % = Relativamente fácil

51 % a 60 % = Dificultad adecuada

31 % a 50 % = Relativamente difícil

11 % a 30 % = Difícil

Debajo del 10 % = Muy difícil

El valor obtenido 73%, revela que la prueba es relativamente fácil.

**2. Prueba de confiabilidad de la variable: satisfacción laboral docente**

**Coefficiente de confiabilidad de Kuder - Richardson**

MUESTRA PILOTO					
1	2	3	4	5	Promedio
17	13	12	15	10	13,4

## GRADO DE DIFICULTAD DE LA PRUEBA

En base a una prueba piloto de 5 sujetos, se ha determinado el grado de dificultad de la prueba, aplicando la siguiente formula:

$$Gd = \frac{\bar{x}}{Pm} \times 100 \quad ; \quad \text{Donde:} \quad Gd = \frac{13,4}{20} \times 100 = 67\%$$

**INTERPRETACIÓN:** Para interpretar esta cifra se recurre a la siguiente escala de Kuder-Richardson.

81 % a más = Muy fácil

61 % a 80 % = Relativamente fácil

51 % a 60 % = Dificultad adecuada

31 % a 50 % = Relativamente difícil

11 % a 30 % = Difícil

Debajo del 10 % = Muy difícil

El valor obtenido 67%, revela que la prueba es relativamente fácil.

## 4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos

### a) Estadística Descriptiva para Cada Variable

**Medidas de Tendencia central:** Se calculó la media, mediana y moda de los datos agrupados de acuerdo a la escala valorativa establecido por el investigador.

**Medidas del Coeficiente de Correlación:** Aplicaremos el Coeficiente de

Correlación de

PEARSON.

$$r = \frac{n\Sigma XY - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{[n\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2][n\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2]}}$$

**Interpretación del Índice de Correlación:** Para la interpretación clásica del índice de correlación de todo modelo de regresión se utilizó la siguiente escala de medición.

ÍNDICE DE CORRELACIÓN	INTERPRETACIÓN
$0,00 < r < 0,20$	Existe correlación no significativa + ó -
$0,20 \leq r < 0,40$	Existe correlación baja + ó -
$0,40 \leq r < 0,70$	Existe significativa correlación + ó -
$0,70 \leq r < 1,00$	Existe alto grado de correlación + ó -
$r = 1$	Existe correlación perfecta + ó -
$r = 0$	No existe correlación

**Fuente:** Isaac Córdova Baldeón, Estadística, Pág. 254

### b) Estadística Inferencial para Cada Variable

Se aplicó la prueba de hipótesis de correlaciones usando la distribución normal ( $n > 30$ )

### c) Para el Análisis de Datos

- ✓ **Cuadros Estadísticos Bidimensionales:** Con la finalidad de presentar datos ordenados y así facilitar su lectura y análisis, se construyó cuadros estadísticos de tipo bidimensional, es decir, de doble entrada porque en dichos cuadros se distinguió dos variables de investigación.
- ✓ **Gráficos de Columnas o Barras:** Sirve para relacionar las puntuaciones con sus respectivas frecuencias, es propio de un nivel de medición por intervalos, es el más indicado y el más comprensible.
- ✓ **La Redacción Científica:** Se llevó a cabo siguiendo las pautas que se fundamenta con el cumplimiento del reglamento de grados de la Escuela de Pos grado de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco. Es decir, cumpliendo con un diseño o esquema del informe, y para la redacción se tendrá en cuenta: el problema estudiado, los objetivos, el marco teórico, la metodología, técnicas utilizadas, el trabajo de campo, análisis de los resultados, discusión, conclusiones y recomendaciones propuestas.

- ✓ **Sistema Computarizado:** Asimismo, el informe se elaboró utilizando distintos procesadores de textos, paquetes y programas, insertando gráficos y textos de un archivo a otro. Algunos de estos programas fueron: Word, Excel (hoja de cálculo y gráficos) y SPSS.

#### **4.7. Aspectos éticos**

La presente investigación se realizó respetando las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación con personas.

Uno de los principios que se tuvo en cuenta durante la recopilación de datos y la ejecución fue la confidencialidad de la información a recabar de la muestra de estudio, a quienes se les dio la oportunidad de decidir libremente si formarán parte de la investigación o no; por ello, la aplicación del instrumento se efectuó bajo aceptación previa de la hoja de consentimiento informado. Asimismo, la investigación se realizó previa autorización del director de la Institución Educativa N° 32699 de Yachas-Huánuco periodo 2020.

## CAPÍTULO V

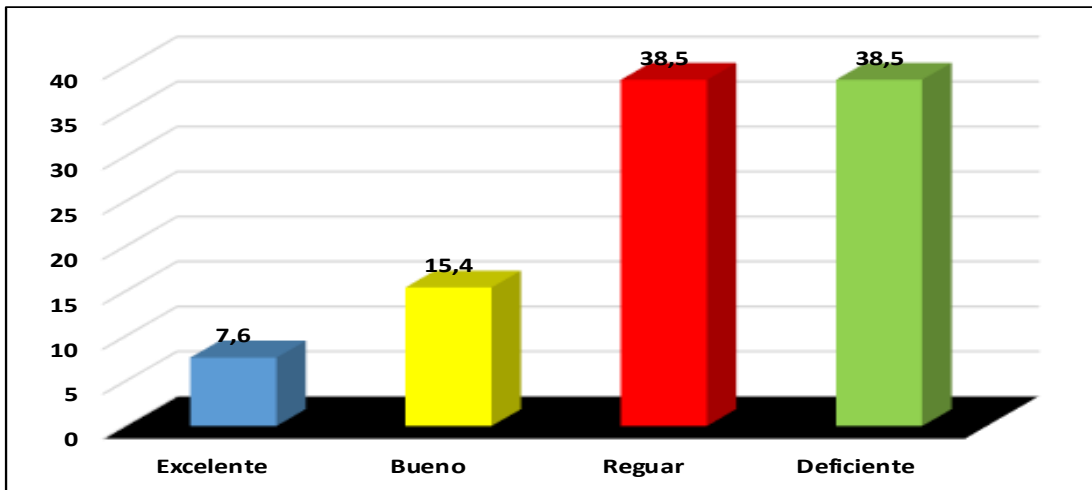
### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 5.1. Análisis descriptivo

**Tabla 3**  
*Nivel de la variable Competencias gerenciales del director en la I.E. N°32699 de Yachas-Huánuco.*

NIVELES DE VALORACIÓN		fi	%
Literal	Numérica		
Excelente	[76 - 100]	1	7,6
Bueno	[51 - 75]	2	15,4
Regular	[26 - 50]	5	38,5
Deficiente	[00 - 25]	5	38,5
<b>TOTAL</b>		<b>n=13</b>	<b>100</b>

Fuente: Tabla N°1  
Elaboración: Propia



**Figura 1:** *Porcentaje sobre el nivel de Competencias gerenciales*

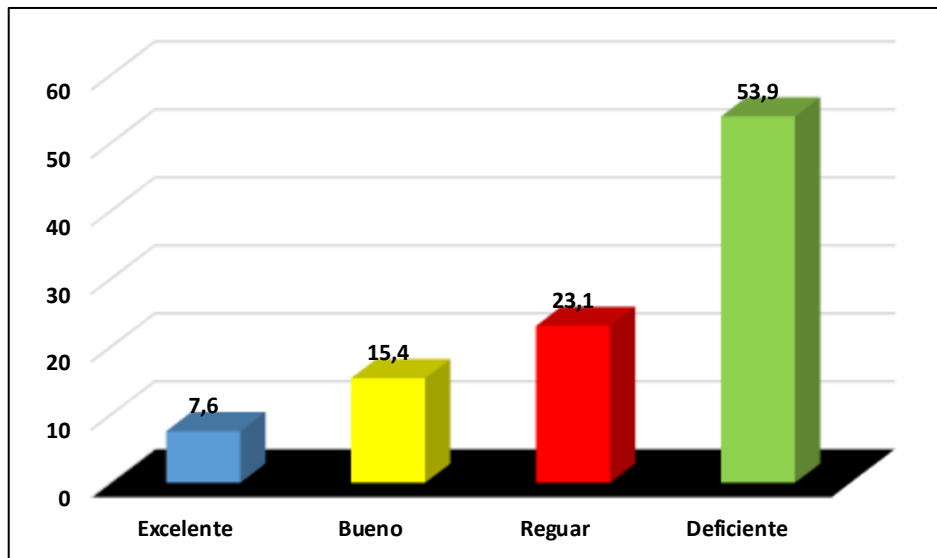
#### **Análisis e interpretación:**

Los resultados correspondientes a la Tabla 3 y Figura 1 sobre el nivel de la variable Competencias gerenciales del director, a opinión de los encuestados, indican que: el 7,6% lo ubican en el nivel Excelente (1); el 15,4% lo ubican en el nivel Bueno (2); el 38,5% lo ubican en el nivel Regular (5); y por último, el 38,5% lo ubican en el nivel Deficiente (5). De estos datos se deduce que el manejo de las competencias gerenciales del director es limitado y presentan problemas, ya que los niveles más altos mostrados son Deficiente y Regular respectivamente.

**Tabla 4**  
*Nivel de la dimensión Manejo de liderazgo en la I.E. N°32699 de Yachas-Huánuco.*

NIVELES DE VALORACIÓN		fi	%
Literal	Numérica		
Excelente	[16 - 20]	1	7,6
Bueno	[11 - 15]	2	15,4
Regular	[06 - 10]	3	23,1
Deficiente	[00 - 05]	7	53,9
<b>TOTAL</b>		<b>n=13</b>	<b>100</b>

Fuente: Tabla N°1  
Elaboración: Propia



**Figura 2: Porcentaje sobre el nivel de la dimensión Manejo de liderazgo**

**Análisis e interpretación:**

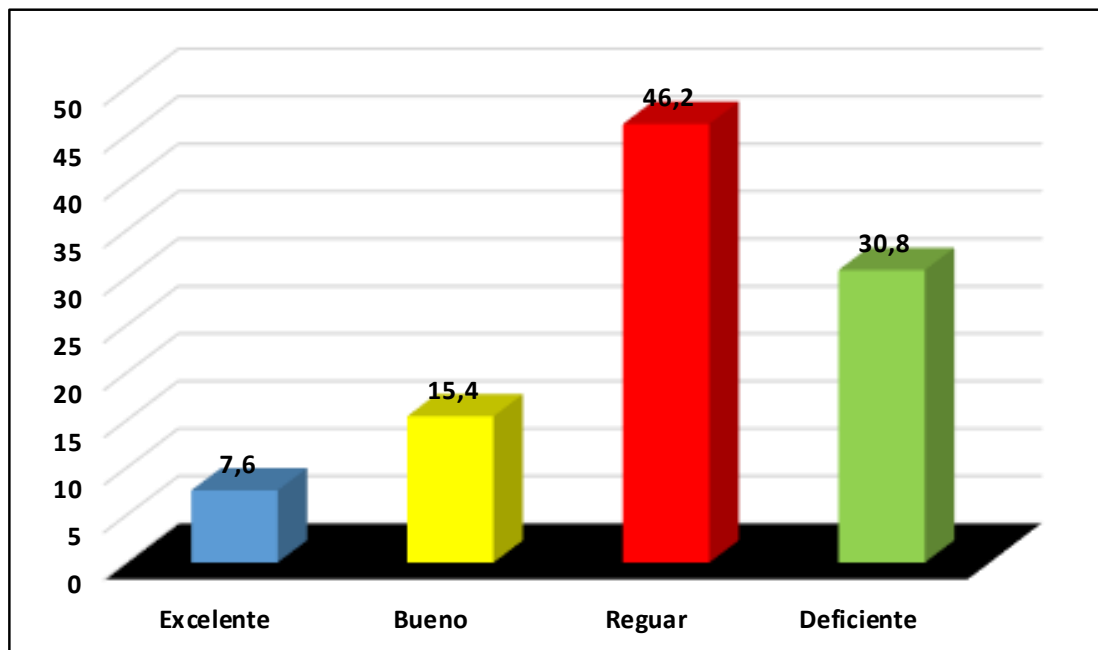
Los resultados correspondientes a la Tabla 4 y Figura 2 sobre el nivel de la dimensión Manejo de liderazgo del director, a opinión de los encuestados, indican que: el 7,6% lo ubican en el nivel Excelente (1); el 15,4% lo ubican en el nivel Bueno (2); el 23,1% lo ubican en el nivel Regular (10); y por último, el 53,9% lo ubican en el nivel Deficiente (7). De estos datos se deduce que el manejo del liderazgo del director presenta inconvenientes, ya que el nivel alcanzado es Deficiente.



**Tabla 5***Nivel de la dimensión Manejo de dirección en la I.E. N°32699 de Yachas-Huánuco*

NIVELES DE VALORACIÓN		fi	%
Literal	Numérica		
Excelente	[16 - 20]	1	7,6
Bueno	[11 - 15]	2	15,4
Regular	[06 - 10]	6	46,2
Deficiente	[00 - 05]	4	30,8
<b>TOTAL</b>		<b>n=13</b>	<b>100</b>

Fuente: Tabla N°1  
Elaboración: Propia

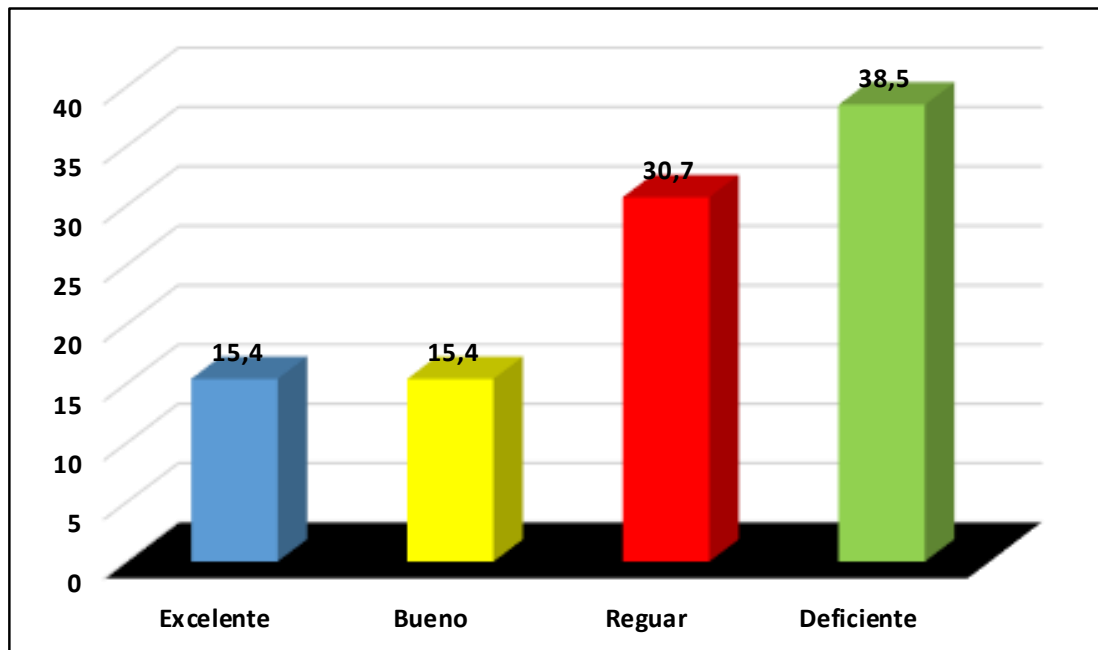
**Figura 3: Porcentaje sobre el nivel de la dimensión Manejo de dirección****Análisis e interpretación:**

Los resultados correspondientes a la Tabla 5 y Figura 3 sobre el nivel de la dimensión Manejo de dirección del director, a opinión de los encuestados, indican que: el 7,6% lo ubican en el nivel Excelente (1); el 15,4% lo ubican en el nivel Bueno (2); el 46,2% lo ubican en el nivel Regular (6); y por último, el 30,8% lo ubican en el nivel Deficiente (4). De estos datos se deduce que el manejo de dirección del director presenta ciertos inconvenientes, ya que el nivel más altos mostrado es Regular.

**Tabla 6**  
**Nivel de la dimensión Manejo del personal en la I.E. N°32699 de Yachas-**  
**Huánuco.**

NIVELES DE VALORACIÓN		fi	%
Literal	Numérica		
Excelente	[16 - 20]	2	15,4
Bueno	[11 - 15]	2	15,4
Regular	[06 - 10]	4	30,7
Deficiente	[00 - 05]	5	38,5
<b>TOTAL</b>		<b>n=13</b>	<b>100</b>

Fuente: Tabla N°1  
 Elaboración: Propia



**Figura 4: Porcentaje sobre el nivel de la dimensión Manejo del personal**

**Análisis e interpretación:**

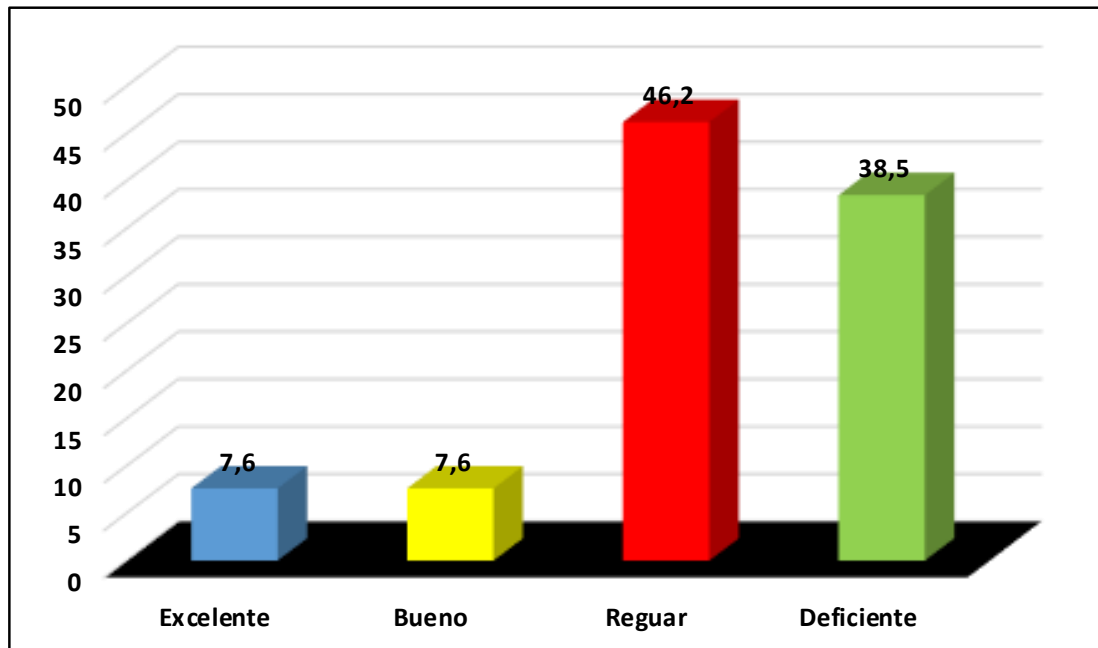
Los resultados correspondientes a la Tabla 6 y Figura 4 sobre el nivel de la dimensión Manejo del personal del director, a opinión de los encuestados, indican que: el 15,4% lo ubican en el nivel Excelente (2); el 15,4% lo ubican en el nivel Bueno (2); el 30,7% lo ubican en el nivel Regular (4); y por último, el 38,5% lo ubican en el nivel Deficiente (5). De estos datos se deduce que el manejo del personal del director es limitado y presentan problemas, ya que el nivel más alto mostrado es Deficiente.

**Tabla 7**

*Nivel de la dimensión Manejo del entorno en la I.E. N°32699 de Yachas-Huánuco.*

NIVELES DE VALORACIÓN		fi	%
Literales	Numérica		
Excelente	[16 - 20]	1	7,6
Bueno	[11 - 15]	1	7,6
Regular	[06 - 10]	6	46,2
Deficiente	[00 - 05]	5	38,5
<b>TOTAL</b>		<b>n=13</b>	<b>100</b>

Fuente: Tabla N°1  
Elaboración: Propia



**Figura 5: Porcentaje sobre el nivel de la dimensión Manejo del entorno**

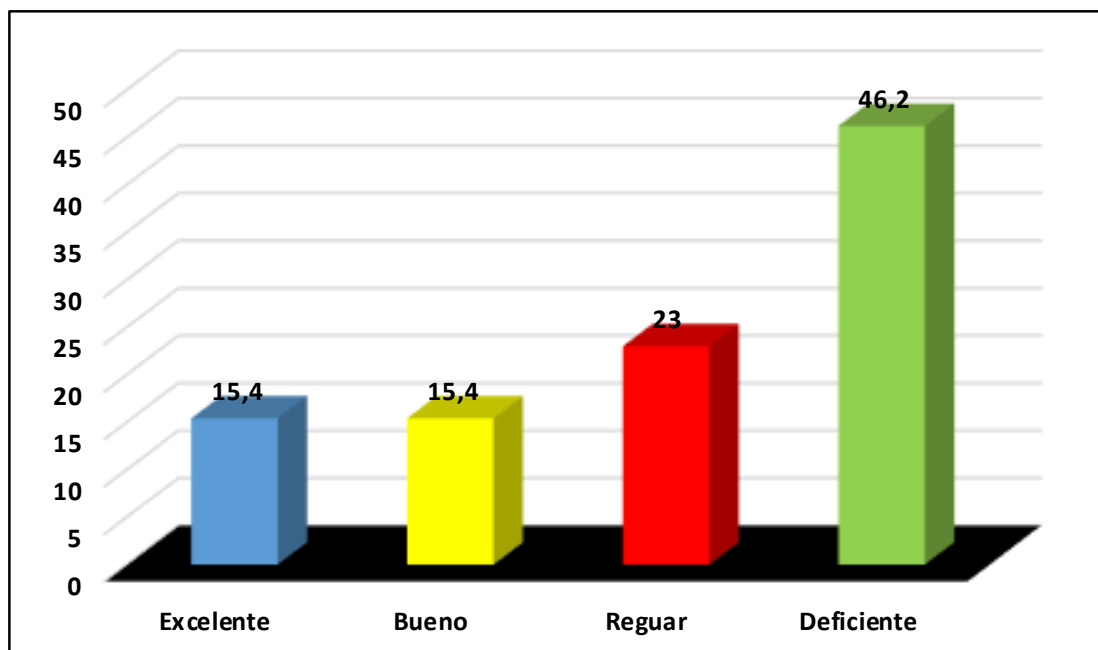
#### **Análisis e interpretación:**

Los resultados correspondientes a la Tabla 7 y Figura 5 sobre el nivel de la dimensión Manejo del entorno del director, a opinión de los encuestados, indican que: el 7,6% lo ubican en el nivel Excelente (1); el 87,6% lo ubican en el nivel Bueno (1); el 46,2% lo ubican en el nivel Regular (6); y por último, el 38,5% lo ubican en el nivel Deficiente (5). De estos datos se deduce que el manejo del entorno del director aún es limitado y presentan problemas, ya que el nivel más alto mostrado es Regular.

**Tabla 8**  
*Nivel de la dimensión Manejo interpersonal en la I.E. N°32699 de Yachas-Huánuco.*

NIVELES DE VALORACIÓN		fi	%
Líteral	Numérica		
Excelente	[16 - 20]	2	15,4
Bueno	[11 - 15]	2	15,4
Regular	[06 - 10]	3	23,0
Deficiente	[00 - 05]	6	46,2
<b>TOTAL</b>		<b>n=13</b>	<b>100</b>

Fuente: Tabla N°1  
Elaboración: Propia



**Figura 6: Porcentaje sobre el nivel de la dimensión Manejo interpersonal**

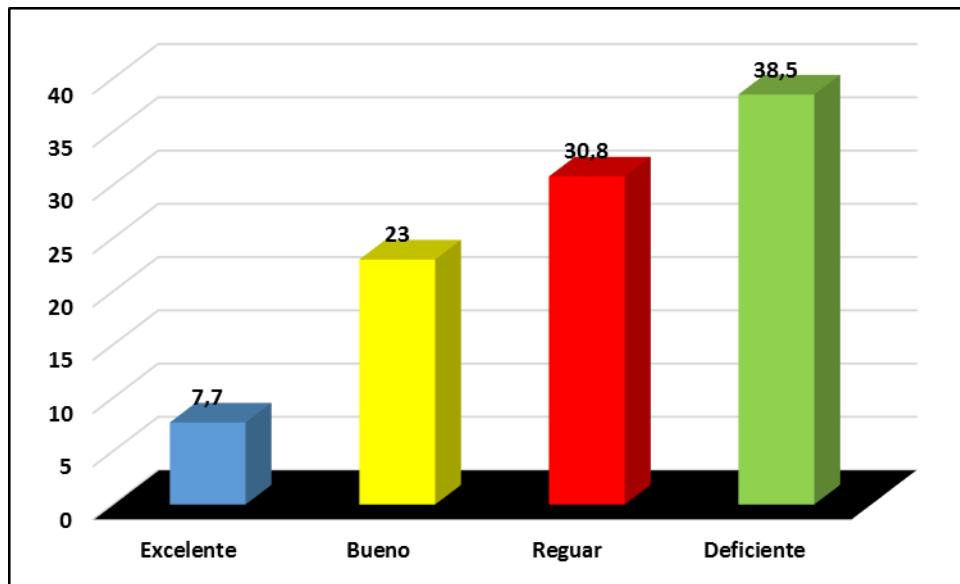
**Análisis e interpretación:**

Los resultados correspondientes a la Tabla 8 y Figura 6 sobre el nivel de la dimensión Manejo interpersonal del director, a opinión de los encuestados, indican que: el 15,4% lo ubican en el nivel Excelente (2); el 15,4% lo ubican en el nivel Bueno (2); el 23,0% lo ubican en el nivel Regular (3); y por último, el 46,2% lo ubican en el nivel Deficiente (6). De estos datos se deduce que el manejo interpersonal del director presenta inconvenientes, ya que el nivel más alto mostrado es el Deficiente.

**Tabla 9**  
*Nivel de la variable Satisfacción laboral docente en la I.E. N°32699 de Yachas-Huánuco*

NIVELES DE VALORACIÓN		fi	%
Literal	Numérica		
Alto	[76 - 100]	1	7,7
Medio	[51 - 75]	3	23,0
Regular	[26 - 50]	4	30,8
Bajo	[00 - 25]	5	38,5
<b>TOTAL</b>		<b>n=13</b>	<b>100</b>

Fuente: Tabla N°2  
Elaboración: Propia



**Figura 7: Porcentaje sobre el nivel de Satisfacción laboral**

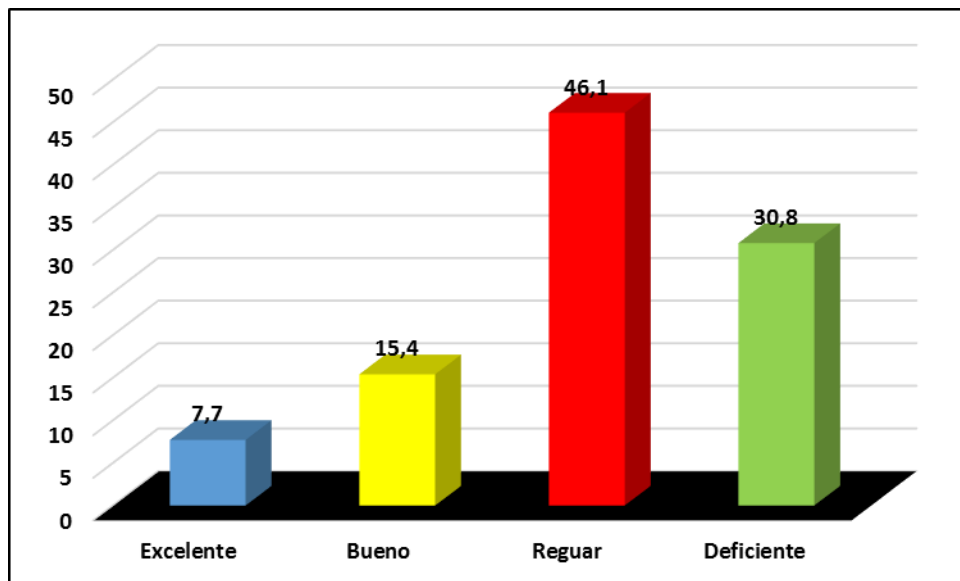
**Análisis e interpretación:**

Los resultados correspondientes a la Tabla 9 y Figura 7 sobre el nivel de la variable Satisfacción laboral docente, a opinión de los encuestados, indican que: el 7,7% lo ubican en el nivel Alto (1); el 23,0% lo ubican en el nivel Medio (3); el 30,8% lo ubican en el nivel Regular (4); y por último, el 38,5% lo ubican en el nivel Bajo (5). De estos datos se deduce que la satisfacción laboral docente es limitada y presentan problemas, ya que el nivel más alto mostrado es Bajo.

**Tabla 10**  
**Nivel de la dimensión Satisfacción sobre la labor profesional en la I.E. N°32699 de Yachas-Huánuco.**

NIVELES DE VALORACIÓN		fi	%
Literal	Numérica		
Alto	[31 - 40]	1	7,7
Medio	[21 - 30]	2	15,4
Regular	[11 - 20]	6	46,1
Bajo	[00 - 10]	4	30,8
<b>TOTAL</b>		<b>n=13</b>	<b>100</b>

Fuente: Tabla N°2  
 Elaboración: Propia



**Figura 8: Porcentaje sobre el nivel de la dimensión Satisfacción sobre la labor profesional**

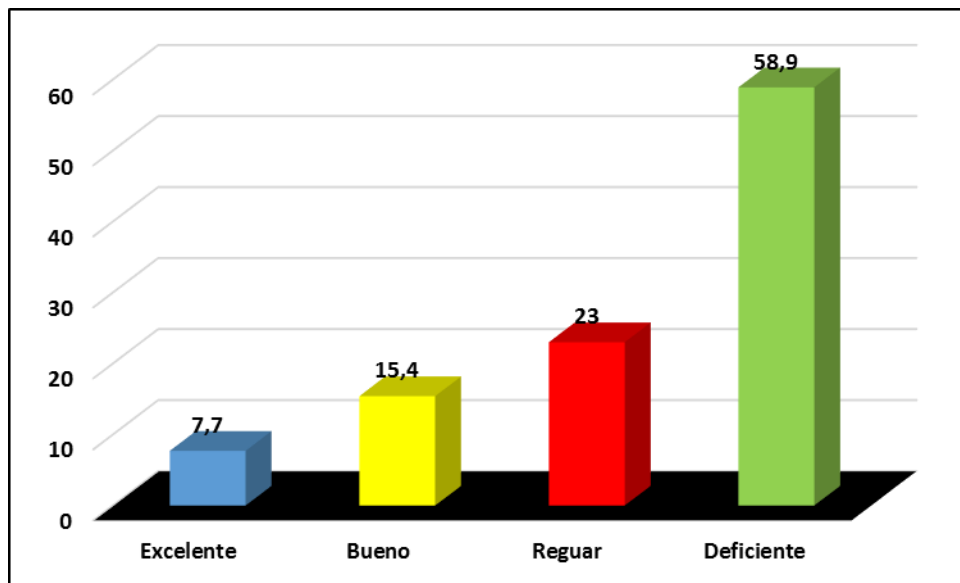
**Análisis e interpretación:**

Los resultados correspondientes a la Tabla 10 y Figura 8 sobre el nivel de la dimensión Satisfacción sobre la labor profesional, a opinión de los encuestados, indican que: el 7,7% lo ubican en el nivel Alto (1); el 15,4% lo ubican en el nivel Medio (2); el 46,1% lo ubican en el nivel Regular (6); y por último, el 30,8% lo ubican en el nivel Bajo (4). De estos datos se deduce que la satisfacción laboral sobre la labor profesional no es tan conveniente, ya que el nivel más alto mostrado es Regular

**Tabla 11**  
**Nivel de la dimensión Identidad y reconocimiento en la I.E. N°32699 de Yachas-Huánuco.**

NIVELES DE VALORACIÓN		fi	%
Literales	Numérica		
Alto	[24 - 30]	1	7,7
Medio	[17 - 23]	2	15,4
Regular	[09 - 16]	3	23,0
Bajo	[00 - 08]	7	58,9
<b>TOTAL</b>		<b>n=13</b>	<b>100</b>

Fuente: Tabla N°2  
 Elaboración: Propia



**Figura 9: Porcentaje sobre el nivel de la dimensión Identidad y reconocimiento**

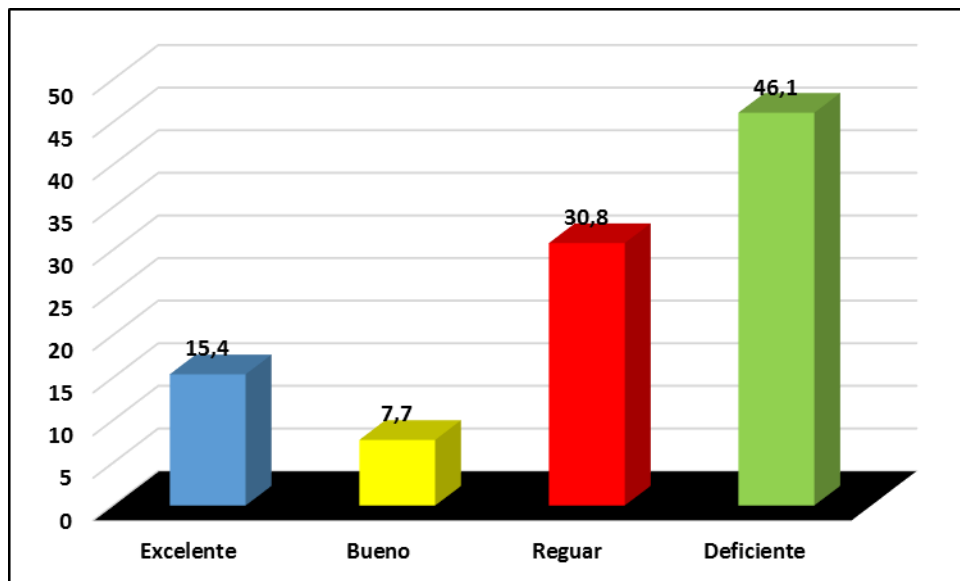
**Análisis e interpretación:**

Los resultados correspondientes a la Tabla 11 y Figura 2 sobre el nivel de la dimensión Identidad y reconocimiento, a opinión de los encuestados, indican que: el 7,7% lo ubican en el nivel Alto (1); el 15,4% lo ubican en el nivel Medio (2); el 23,0% lo ubican en el nivel Regular (3); y por último, el 53,9% lo ubican en el nivel Bajo (7). De estos datos se deduce que la Identidad y reconocimiento es limitada y presentan problemas, ya que el nivel más alto mostrado es Bajo.

**Tabla 12**  
**Nivel de la dimensión Satisfacción sobre las relaciones interpersonales en la I.E.**  
**N°32699 de Yachas-Huánuco**

NIVELES DE VALORACIÓN		fi	%
Literal	Numérica		
Alto	[24 - 30]	2	15,4
Medio	[17 - 23]	1	7,7
Regular	[09 - 16]	4	30,8
Bajo	[00 - 08]	6	46,1
<b>TOTAL</b>		<b>n=13</b>	<b>100</b>

Fuente: Tabla N°2  
 Elaboración: Propia



**Figura 10: Porcentaje sobre el nivel de la dimensión Satisfacción sobre las relaciones interpersonales**

#### **Análisis e interpretación:**

Los resultados correspondientes a la Tabla 12 y Figura 10 sobre el nivel de la dimensión Satisfacción sobre las relaciones interpersonales, a opinión de los encuestados, indican que: el 15,4% lo ubican en el nivel Alto (2); el 7,7% lo ubican en el nivel Medio (1); el 30,8% lo ubican en el nivel Regular (4); y por último, el 46,1% lo ubican en el nivel Bajo (6). De estos datos se deduce que la Satisfacción sobre las relaciones interpersonales es limitada y presentan problemas, ya que el nivel más alto mostrado es Bajo.



## 5.2. Análisis inferencial y/o contrastación de hipótesis

Tabla 13

Resultados de las encuestas sobre las Competencias gerenciales y la Satisfacción laboral con sus respectivas dimensiones.

N°	Competencias gerenciales(X)					Satisfacción laboral (Y)				
	D1: Manejo de liderazgo	D2: Manejo de dirección	D3: Manejo del personal	D4: Manejo del entorno	D5: Manejo interpersonal	Puntaje total	D1: Satisfacción sobre la labor profesional	D2: Identidad y reconocimiento	D3: Satisfacción sobre las relaciones interpersonales	Puntaje total
01	10	10	10	10	10	50	16	16	14	46
02	10	10	10	10	10	50	20	28	22	70
03	5	5	5	5	5	24	8	6	7	21
04	10	15	20	10	20	75	30	23	16	69
05	5	5	5	5	5	25	8	6	6	20
06	5	8	8	8	11	40	12	8	16	36
07	5	5	5	5	3	23	8	7	8	22
08	15	14	15	15	15	74	25	21	24	70
09	13	10	9	9	5	46	14	8	16	38
10	5	5	5	5	5	25	11	6	6	23
11	5	10	13	10	10	48	16	16	8	40
12	4	6	5	5	5	25	8	7	7	22
13	17	16	17	17	17	84	34	16	30	80

Tabla 04

Tabla de interpretación del índice de correlación de los modelos de regresión

ÍNDICE DE CORRELACIÓN	INTERPRETACIÓN
$0,00 < r < 0,20$	Existe correlación no significativa + ó -
$0,20 \leq r < 0,40$	Existe correlación baja + ó -
$0,40 \leq r < 0,70$	Existe significativa correlación + ó -
$0,70 \leq r < 1,00$	Existe alto grado de correlación + ó -
$r = 1$	Existe correlación perfecta + ó -
$r = 0$	No existe correlación

Fuente: Isaac Córdova Baldeón, Estadística, Pág. 254

### 5.2.1. Con la hipótesis general

#### A) Estimación de la prueba de correlación

Tabla N° 13

*Correlación Entre las competencias gerenciales del director y la satisfacción laboral docente en la Institución Educativa N°32699 de Yachas-Huánuco.*

Unidad de Análisis	Competencias gerenciales	satisfacción laboral	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	XY
01	50	46	2500	2116	2300
02	50	70	2500	4900	3500
03	24	21	576	441	504
04	75	69	5625	4761	5175
05	25	20	625	400	500
06	40	36	1600	1296	1440
07	23	22	529	484	506
08	74	70	5476	4900	5180
09	46	38	2116	1444	1748
10	25	23	625	529	575
11	48	40	2304	1600	1920
12	25	22	625	484	550
13	84	80	7056	6400	6720
<b>Σ</b>	<b>589</b>	<b>557</b>	<b>32157</b>	<b>29755</b>	<b>30618</b>
	<b>Σ X</b>	<b>Σ Y</b>	<b>Σ X<sup>2</sup></b>	<b>Σ Y<sup>2</sup></b>	<b>Σ XY</b>

Aplicamos el Coeficiente de Correlación de PEARSON:

$$r = \frac{n\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2][n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

**r = 0,948**

Para la interpretación clásica del índice de correlación de todo modelo de regresión se tiene:

ÍNDICE DE CORRELACION	INTERPRETACIÓN
0,00 < r < 0,20	Existe correlación no significativa + ó -
0,20 ≤ r < 0,40	Existe correlación baja + ó -
0,40 ≤ r < 0,70	Existe significativa correlación + ó -
0,70 ≤ r < 1,00	Existe alto grado de correlación + ó -
r = 1	Existe correlación perfecta + ó -
r = 0	No existe correlación

Fuente: Isaac Córdova Baldeón. Estadística, Pág. 254

## Correlaciones

		VX: Competencias gerenciales	VY: Satisfacción laboral docente
VX: Competencias gerenciales	Correlación de Pearson	1	,948**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	13	13
VY: Satisfacción laboral docente	Correlación de Pearson	,948**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	13	13

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

### Análisis e interpretación:

El valor de la prueba de coeficiente de correlación de Pearson  $r = 0,948$  nos indica que existe un muy alto grado de correlación entre las variables competencias gerenciales del director y la satisfacción laboral docente. Asimismo, se nota que el nivel alcanzado señala una vinculación continua entre las dos variables llamada relación directa, cuando una de ellas aumenta, la otra también lo realiza en proporción constante.

Por otra parte, el resultado estadístico  $r^2 = 0,899$  de la prueba de regresión lineal indica que el 89,9% del nivel de satisfacción laboral depende de las Competencias gerenciales del director en la I.E. N32699-Yachas, Huánuco.

### B) Prueba de hipótesis

#### 1) Planteo de la hipótesis nula ( $H_0$ ) y la hipótesis ( $H_a$ ):

- **$H_0$ :** No existe correlación significativa y positiva entre las Competencias gerenciales del director y la satisfacción laboral de los docentes en la I.E. N32699-Yachas, Huánuco 2020.

$H_0: R = 0$ (No hay Correlación)
-----------------------------------

- **$H_a$ :** Existe correlación significativa y positiva entre las Competencias gerenciales del director y la satisfacción laboral de los docentes en la I.E. N32699-Yachas, Huánuco 2020.

$H_a: R \neq 0$ (Si hay Correlación)
--------------------------------------

## 2) Determinación, si la prueba es unilateral o bilateral

En esta parte de la investigación se llegó a fijar que la prueba es bilateral, por las características de la hipótesis planteada, así como también porque se buscó contrastar dos probabilidades.

## 3) Especificación del nivel de significación:

En la presente investigación se ha determinado que  $\alpha = 0,05$ ; en consecuencia, el nivel de significancia o margen de error fue 5% y el grado de confianza de 95% respectivamente.

## 4) Selección del estadístico de prueba:

El estadístico de prueba que se empleó fue la t de student debido a que los datos de la muestra indican que es un número pequeño ( $n < 30$ ).

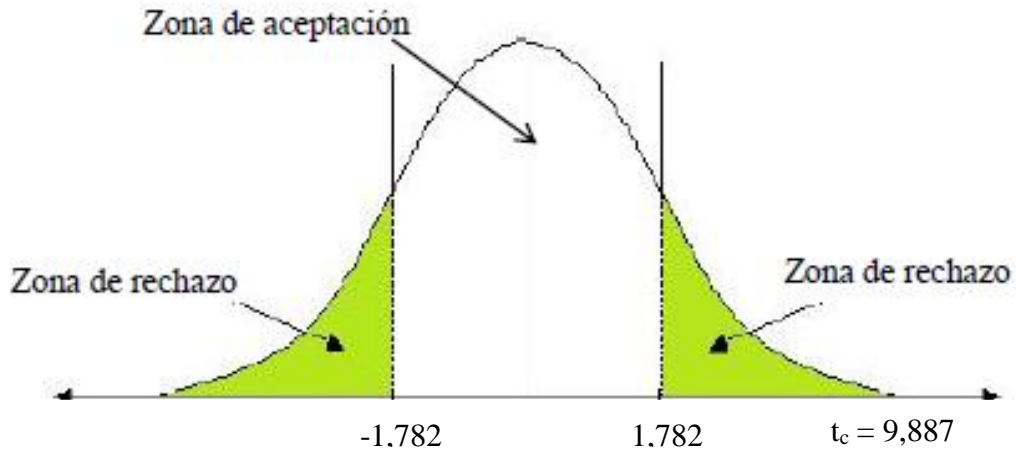
## 5) Determinación del coeficiente crítico o valor tabular

El valor del coeficiente de determinación o t tabular permite conocer las condiciones para aceptar o rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) es decir, es la cantidad que ubica el margen entre la zona de aceptación y la zona de rechazo respectivamente. De este modo, teniendo en cuenta el valor de  $\alpha = 0,05$  se ubicó en la tabla de probabilidades normales, obteniéndose como resultado del coeficiente crítico de:  $t_T = 1,782$ .

## 6) Cálculo del valor del estadístico de prueba

Coeficientes <sup>a</sup>					
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	-1,723	4,949		-,348	,734
vx	,984	,099	,948	9,887	,000

a. Variable dependiente: vy



### 7) Toma de Decisiones:

Como el valor estadístico  $t_c = 9,887$  es mayor que el valor tabular  $t_T = 1,782$ ; se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) que indica no existe relación significativa entre las variables competencias gerenciales del director y satisfacción laboral docente y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ) que indica que sí existe relación significativa entre las variables competencias gerenciales del director y satisfacción laboral docente, a un nivel de significancia de 5% (o margen de error) y nivel de confianza del 95%.

### 5.2.2. Con la hipótesis específica 1

#### A) Estimación de la prueba de correlación

Tabla N° 14

*Correlación entre la dimensión Manejo de liderazgo y la satisfacción laboral docente en la I.E. N° 32699-Yachas, Huánuco*

Unidad de Análisis	Manejo de liderazgo	satisfacción laboral	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	XY
01	10	46	100	2116	460
02	10	70	100	4900	700
03	5	21	25	441	105
04	10	69	100	4761	690
05	5	20	25	400	100
06	5	36	25	1296	180
07	5	22	25	484	110
08	15	70	225	4900	1050
09	13	38	169	1444	494
10	5	23	25	529	115
11	5	40	25	1600	200
12	4	22	16	484	88
13	17	80	289	6400	1360
$\Sigma$	<b>109</b>	<b>557</b>	<b>1149</b>	<b>29755</b>	<b>5652</b>
	$\Sigma X$	$\Sigma Y$	$\Sigma X^2$	$\Sigma Y^2$	$\Sigma XY$

Aplicamos el Coeficiente de Correlación de Pearson:

$$r = \frac{n\Sigma XY - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{[n\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2][n\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2]}}$$

**r = 0,834**

Para la interpretación clásica del índice de correlación de todo modelo de regresión se tiene:

ÍNDICE DE CORRELACIÓN	INTERPRETACIÓN
0,00 < r < 0,20	Existe correlación no significativa + ó -
0,20 ≤ r < 0,40	Existe correlación baja + ó -
0,40 ≤ r < 0,70	Existe significativa correlación + ó -
0,70 ≤ r < 1,00	Existe alto grado de correlación + ó -
r = 1	Existe correlación perfecta + ó -
r = 0	No existe correlación

Fuente: Isaac Córdova Baldeón. Estadística, Pág. 254.

## Correlaciones

		D1 X: Manejo de liderazgo	VY: Satisfacción laboral docente
D1 X: Manejo de liderazgo	Correlación de Pearson	1	,834**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	13	13
VY: Satisfacción laboral docente	Correlación de Pearson	,834**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	13	13

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

### Análisis e interpretación:

El valor de la prueba de coeficiente de correlación de Pearson  $r = 0,834$  nos indica que existe un alto grado de correlación entre la dimensión Manejo de liderazgo y la satisfacción laboral docente. Asimismo, se nota que el nivel alcanzado señala una vinculación continua entre las dos variables llamada relación directa, cuando una de ellas aumenta, la otra también lo realiza en proporción constante.

Por otra parte, el resultado estadístico  $r^2 = 0,696$  de la prueba de regresión lineal indica que el 69,6% del nivel de satisfacción laboral depende del manejo de liderazgo del director en la I.E. N32699-Yachas, Huánuco.

### B) Prueba de hipótesis

#### 1) Planteo de la hipótesis nula ( $H_0$ ) y la hipótesis ( $H_a$ ):

- **$H_0$ :** No existe correlación significativa y positiva entre el manejo de liderazgo del director y la satisfacción laboral de los docentes en la I.E. N32699-Yachas, Huánuco 2020.

$H_0: R = 0$ (No hay Correlación)
-----------------------------------

- **$H_a$ :** Existe correlación significativa y positiva entre el manejo del liderazgo del director y la satisfacción laboral de los docentes en la I.E. N32699-Yachas, Huánuco 2020.

$H_a: R \neq 0$ (Si hay Correlación)
--------------------------------------

## 2) Determinación, si la prueba es unilateral o bilateral

En esta parte de la investigación se llegó a fijar que la prueba es bilateral, por las características de la hipótesis planteada, así como también porque se buscó contrastar dos probabilidades.

## 3) Especificación del nivel de significación:

En la presente investigación se ha determinado que  $\alpha = 0,05$ ; en consecuencia, el nivel de significancia o margen de error fue 5% y el grado de confianza de 95% respectivamente.

## 4) Selección del estadístico de prueba:

El estadístico de prueba que se empleó fue la t de student debido a que los datos de la muestra indican que es un número pequeño ( $n < 30$ ).

## 5) Determinación del coeficiente crítico o valor tabular

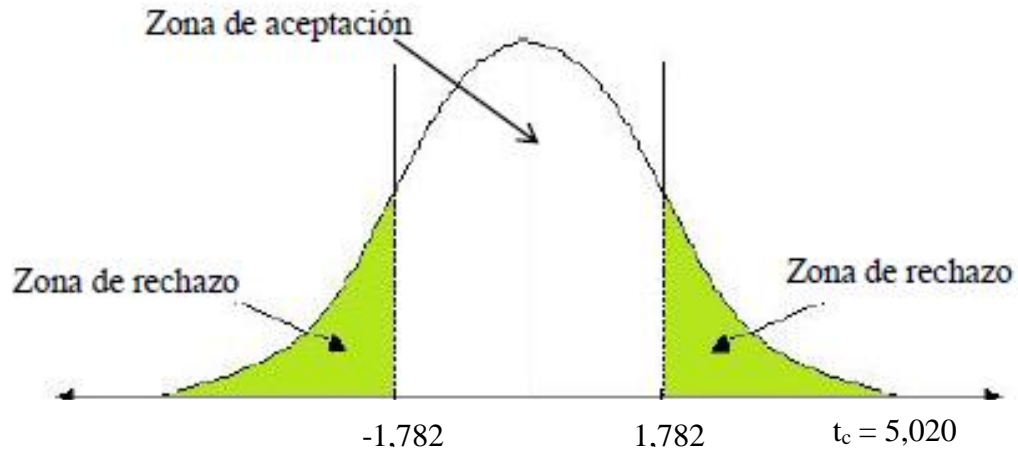
El valor del coeficiente de determinación o t tabular permite conocer las condiciones para aceptar o rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) es decir, es la cantidad que ubica el margen entre la zona de aceptación y la zona de rechazo respectivamente. De este modo, teniendo en cuenta el valor de  $\alpha = 0,05$  se ubicó en la tabla de probabilidades normales, obteniéndose como resultado del coeficiente crítico de:  $t_T = 1,782$ .

## 6) Cálculo del valor del estadístico de prueba

Coeficientes <sup>a</sup>					
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	7,829	7,821		1,001	,338
d1	4,176	,832	,834	5,020	,000

a. Variable dependiente: vy





### 7) Toma de Decisiones:

Como el valor estadístico  $t_c = 5,020$  es mayor que el valor tabular  $t_T = 1,782$ ; por lo tanto se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) que indica no existe relación significativa entre las variables Manejo de liderazgo del director y satisfacción laboral docente y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ) que indica que sí existe relación significativa entre el Manejo de liderazgo del director y la satisfacción laboral docente a un nivel de significancia de 5% (o margen de error) y nivel de confianza del 95%.

### 5.2.3. Con la hipótesis específica 2

#### A) Estimación de la prueba de correlación

Tabla N° 15

*Correlación entre la dimensión Manejo de dirección y la satisfacción laboral docente en la I.E. N° 32699-Yachas, Huánuco*

Unidad de Análisis	Manejo de dirección	satisfacción laboral	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	XY
01	10	46	100	2116	460
02	10	70	100	4900	700
03	5	21	25	441	105
04	15	69	225	4761	1035
05	5	20	25	400	100
06	8	36	64	1296	288
07	5	22	25	484	110
08	14	70	196	4900	980
09	10	38	100	1444	380
10	5	23	25	529	115
11	10	40	100	1600	400
12	6	22	36	484	132
13	16	80	256	6400	1280
<b>Σ</b>	<b>119</b>	<b>557</b>	<b>1277</b>	<b>29755</b>	<b>6085</b>
	<b>Σ X</b>	<b>Σ Y</b>	<b>Σ X<sup>2</sup></b>	<b>Σ Y<sup>2</sup></b>	<b>Σ XY</b>

Aplicamos el Coeficiente de Correlación de Pearson:

$$r = 0,938$$

$$r = \frac{n\Sigma XY - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{[n\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2][n\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2]}}$$

Para la interpretación clásica del índice de correlación de todo modelo de regresión se tiene:

ÍNDICE DE CORRELACIÓN	INTERPRETACIÓN
0,00 < r < 0,20	Existe correlación no significativa + ó -
0,20 ≤ r < 0,40	Existe correlación baja + ó -
0,40 ≤ r < 0,70	Existe significativa correlación + ó -
0,70 ≤ r < 1,00	Existe alto grado de correlación + ó -
r = 1	Existe correlación perfecta + ó -
r = 0	No existe correlación

Fuente: Isaac Córdova Baldeón. Estadística, Pág. 254.

## Correlaciones

		D2 X: Manejo de dirección	VY: Satisfacción laboral docente
D2 X: Manejo de dirección	Correlación de Pearson	1	,938**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	13	13
VY: Satisfacción laboral docente	Correlación de Pearson	,938**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	13	13

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

### Análisis e interpretación:

El valor de la prueba de coeficiente de correlación de Pearson  $r = 0,938$  nos indica que existe un muy alto grado de correlación entre la dimensión Manejo de dirección y la satisfacción laboral docente. Asimismo, se nota que el nivel alcanzado señala una vinculación continua entre las dos variables llamada relación directa, cuando una de ellas aumenta, la otra también lo realiza en proporción constante.

Por otra parte, el resultado estadístico  $r^2 = 0,880$  de la prueba de regresión lineal indica que el 88,8% del nivel de satisfacción laboral depende del manejo de dirección del director en la I.E. N32699-Yachas, Huánuco.

### B) Prueba de hipótesis

#### 1) Planteo de la hipótesis nula ( $H_0$ ) y la hipótesis ( $H_a$ ):

- **$H_0$ :** No existe correlación significativa y positiva entre el manejo de dirección del director y la satisfacción laboral de los docentes en la I.E.

N32699-Yachas, Huánuco 2020.

$H_0: R = 0$ (No hay Correlación)
-----------------------------------

- **H<sub>a</sub>:** Existe correlación significativa y positiva entre el manejo de dirección del director y la satisfacción laboral de los docentes en la I.E. N32699-Yachas, Huánuco 2020.

H <sub>a</sub> : R ≠ 0 (Si hay Correlación)
---

## 2) Determinación, si la prueba es unilateral o bilateral

En esta parte de la investigación se llegó a fijar que la prueba es bilateral, por las características de la hipótesis planteada, así como también porque se buscó contrastar dos probabilidades.

## 3) Especificación del nivel de significación:

En la presente investigación se ha determinado que  $\alpha = 0,05$ ; en consecuencia, el nivel de significancia o margen de error fue 5% y el grado de confianza de 95% respectivamente.

## 4) Selección del estadístico de prueba:

El estadístico de prueba que se empleó fue la t de student debido a que los datos de la muestra indican que es un número pequeño ( $n < 30$ ).

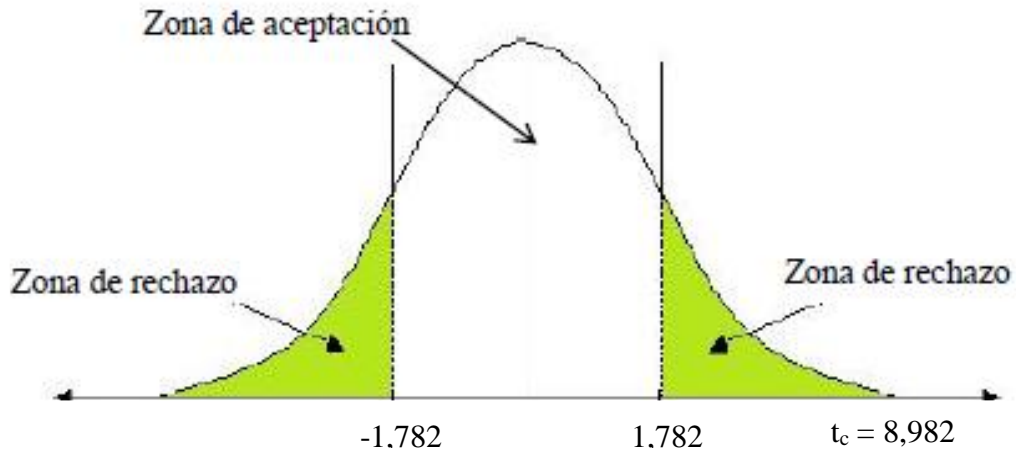
## 5) Determinación del coeficiente crítico o valor tabular

El valor del coeficiente de determinación o t tabular permite conocer las condiciones para aceptar o rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) es decir, es la cantidad que ubica el margen entre la zona de aceptación y la zona de rechazo respectivamente. De este modo, teniendo en cuenta el valor de  $\alpha = 0,05$  se ubicó en la tabla de probabilidades normales, obteniéndose como resultado del coeficiente crítico de:  $t_T = 1,782$ .

## 6) Cálculo del valor del estadístico de prueba

Coeficientes <sup>a</sup>					
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	-5,257	5,799		-,907	,384
d2	5,255	,585	,938	8,982	,000

a. Variable dependiente: vy



### 7) Toma de Decisiones:

Como el valor estadístico  $t_c = 8,982$  es mayor que el valor tabular  $t_T = 1,782$ ; por lo tanto se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) que indica no existe relación significativa entre la dimensión Manejo dirección del director y satisfacción laboral docente y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ) que indica que sí existe relación significativa entre el Manejo de dirección del director y la satisfacción laboral docente a un nivel de significancia de 5% (o margen de error) y nivel de confianza del 95%.

### 5.2.4. Con la hipótesis específica 3

#### A) Estimación de la prueba de correlación

Tabla N° 16  
Correlación entre la dimensión Manejo del personal y la satisfacción laboral docente en la I.E. N° 32699-Yachas, Huánuco

Unidad de Análisis	Manejo del personal	satisfacción laboral	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	XY
01	10	46	100	2116	460
02	10	70	100	4900	700
03	5	21	25	441	105
04	20	69	400	4761	1380
05	5	20	25	400	100
06	8	36	64	1296	288
07	5	22	25	484	110
08	15	70	225	4900	1050
09	9	38	81	1444	342
10	5	23	25	529	115
11	13	40	169	1600	520
12	5	22	25	484	110
13	17	80	289	6400	1360
<b>Σ</b>	<b>127</b>	<b>557</b>	<b>1553</b>	<b>29755</b>	<b>6640</b>
	Σ X	Σ Y	Σ X <sup>2</sup>	Σ Y <sup>2</sup>	Σ XY

Aplicamos el Coeficiente de Correlación de Pearson:

$$r = \frac{n\Sigma XY - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{[n\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2][n\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2]}}$$

$$r = 0,884$$

Para la interpretación clásica del índice de correlación de todo modelo de regresión se tiene:

ÍNDICE DE CORRELACIÓN	INTERPRETACIÓN
0,00 < r < 0,20	Existe correlación no significativa + ó -
0,20 ≤ r < 0,40	Existe correlación baja + ó -
0,40 ≤ r < 0,70	Existe significativa correlación + ó -
0,70 ≤ r < 1,00	Existe alto grado de correlación + ó -
r = 1	Existe correlación perfecta + ó -
r = 0	No existe correlación

Fuente: Isaac Córdova Baldeón. Estadística, Pág. 254.

## Correlaciones

		D3 X: Manejo del personal	VY: Satisfacción laboral docente
D3 X: Manejo del personal	Correlación de Pearson	1	,884**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	13	13
VY: Satisfacción laboral docente	Correlación de Pearson	,884**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	13	13

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

### Análisis e interpretación:

El valor de la prueba de coeficiente de correlación de Pearson  $r = 0,884$  nos indica que existe un muy alto grado de correlación entre la dimensión Manejo del personal y la satisfacción laboral docente. Asimismo, se nota que el nivel alcanzado señala una vinculación continua entre las dos variables llamada relación directa, cuando una de ellas aumenta, la otra también lo realiza en proporción constante.

Por otra parte, el resultado estadístico  $r^2 = 0,781$  de la prueba de regresión lineal indica que el 78,1% del nivel de satisfacción laboral depende del manejo del personal del director en la I.E. N32699-Yachas, Huánuco.

### B) Prueba de hipótesis

#### 1) Planteo de la hipótesis nula ( $H_0$ ) y la hipótesis ( $H_a$ ):

- **$H_0$ :** No existe correlación significativa y positiva entre el manejo del personal del director y la satisfacción laboral de los docentes en la I.E.

N32699-Yachas, Huánuco 2020.

$H_0: R = 0$ (No hay Correlación)
-----------------------------------

- **H<sub>a</sub>:** Existe correlación significativa y positiva entre el manejo del personal del director y la satisfacción laboral de los docentes en la I.E. N32699-Yachas, Huánuco 2020.

H <sub>a</sub> : R ≠ 0 (Si hay Correlación)
---

## 2) Determinación, si la prueba es unilateral o bilateral

En esta parte de la investigación se llegó a fijar que la prueba es bilateral, por las características de la hipótesis planteada, así como también porque se buscó contrastar dos probabilidades.

## 3) Especificación del nivel de significación:

En la presente investigación se ha determinado que  $\alpha = 0,05$ ; en consecuencia, el nivel de significancia o margen de error fue 5% y el grado de confianza de 95% respectivamente.

## 4) Selección del estadístico de prueba:

El estadístico de prueba que se empleó fue la t de student debido a que los datos de la muestra indican que es un número pequeño ( $n < 30$ ).

## 5) Determinación del coeficiente crítico o valor tabular

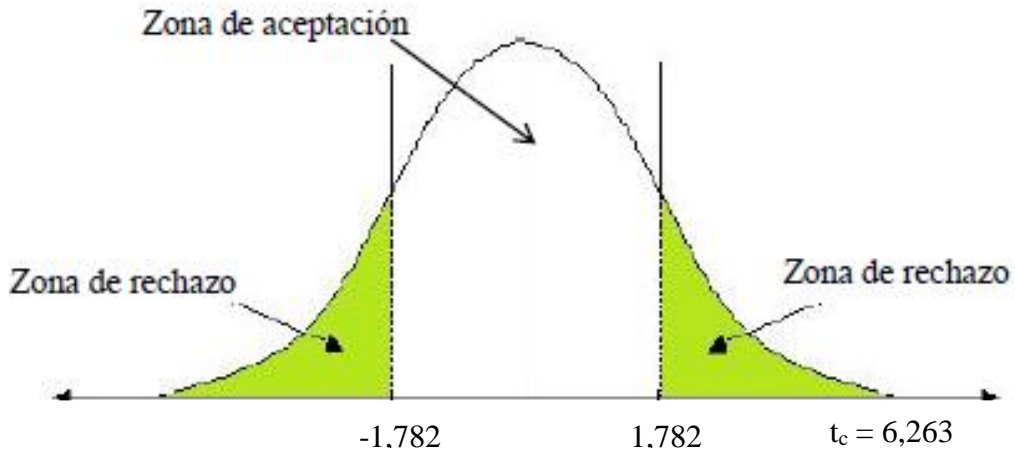
El valor del coeficiente de determinación o t tabular permite conocer las condiciones para aceptar o rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) es decir, es la cantidad que ubica el margen entre la zona de aceptación y la zona de rechazo respectivamente. De este modo, teniendo en cuenta el valor de  $\alpha = 0,05$  se ubicó en la tabla de probabilidades normales, obteniéndose como resultado del coeficiente crítico de:  $t_T = 1,782$ .

## 6) Cálculo del valor del estadístico de prueba

Coeficientes <sup>a</sup>					
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	5,355	6,698		,800	,441
d3	3,838	,613	,884	6,263	,000



a. Variable dependiente: vy



### 7) Toma de Decisiones:

Como el valor estadístico  $t_c = 6,263$  es mayor que el valor tabular  $t_T = 1,782$ ; por lo tanto se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) que indica no existe relación significativa entre la dimensión Manejo del personal del director y satisfacción laboral docente y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ) que indica que sí existe relación significativa entre el Manejo del personal del director y la satisfacción laboral docente a un nivel de significancia de 5% (o margen de error) y nivel de confianza del 95%.

### 5.2.5. Con la hipótesis específica 4

#### A) Estimación de la prueba de correlación

Tabla N° 17

*Correlación entre la dimensión Manejo del entorno y la satisfacción laboral docente en la I.E. N° 32699-Yachas, Huánuco*

Unidad de Análisis	Manejo del entorno	satisfacción laboral	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	XY
01	10	46	100	2116	460
02	10	70	100	4900	700
03	5	21	25	441	105
04	10	69	100	4761	690
05	5	20	25	400	100
06	8	36	64	1296	288
07	5	22	25	484	110
08	15	70	225	4900	1050
09	9	38	81	1444	342
10	5	23	25	529	115
11	10	40	100	1600	400
12	5	22	25	484	110
13	17	80	289	6400	1360
<b>Σ</b>	<b>114</b>	<b>557</b>	<b>1184</b>	<b>29755</b>	<b>5830</b>
	<b>Σ X</b>	<b>Σ Y</b>	<b>Σ X<sup>2</sup></b>	<b>Σ Y<sup>2</sup></b>	<b>Σ XY</b>

Aplicamos el Coeficiente de Correlación de Pearson:

$$r = 0,908$$

$$r = \frac{n\Sigma XY - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{[n\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2][n\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2]}}$$

Para la interpretación clásica del índice de correlación de todo modelo de regresión se tiene:

ÍNDICE DE CORRELACIÓN	INTERPRETACIÓN
0,00 < r < 0,20	Existe correlación no significativa + ó -
0,20 ≤ r < 0,40	Existe correlación baja + ó -
0,40 ≤ r < 0,70	Existe significativa correlación + ó -
0,70 ≤ r < 1,00	Existe alto grado de correlación + ó -
r = 1	Existe correlación perfecta + ó -
r = 0	No existe correlación

Fuente: Isaac Córdova Baldeón. Estadística, Pág. 254.

## Correlaciones

		D4 X: Manejo del entorno	VY: Satisfacción laboral docente
D4 X: Manejo del entorno	Correlación de Pearson	1	,908**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	13	13
VY: Satisfacción laboral docente	Correlación de Pearson	,908**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	13	13

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

### Análisis e interpretación:

El valor de la prueba de coeficiente de correlación de Pearson  $r = 0,908$  nos indica que existe un muy alto grado de correlación entre la dimensión Manejo del entorno y la satisfacción laboral docente. Asimismo, se nota que el nivel alcanzado señala una vinculación continua entre las dos variables llamada relación directa, cuando una de ellas aumenta, la otra también lo realiza en proporción constante.

Por otra parte, el resultado estadístico  $r^2 = 0,824$  de la prueba de regresión lineal indica que el 82,4% del nivel de satisfacción laboral depende del manejo del entorno del director en la I.E. N° 32699-Yachas, Huánuco.

### B) Prueba de hipótesis

#### 1) Planteo de la hipótesis nula ( $H_0$ ) y la hipótesis ( $H_a$ ):

- **$H_0$ :** No existe correlación significativa y positiva entre el manejo del entorno del director y la satisfacción laboral de los docentes en la I.E.

N32699-Yachas, Huánuco 2020.

$H_0: R = 0$ (No hay Correlación)
-----------------------------------

- **H<sub>a</sub>**: Existe correlación significativa y positiva entre el manejo del entorno del director y la satisfacción laboral de los docentes en la I.E. N32699-Yachas, Huánuco 2020.

H <sub>a</sub> : R ≠ 0 (Si hay Correlación)
---

## 2) Determinación, si la prueba es unilateral o bilateral

En esta parte de la investigación se llegó a fijar que la prueba es bilateral, por las características de la hipótesis planteada, así como también porque se buscó contrastar dos probabilidades.

## 3) Especificación del nivel de significación:

En la presente investigación se ha determinado que  $\alpha = 0,05$ ; en consecuencia, el nivel de significancia o margen de error fue 5% y el grado de confianza de 95% respectivamente.

## 4) Selección del estadístico de prueba:

El estadístico de prueba que se empleó fue la t de student debido a que los datos de la muestra indican que es un número pequeño ( $n < 30$ ).

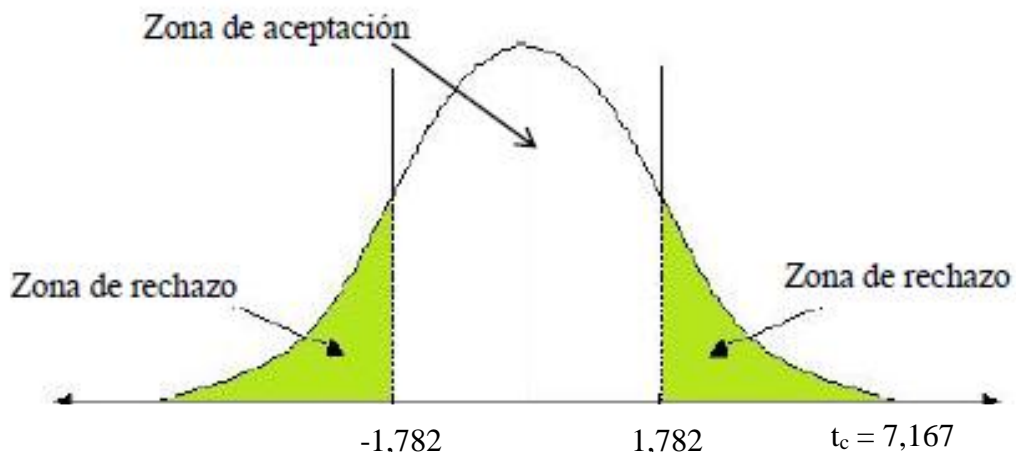
## 5) Determinación del coeficiente crítico o valor tabular

El valor del coeficiente de determinación o t tabular permite conocer las condiciones para aceptar o rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) es decir, es la cantidad que ubica el margen entre la zona de aceptación y la zona de rechazo respectivamente. De este modo, teniendo en cuenta el valor de  $\alpha = 0,05$  se ubicó en la tabla de probabilidades normales, obteniéndose como resultado del coeficiente crítico de:  $t_T = 1,782$ .

## 6) Cálculo del valor del estadístico de prueba

Coeficientes <sup>a</sup>					
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	-2,142	6,832		-,314	,760
d4	5,130	,716	,908	7,167	,000

a. Variable dependiente: vy



### 7) Toma de Decisiones:

Como el valor estadístico  $t_c = 7,167$  es mayor que el valor tabular  $t_T = 1,782$ ; por lo tanto se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) que indica no existe relación significativa entre la dimensión Manejo del entorno del director y satisfacción laboral docente y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ) que indica que sí existe relación significativa entre el Manejo del entorno del director y la satisfacción laboral docente a un nivel de significancia de 5% (o margen de error) y nivel de confianza del 95%.

### 5.2.6. Con la hipótesis específica 5

#### A) Estimación de la prueba de correlación

Tabla N° 18

*Correlación entre la dimensión Manejo interpersonal y la satisfacción laboral docente en la I.E. N° 32699-Yachas, Huánuco*

Unidad de Análisis	Manejo del entorno	satisfacción laboral	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	XY
01	10	46	100	2116	460
02	10	70	100	4900	700
03	5	21	25	441	105
04	20	69	400	4761	1380
05	5	20	25	400	100
06	11	36	121	1296	396
07	3	22	9	484	66
08	15	70	225	4900	1050
09	5	38	25	1444	190
10	5	23	25	529	115
11	10	40	100	1600	400
12	5	22	25	484	110
13	17	80	289	6400	1360
<b>Σ</b>	<b>121</b>	<b>557</b>	<b>1469</b>	<b>29755</b>	<b>6432</b>
	<b>Σ X</b>	<b>Σ Y</b>	<b>Σ X<sup>2</sup></b>	<b>Σ Y<sup>2</sup></b>	<b>Σ XY</b>

Aplicamos el Coeficiente de Correlación de Pearson:

$$r = 0,878$$

$$r = \frac{n\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2][n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Para la interpretación clásica del índice de correlación de todo modelo de regresión se tiene:

ÍNDICE DE CORRELACIÓN	INTERPRETACIÓN
0,00 < r < 0,20	Existe correlación no significativa + ó -
0,20 ≤ r < 0,40	Existe correlación baja + ó -
0,40 ≤ r < 0,70	Existe significativa correlación + ó -
0,70 ≤ r < 1,00	Existe alto grado de correlación + ó -
r = 1	Existe correlación perfecta + ó -
r = 0	No existe correlación

Fuente: Isaac Córdova Baldeón. Estadística, Pág. 254.

## Correlaciones

		D5 X: Manejo interpersonal	VY: Satisfacción laboral docente
D5 X: Manejo interpersonal	Correlación de Pearson	1	,878**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	13	13
VY: Satisfacción laboral docente	Correlación de Pearson	,878**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	13	13

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

### Análisis e interpretación:

El valor de la prueba de coeficiente de correlación de Pearson  $r = 0,878$  nos indica que existe un muy alto grado de correlación entre la dimensión Manejo interpersonal y la satisfacción laboral docente. Asimismo, se nota que el nivel alcanzado señala una vinculación continua entre las dos variables llamada relación directa, cuando una de ellas aumenta, la otra también lo realiza en proporción constante.

Por otra parte, el resultado estadístico  $r^2 = 0,771$  de la prueba de regresión lineal indica que el 77,1% del nivel de satisfacción laboral depende del manejo interpersonal del director en la I.E. N° 32699-Yachas, Huánuco.

### B) Prueba de hipótesis

#### 1) Planteo de la hipótesis nula ( $H_0$ ) y la hipótesis ( $H_a$ ):

- **$H_0$ :** No existe correlación significativa y positiva entre el manejo interpersonal del director y la satisfacción laboral de los docentes en la I.E.

N32699-Yachas, Huánuco 2020.

$H_0: R = 0$ (No hay Correlación)
-----------------------------------

- **H<sub>a</sub>:** Existe correlación significativa y positiva entre el manejo interpersonal del director y la satisfacción laboral de los docentes en la I.E. N32699-Yachas, Huánuco 2020.

H <sub>a</sub> : R ≠ 0 (Si hay Correlación)
---

## 2) Determinación, si la prueba es unilateral o bilateral

En esta parte de la investigación se llegó a fijar que la prueba es bilateral, por las características de la hipótesis planteada, así como también porque se buscó contrastar dos probabilidades.

## 3) Especificación del nivel de significación:

En la presente investigación se ha determinado que  $\alpha = 0,05$ ; en consecuencia, el nivel de significancia o margen de error fue 5% y el grado de confianza de 95% respectivamente.

## 4) Selección del estadístico de prueba:

El estadístico de prueba que se empleó fue la t de student debido a que los datos de la muestra indican que es un número pequeño ( $n < 30$ ).

## 5) Determinación del coeficiente crítico o valor tabular

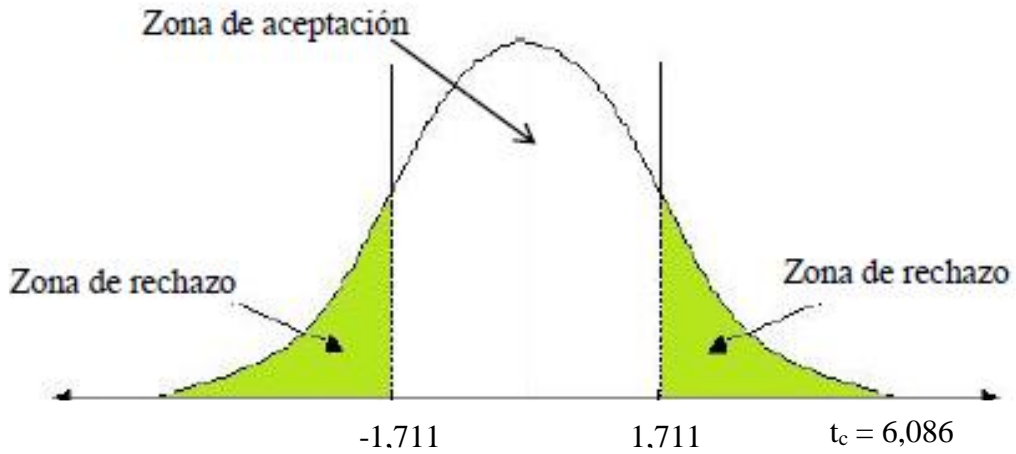
El valor del coeficiente de determinación o t tabular permite conocer las condiciones para aceptar o rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) es decir, es la cantidad que ubica el margen entre la zona de aceptación y la zona de rechazo respectivamente. De este modo, teniendo en cuenta el valor de  $\alpha = 0,05$  se ubicó en la tabla de probabilidades normales, obteniéndose como resultado del coeficiente crítico de:  $t_T = 1,782$ .

## 6) Cálculo del valor del estadístico de prueba

Coeficientes <sup>a</sup>					
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	8,968	6,357		1,411	,186
d5	3,640	,598	,878	6,086	,000



a. Variable dependiente: vy



### 7) Toma de Decisiones:

Como el valor estadístico  $t_c = 6,086$  es mayor que el valor tabular  $t_T = 1,782$ ; por lo tanto se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) que indica no existe relación significativa entre la dimensión Manejo interpersonal del director y satisfacción laboral docente y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ) que indica que sí existe relación significativa entre el Manejo interpersonal del director y la satisfacción laboral docente a un nivel de significancia de 5% (o margen de error) y nivel de confianza del 95%.

### 5.3. Discusión de resultados

De acuerdo a los datos proporcionados en el procesamiento estadístico se ha podido conocer que el manejo de las competencias gerenciales del director del director es un factor importante para que exista una alta satisfacción laboral de los docentes, ya que el liderazgo que tiene, la forma cómo dirige el plantel, la dirección del personal y del entorno, así como del manejo acertado de las relaciones interpersonales generan un clima adecuado que motiva a todos los docentes a dar lo mejor en su práctica pedagógica y en el mejoramiento de la calidad del servicio educativo.

De acuerdo a Melara (2009) toda organización, en toda circunstancia necesita que sus directivos manejen correctamente las competencias gerenciales; es decir, que tengan habilidades y destrezas que estimulen a su grupo a colaborar incondicionalmente en un entorno que motive su participación y compromiso en los diversos niveles laborales, favorezca el crecimiento para el aprendizaje, y dirija a sus miembros rumbo a los resultados esperados y en consecuencia a la satisfacción individual y en equipo de cada uno de ellos.

Un directivo o gerente, encargado de la dirección de una organización, será exitoso si maneja la competencia gerencial adecuadamente, sobre todo en la dirección y trato de las personas. En consecuencia, es de mucha importancia el desarrollo de la personalidad y las habilidades de los directivos para guiar y conducir una organización en la consecución de resultados favorables (Katz, 1995).

En la Tabla 3 relacionado con el nivel de las competencias gerenciales del director se ha observado como resultado que el 7,6% lo ubican en el nivel

Excelente (1); el 15,4% lo ubican en el nivel Bueno (2); el 38,5% lo ubican en el nivel Regular (5); y por último, el 38,5% lo ubican en el nivel Deficiente (5). De estos datos se deduce que el manejo de las competencias gerenciales del director es limitado y presentan problemas, ya que los niveles más altos mostrados son Deficiente y Regular respectivamente.

Estos datos tienen cierta coincidencia con Sánchez (2012), en la tesis titulada “Competencias de los gerentes educativos en el fortalecimiento de la cultura organizacional en la Unidad Educativa Privada Colegio Humboldt”. Donde indica que muchos directivos tienen problemas en el manejo adecuado de las competencias gerenciales; es decir, : no muestra esfuerzo por realizar el trabajo diario de forma efectiva, no gestiona los recursos necesarios para la realización de las actividades, no busca la información necesaria para llevar a cabo los objetivos planteados, carecen de capacidad para abordar las tareas de manera sistémica y no aislada planifican pocas actividades dentro y fuera de la institución para el alcance de las metas establecidas. Se puede apreciar que los gerentes presentan debilidades para alcanzarlas.

La competencia gerencial es vital para la dirección del plantel. Por ello el MINEDU (2016) lo define como la facultad de articular, integrar y transferir conocimientos mediante el ejercicio de un conjunto de habilidades y destrezas que permiten desarrollar operaciones mentales o acciones sobre la realidad. Dichas operaciones o acciones pueden hacerse efectivas a fin de lograr un propósito específico, solucionar un problema o por deleite.

En este sentido, según Hellriegel y otros (2002), el gerente o directivo es quien planifica, organiza, dirige y controla la asignación de recursos humanos, financieros, así como de información para lograr los objetivos de la

organización. Es el responsable de dirigir las actividades llevadas a cabo en la empresa, por un grupo de personas que comparten una visión, con la finalidad de alcanzar sus propósitos fundamentales. Por otra parte, la Tabla 9 referido a la satisfacción laboral docente indica que la satisfacción laboral docente es limitada y presentan problemas, ya que el nivel más alto mostrado es Bajo (38,5%).

Estos datos concuerdan con Puente (2015), quien indica en su tesis titulada “Gestión de calidad y su relación con la satisfacción laboral docente en la institución educativa integrada n°32586 de Huarichaca-Huánuco 2015”, que para una buena gestión se necesita que el directivo maneje bien las competencias gerenciales, ello incidirá directamente en el desempeño y la satisfacción laboral de los docentes ya que generará un ambiente propicio para el trabajo grupal e individual.

La satisfacción laboral está referido al grado de satisfacción que se tiene en la institución educativa con respecto a la relación con los colegas de trabajo, así como la relación con el centro y el equipo de directivo. Aunque parezca razonable esperar que cuando se presentan buenas relaciones en el trabajo se afecta positivamente el nivel de satisfacción laboral

En el ámbito educativo, Marchesi (2007) señala varios factores que influyen en las condiciones laborales y satisfacción del profesorado: el liderazgo y la gestión directiva, los incentivos económicos, la formación, la promoción profesional y el reconocimiento social, que unidos a la vocación de docente inciden notablemente en su desarrollo vivencial y profesional y, por ende, en la calidad de la enseñanza.

Finalmente, la buena práctica de las competencias gerenciales integra a todos los miembros de la institución en el trabajo porque es innegable los trabajadores de la institución educativa (docentes y administrativos) son los elementos más importantes que las integran. Lograr que todos ellos se sientan satisfechos generará el desenvolvimiento positivo y general de la organización posibilitando su desarrollo.

Por otra parte, el valor de la prueba de coeficiente de correlación de Pearson  $r = 0,948$  nos indica que existe un muy alto grado de correlación entre la dimensión Manejo de liderazgo y la satisfacción laboral docente. Asimismo, se nota que el nivel alcanzado señala una relación directa; es decir, cuando una de ellas aumenta, la otra también lo realiza en proporción constante.

Por otra parte, el resultado estadístico  $r^2 = 0,899$  de la prueba de regresión lineal indica que el 94,6% del nivel de satisfacción laboral depende del manejo de liderazgo del director en la I.E. N32699-Yachas, Huánuco.

Por último, en la prueba de hipótesis el valor estadístico fue  $t_c = 9,887$ ; el cual fue mayor que el valor tabular  $t_T = 1,782$ ; por lo tanto, se rechazó la hipótesis nula ( $H_0$ ) que indicaba no existe relación significativa entre las variables Manejo de liderazgo del director y satisfacción laboral docente y se aceptó la hipótesis alterna ( $H_a$ ) que indicaba que sí existe relación significativa entre el Manejo de liderazgo del director y la satisfacción laboral docente. Dicha prueba trabajó con un nivel de significancia de 5% (o margen de error) y nivel de confianza del 95%.

#### **5.4. Aporte científico de la investigación**

Esta investigación tiene relevancia científica en el sentido que permitió conocer el nivel de relación de las competencias gerenciales en la satisfacción laboral de los docentes de una institución de zona rural, lo cual es muy alta. Esto amplía la teoría existente porque se pudo notar que si en una institución de una zona alejada, el director sabe dirigir gerencialmente a los docentes estos se motivan y trabajan arduamente pese a las limitaciones que tienen porque se sienten motivados estimulados y respaldados por su directivo. Este permitirá que las autoridades competentes se preocupen por seleccionar y enviar a esos lugares lejanos directivos bien preparados en gerencia y gestión, y por supuesto, con los recursos necesarios porque está comprobado que también ahí se puede desarrollar un servicio educativo de alta calidad si se lo proponen.

## CONCLUSIONES

- Existe correlación significativa y positiva muy alta de  $r = 0,948$  entre las Competencias gerenciales del director y la satisfacción laboral de los docentes en la I.E. N32699-Yachas, Huánuco 2020. Asimismo, se nota que el nivel alcanzado señala una vinculación continua entre las dos variables llamada relación directa, cuando una de ellas aumenta, la otra también lo realiza en proporción constante.
- Existe correlación significativa y positiva alta de  $r = 0,834$  entre el manejo del liderazgo del director y la satisfacción laboral de los docentes en la I.E. N32699-Yachas, Huánuco 2020.
- Existe correlación significativa y positiva muy alta de  $r = 0,938$  entre el manejo de dirección del director y la satisfacción laboral de los docentes en la I.E. N32699-Yachas, Huánuco 2020.
- Existe correlación significativa y positiva muy alta de  $r = 0,884$  entre el manejo del personal del director y la satisfacción laboral de los docentes en la I.E. N32699-Yachas, Huánuco 2020.
- Existe correlación significativa y positiva muy alta de  $r = 0,908$  entre el manejo del entorno del director y la satisfacción laboral de los docentes en la I.E. N32699-Yachas, Huánuco 2020.
- Existe correlación significativa y positiva muy alta de  $r = 0,878$  entre el manejo interpersonal del director y la satisfacción laboral de los docentes en la I.E. N32699-Yachas, Huánuco 2020.
- En la prueba de hipótesis el valor estadístico  $t_c = 9,887$  fue mayor que el valor tabular  $t_T = 1,782$ ; se rechazó la hipótesis nula ( $H_0$ ) que indica no existe relación significativa entre las variables competencias gerenciales del director y satisfacción laboral docente y se aceptó la hipótesis alterna ( $H_a$ ) que indica que sí existe relación significativa entre las variables competencias gerenciales del director y satisfacción laboral docente, a un nivel de significancia de 5% (o margen de error) y nivel de confianza del 95%.

## SUGERENCIAS

- Es muy importante que el MINEDU, la DRE y la Ugel se preocupen por desarrollar programas de formación continua para directivos en temas relacionados en gerencia educativa, liderazgo, comunicación asertiva y empática y estrategias para fomentar el trabajo en equipo. Dichos programas de formación deben obedecer a políticas educativas consecuentes y a mediano y largo plazo, sin improvisaciones ni tampoco desarticuladas de la realidad.
- Deben existir un reconocimiento económico y profesional especial para todos los directores de las instituciones públicas y privadas del país y de la región por su excelente gestión durante su permanencia en el cargo directivo del plantel.
- El director de la institución debe promover la realización de un plan participativo y democrático que haga posible que los docentes de la institución cuenten con un acompañamiento, monitoreo, guía, suministro de recursos apropiados para la realización de sus actividades pedagógicas.
- El director de la institución educativa debe estar muy involucrado en las acciones pedagógicas que realizan los docentes en el plantel para generar un buen clima, una buena relación interpersonal y un alto grado de satisfacción laboral. Asimismo, debe valorar y considerar los puntos de vista y aportes de los docentes para la solución de problemas o toma de decisiones de manera colectiva.



## REFERENCIAS

- Aldag, R., Brief, A. (1978). Examination of alternative model of job satisfaction. *Human relations*, 31, 91-98.
- Anaya, D. y Suárez, J. M. (2007). Satisfacción laboral de los profesores de educación infantil, primaria y secundaria: Un estudio de ámbito nacional. *Revista de Educación*, 344, 217-243.
- Atalaya, M. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de Psicología*, 3 (5). Recuperado de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/psicologia/1999\\_n5/satisfaccion.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm).
- Barba (2001). Diagnóstico de competencias gerenciales en empresas y universidades de Morelos. Tesis doctoral. Universidad Iberoamericana. México.
- Bateman, Thomas y SNELL, Scott (2001). *Administración: Una Ventaja Competitiva*. 4ta. Edición. Editorial McGraw Hill Interamericana S.A. de C.V. México.
- Bravo, M., Peiró, J. y Rodríguez, I. (2002). Satisfacción laboral, en Peiró, J.M. y Prieto, F. (eds): *Tratado de Psicología del Trabajo*. Vol. I: La actividad laboral en su contexto., Madrid: Síntesis. pp. 343-394.
- Brief, A. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Castro, F., & Marchant, L. (2005). Primer Seminario. Actualizaciones para el desarrollo de Organizaciones en Viña del Mar, 62 - 67.
- Chiavenato, I. (1994). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 4ta. Edición. Sao Paulo.
- Ernst & Young Consultores. (1998) *Manual del Director de Recursos Humanos*. Editorial Veditor. España.

- Flores, J. (1992). *El Comportamiento Humano en las Organizaciones*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Gardner, H. (1995). *Inteligencias múltiples. La teoría en la práctica*. Barcelona, España: Editorial Paidós.
- Gutiérrez Tobar, E. (2011). *Competencias Gerenciales. Habilidades, conocimientos y aptitudes*. Bogotá DC: ECOE ediciones.
- Gutiérrez, Ricardo Raúl (2007). *¿Pueden las universidades estar sujetas al principio de eficiencia en su gestión?* Departamento de Economía. Universidad Nacional del Sur.
- Hellriegel, D. Jackson, S. y Slocum, J. (2002). *Administración: Un Enfoque Basado en Competencias*. 9na. Edición. Thomson Editores, S.A. de C.V. México.
- Hernandez, R., Fernandez , C., & Baptista, L. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraww-Hill Interamericana.
- Herzberg, F; Mausner, B y Snyderman B. (1959). *The Motivation to Word*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Jiménez, M. y Marchan, E. (2005). *Análisis de las competencias y habilidades en los gerentes de los centros de salud pública del Municipio Maturín del Estado Monagas. Trabajo de Grado de Contaduría Pública*. Universidad de Oriente, Núcleo de Monagas. [ONLINE]. Disponible: [http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/79/1/TEISIS-352.66\\_J53\\_01.pdf](http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/79/1/TEISIS-352.66_J53_01.pdf) [2014, diciembre 16].
- Katz, R. L. (enero-febrero 1955). *Skills of an effective administrator*. HarvardBusiness Review, 32 - 42.

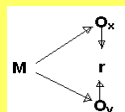
- Locke, E. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0030507369900130>.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas*. 2da edición. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Melara, N. (2009). *Competencias gerenciales*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/guapo007/competencias-gerenciales-101009>.
- Marchesi, A. (2007). *Sobre el bienestar de los docentes. Competencias, emociones y valores*. Madrid: Alianza Editorial.
- Merton, R. (1968). *Social Theory and social structure*. New York: The Free Press.
- MINEDU. (2016). *Currículo Nacional de la Educación Básica*. Lima: MINEDU.
- Montilla, M. y López, W. (2012). *Las Competencias del gerente del siglo XXI y su relación con el plan de estudio de Administración de Empresas de la ULA- Trujillo*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545893005.pdf>.
- OCDE (2009). *Panorama de la educación 2009. Mejores políticas para una vida mejor*. Recuperado de: <http://www.oecd.org/centrodemexico/medios/panoramadelaeducaci>
- Organización Internacional del Trabajo (2009), *Conceptos básicos sobre competencia laboral*. Chile: OIT.
- Padrón, M. (1995). *Satisfacción profesional del profesorado*. Tesis doctoral inédita, Facultad de Psicología, Universidad de La Laguna, recuperado en <http://www.efdeportes.com/efd103/satisfaccion-profesional.htm>.

- Palma, S. (1999). Elaboración y validación de una escala de satisfacción laboral SL-SPC para trabajadores de Lima Metropolitana. *Teoría e Investigación en Psicología*. Lima: Universidad Ricardo Palma. (IX) 1, 27-34.
- Pérez, E. (2010). Educación para la esperanza y la solidaridad. Caracas: Editorial Estudios. C.A 2da Edición.
- Quarstein, V. McAfee, R. & Glassman, M. (1992). The Situational Occurrences Theory of Job Satisfaction. *Human Relations*, 42, 859-873. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/001872679204500806>.
- Quinn, R. y Gonzales, T. (1979). A consumer's guide to job satisfaction measures. In T. Abrahamson, C. K. Tittle and Cohen (Eds) *Handbook of vocational Education Evaluation*. Sage Publications. London.
- Reyes, O. (2012). Concepto de habilidades gerenciales. Disponible en: <http://es.slideshare.net/oscarreyesnova/concepto-de-habilidades-gerenciales>.
- Robbins S. y Judge T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Decimotercera Edición. México: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2000). *Administración*. 6ta. Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- Schermerhorn, J; Hunt, J y Osborn, R. (2005). *Comportamiento Organizacional*. (1ª ed.). México: Limusa.
- UNESCO (2005). *Hacia la sociedad del conocimiento*. París, Francia: UNESCO.
- Venegas, Y. (2019). Manejo de las competencias gerenciales del director y las relaciones interpersonales de los docentes de la red educativa de Chaulán-Huáuco 2019. Tesis de maestría. Unheval, Huánuco.

# **ANEXO**

## ANEXO 01. Matriz de consistência

**TÍTULO:** Competencias gerenciales del director y satisfacción laboral del docente de la de la Institución Educativa N° 32699 de Yachas-Huánuco periodo 2020.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES				
			VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO	METODOLOGÍA
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b></p> <p>¿Qué relación existe entre las Competencias gerenciales del director y la satisfacción laboral docente de la Institución Educativa N° 32699 de Yachas-Huánuco periodo 2020?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Evaluar el grado de relación que existe entre las Competencias gerenciales del director y la satisfacción laboral docente de la Institución Educativa N° 32699 de Yachas-Huánuco periodo 2020.</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b></p> <p>Existe correlación significativa y positiva entre las Competencias gerenciales del director y la satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa N° 32699 de Yachas-Huánuco periodo 2020.</p>	<p><b>VARIABLE X</b></p> <p>Competencias gerenciales del director</p>	<p>Manejo de liderazgo</p> <p>Manejo de dirección</p> <p>Manejo de personal</p> <p>Manejo del entorno</p> <p>Manejo interpersonal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión al cambio</li> <li>- Manejo de información</li> <li>- Resolución de conflictos</li> <li>- Promoción de la participación</li> <li>- Promoción de valores</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Gestión articulada</li> <li>- Evaluación y monitores</li> <li>- Atención y motivación</li> <li>- Promoción del trabajo en equipo</li> <li>- Redes de trabajo</li> <li>- Reporte de necesidades</li> <li>- Obtención de recursos</li> <li>- Actividades extracurriculares</li> <li>- Capacidad innovadora</li> <li>- Manejo de las emociones</li> <li>- Cumplimiento de objetivos</li> </ul>	<p>Cuestionario de encuestas.</p>	<p>*<b>Población (N):</b> 13</p> <p>*<b>Muestra (n):</b> 13</p> <p>* <b>Nivel de investigación</b> Explicativo</p> <p>*<b>Tipo de Investigación</b> Inv. Social Básica o Teórica, no experimental</p> <p>*<b>Diseño de Investigación:</b> No experimental, correlacional y transversal.</p> 
<p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b></p> <p>a) ¿Cuál es la relación que existe entre el manejo del liderazgo del director y la satisfacción laboral de los docentes?</p> <p>b) ¿Cuál es la relación que existe entre el manejo de dirección del director y la satisfacción laboral de los docentes?</p> <p>c) ¿Cuál es la relación que existe entre el manejo del personal del director y la satisfacción laboral de los docentes?</p> <p>d) ¿Cuál es la relación que existe entre el manejo del entorno del director y la satisfacción laboral de los docentes?</p> <p>e) ¿Cuál es la relación que existe entre el manejo interpersonal del director y la satisfacción laboral de los docentes?</p>	<p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>a) Identificar la relación que existe entre el manejo del liderazgo del director y la satisfacción laboral de los docentes.</p> <p>b) Determinar la relación que existe entre el manejo de dirección del director y la satisfacción laboral de los docentes.</p> <p>c) Conocer la relación que existe entre el manejo del personal del director y la satisfacción laboral de los docentes.</p> <p>d) Identificar la relación que existe entre el manejo del entorno del director y la satisfacción laboral de los docentes.</p> <p>e) Determinar la relación que existe entre el manejo interpersonal del director y la satisfacción laboral de los docentes.</p>	<p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICOS</b></p> <p>H<sub>1</sub>: Existe correlación significativa y positiva entre el manejo del liderazgo del director y la satisfacción laboral de los docentes.</p> <p>H<sub>2</sub>: Existe correlación significativa y positiva entre el manejo de dirección del director y la satisfacción laboral de los docentes.</p> <p>H<sub>3</sub>: Existe correlación significativa y positiva entre el manejo del personal del director y la satisfacción laboral de los docentes.</p> <p>H<sub>4</sub>: Existe correlación significativa y positiva entre el manejo del entorno del director y la satisfacción laboral de los docentes.</p> <p>H<sub>5</sub>: Existe correlación significativa y positiva entre el manejo interpersonal del director y la satisfacción laboral de los docentes.</p>	<p><b>VARIABLE Y</b></p> <p>Satisfacción laboral docente</p>	<p>Satisfacción sobre la labor profesional</p> <p>Identidad y reconocimiento</p> <p>Satisfacción sobre las relaciones interpersonales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivación laboral</li> <li>- Realización profesional</li> <li>- Actividades de distracción</li> <li>- Identidad</li> <li>- Reconocimiento</li> <li>- Satisfacción con los compañeros de trabajo.</li> <li>- Satisfacción con el centro y el equipo directivo</li> </ul>	<p>Cuestionario de encuestas</p>	<p>*<b>Técnicas Para Acopio de datos:</b> Observación y fichas</p> <p>*<b>Instrumentos de Recolecta de datos:</b> Pruebas educativas</p> <p>*<b>Para Procesamiento de Datos:</b> Codificación y tabulación de datos.</p> <p>*<b>Técnicas para el Análisis e Interpretación de Datos:</b> Estadística descriptiva e inferencial para cada variable</p> <p>* <b>Para la Presentación de Datos:</b> Cuadros, tablas estadísticas y gráficos</p> <p>*<b>Para el Informe Final:</b> Reglamento general de Grados de la Escuela de Pos grado de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán.</p>

## ANEXO 02. Consentimiento informado

**SOLICITO:** Permiso para la aplicación de mis instrumentos de proyecto de tesis.

### SEÑOR DIRECTOR DE LA I.E.I. 32699 - YACHAS

S.D.


FIDEL RUDECINDO VILCA CAYETANO, identificado con DNI N° 40615866 docente del 3° grado de primaria en la institución que usted dignamente dirige, ante Ud. con el debido respeto me presento y expongo:

Que, en aras de mi superación profesional he encaminado la elaboración de un proyecto de tesis denominado **COMPETENCIAS GERENCIALES DEL DIRECTOR Y SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N.º 32699 DE YACHAS, HUÁNUCO 2020**, por tal motivo le solicito a su digna autoridad permiso por lo arriba mencionado.


#### **POR LO EXPUESTO:**

Ruego a usted señor director acceder mi ruego que es justicia que espero alcanzar.

Huánuco, 23 de noviembre de 2020.

  
FIDEL R. VILCA CAYETANO  
Prof. De aula.



  
RECEBI: 23/11/2021  
Hora: 8:30 a.m.

**EL DIRECTOR DE LA I.E.I. N°32699 DE YACHAS DEL DISTRITO DE APARICIO POMARES CHUPAN UGEL YAROWILCA REGION HUANUCO QUE AL FINAL SUSCRIBE.....**

**HACE CONSTAR:**

QUÉ, EL PROFESOR FIDEL RUDECINDO VILCA CAYETANO identificado con DNI N° 40615866 APLICÓ LOS INSTRUMENTO DE ENCUESTA SOBRE COMPETENCIAS GERENCIALES DEL DIRECTOR Y ENCUESTA SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE EN ESTA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA N° 32699 DE YACHAS, ENTRE LOS DIAS MIERCOLES 25 Y JUEVES 26 DE NOVIEMBRE DEMOSTANDO PUNTUALIDAD Y RESPONSABILIDAD DESDE EL MOMENTO QUE SE LE OTORGÓ EL PERMISO.

SE EXPIDE LA PRESENTE CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS A SOLICITUD DE LA PERSONA INTERESADA PARA LOS FINES QUE ESTIME CONVENIENTE.

Yachas, 27 de noviembre del 2020.

**Atentamente,**

  
MINISTERIO DE EDUCACION  
I.E.P. N° 32699  
UGEL YAROWILCA U.L.E. 350  
Edwin L. Espinoza Justiniano  
DIRECTOR

.....  
EDWIN L. ESPINOZA JUSTINIANO  
DIRECTOR



## Anexo 03. Instrumentos

### FORMA A:



<b>ANALIZAR</b>	
Analizar	Distinguir
Catalogar	Esquematizar
Calcular	Examinar
Combinar	Experimentar
Comparar	Identificar
Contrastar	Ilustrar
Corregir	Intercambiar
Criticar	Inspeccionar
Descompensar	Probar
Debatir	Investigar
Diagramar	Relacionar
Diferenciar	Separar
Dirigir	Subdividir
Discutir	

<b>ORGANIZACIÓN</b>
Aceptar
Cambiar
Comparar
Discutir
Desarrollar
Defender
Formular
Juzgar
Prestar
Revisar
Teorizar

<b>COORDINACIÓN</b>
Agarrar
Crear
Conducir
Desplazar
Diseñar
Esbozar
Idear
Implantar
Inscribir
Identificar
Localizar
Mantener
Obtener

<b>SINTESIS</b>	
Categorizar	Facilitar
Combinar	Formular
Compilar	Generar
Componer	Modificar
Construir	Narrar
Crear	Organizar
Dirigir	Planear
Diseñar	Proponer
Erigir	Proyectar
Escribir	Recomendar
Esquematizar	Reunir
Estructurar	Reconstruir
Establecer	Relacionar
Explicar	Sintetizar

<b>CATEGORIZACIÓN</b>
Evitar
Certificar
Controlar
Codificar
Resolver
Resistir
Transformar

<b>ADQUISICIÓN</b>
Conservar
Decir
Efectuar
Encontrar
Establecer
Guardar
Manipular
Movilizar
Pasar
Prohibir
Suplir
Seguir
Usar
Tener



<b>EVALUACIÓN</b>	
Alentar	Medir
Apoyar	
Comparar	
Concluir	
Contrastar	
Criticar	
Decidir	
Discriminar	
Explicar	
Justificar	
Medir	
Seleccionar	
Sustentar	
Tazar	

**FUENTE:** La Tesis de Maestría de Raúl Tafur Portilla, Pág. 143

**FORMA B:****CUADRO DE VERBOS**

<b>DE INFORMACIÓN</b>	<b>DE APLICACIÓN</b>	<b>DE ANALIZAR</b>
-Clasificar -Definir -Describir -Determinar -Formular -Identificar -Relacionar -Registrar	-Demostrar -Describir -Interpretar -Inventariar -Practicar -Programar -Producir -Resolver	-Calcular -Comparar -Contrastar -Diagramar -Dirigir -Examinar -Inspeccionar -Probar
<b>DE SÍNTESIS</b>	<b>DE EVALUACIÓN</b>	<b>DE MANIPULACIÓN</b>
-Construir -Crear -Diseñar -Estructurar -Explicar -Organizar -Proponer -Proyectar -Recomendar	-Comprar -Explicar -Medir -Seleccionar -Sustentar -Tazar -Concluir -Contrastar -Justificar	-Arreglar -Cambiar -Componer -Fijar -Llenar -Recoger -Remover -Tranquilizar -Sistematizar
<b>DE COMPRENSIÓN</b>	<b>DE ORGANIZACIÓN</b>	<b>DE CARACTERIZACIÓN</b>
-Acatar -Deducir -Diagnosticar -Explicar -Generalizar -Inferir -Planificar -Resumir -Traducir -Transformar	-Aceptar -Cambiar -Comparar -Discutir -Desarrollar -Defender -Formular -Juzgar -Prestar -Revisar	-Evitar -Certificar -Controlar -Codificar -Resolver -Resistir -Transformar

## ANEXO 04. Instrumento de acopio



# UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN

## FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

### UNIDAD DE POSGRADO

### MENCIÓN EN GESTIÓN Y PLANEAMIENTO EDUCATIVO



## ENCUESTA SOBRE COMPETENCIAS GERENCIALES DEL DIRECTOR

**INSTRUCCIONES:** Estimado docente en el presente cuestionario encuentra usted 20 ítems que requieren ser contestadas con veracidad y demostrando el procedimiento. Por favor, lea cuidadosamente y marque con una “X” la alternativa que a su juicio es la clave o respuesta correcta.

N°	ÍTEMS	VALORACION				
		Nunca	Rara vez	A veces	Con frecuencia	Siempre
		1	2	3	4	5
<b>D1: MANEJO DE LIDERAZGO</b>						
1	1. Ejerce liderazgo y gestiona el cambio en las diversas áreas o jefaturas de la Institución educativa.					
2	2. Se comunica en forma clara y entiende las perspectivas de los demás y Maneja información necesaria para tomar decisiones oportunas y obtener buenos resultados					
3	3. Gestiona o resuelve conflictos en el momento oportuno.					
4	4. Promueve la participación de los principales actores de la comunidad educativa en el desarrollo del proyecto educativo institucional.					
<b>D2: MANEJO DE DIRECCIÓN</b>						
5	5. Promueve la vivencia de los valores institucionales y un clima de confianza en la Institución Educativa para el logro de las metas propuestas.					
6	6. Asegura los canales de comunicación e información para la mejor toma de decisiones.					
7	7. Informa de manera objetiva a la comunidad los logros y necesidades de la Institución Educativa.					
8	8. Garantiza la articulación del proyecto educativo institucional con las características y necesidades del entorno.					
<b>D3: MANEJO DE PERSONAL</b>						
9	9. Determina las condiciones para la evaluación y/o selección del personal de la Institución Educativa.					
10	10. Establece y mantiene procedimientos de monitoreo y evaluación del desempeño del personal de la Institución Educativa.					
11	11. Motiva, y guía al personal para aumentar la efectividad de su trabajo en la Institución Educativa.					
12	12. Atiende a las necesidades del personal docente, apoyando y motivando su desarrollo profesional					
<b>D4: MANEJO DEL ENTORNO</b>						
13	13. Se relaciona con instituciones de la comunidad, para potenciar el proyecto educativo institucional y los resultados de aprendizaje de los estudiantes, generando redes de apoyo pertinentes.					
14	14. Desarrolla y mantiene redes de apoyo institucional para los estudiantes dentro de la comunidad educativa					
15	15. Obtiene recursos adicionales: humanos, financieros, materiales y técnicos para apoyar la implementación de los procesos de enseñanza –aprendizaje de cada nivel de estudios.					
16	16. Diseña actividades extracurriculares orientadas a integrar y fortalecer las relaciones con la comunidad.					
<b>D5: MANEJO INTERPERSONAL</b>						
17	17. Muestra una actitud emprendedora, iniciando y motiva los cambios necesarios con tenacidad.					
18	18. Controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.					
19	19. Prioriza sus objetivos, programando sus actividades de manera adecuada y ejecutándolas en el tiempo previsto.					
20	20. Hace en cada momento lo que se ha propuesto realizar, sin abandonar su propósito a pesar de la dificultad de llevarlo a cabo.					



**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**UNIDAD DE POSGRADO**  
**MENCIÓN EN GESTIÓN Y PLANEAMIENTO EDUCATIVO**



**ENCUESTA SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE**

**INSTRUCCIONES:** Estimado docente en el presente cuestionario encuentra usted 20 ítems que requieren ser contestadas con veracidad y demostrando el procedimiento. Por favor, lea cuidadosamente y marque con una “X” la alternativa que a su juicio es la clave o respuesta correcta.

N°	ÍTEMS	VALORACION				
		Nunca	Rara vez	A veces	Con frecuencia	Siempre
		1	2	3	4	5
<b>D1: SATISFACCIÓN SOBRE LA LABOR PROFESIONAL</b>						
1	Realizo mi trabajo con mucho gusto.					
2	Estoy muy satisfecho de mi profesión y de lo que ofrezco a mi institución.					
3	El trato con los alumnos me satisface mucho.					
4	Pienso que la educación es una de las actividades más atrayentes.					
5	Mi trabajo me proporciona muchas posibilidades para desarrollar mis capacidades personales.					
6	Lo que más me gusta de mi trabajo docente es la libertad y la autonomía que se tiene en el trabajo.					
7	En entorno y los recursos que me ofrece la institución permite mi realización profesional.					
8	Las actividades deportivas, artísticas y culturales que la institución ejecuta me permiten distraerme y relajarme adecuadamente.					
<b>D2: IDENTIDAD Y RECONOCIMIENTO</b>						
9	Me siento identificado con la misión, la visión y los objetivos de la institución.					
10	Me siento orgulloso de trabajar en la institución porque me ofrece todas las facilidades.					
11	Considero que la institución pone en práctica sus valores, lo cual me satisface cumplirlas.					
12	Me siento seguro con mi puesto de trabajo dentro de la institución ya que cuento con el respaldo de los directivos y trabajadores.					
13	El esfuerzo en mejorar mi trabajo es reconocido por la institución.					
14	Me siento motivado con los incentivos económicos que nos da la institución cuando alcanzamos nuestras metas.					
<b>D3: MANEJO DEL PERSONAL</b>						
15	Tengo muchos y buenos amigos entre mis compañeros de trabajo.					
16	Pienso que como profesor gozo de una especial consideración social.					
17	Me llevo muy bien con mis compañeros de trabajo.					
18	En mi Centro Educativo la relación que existe entre la dirección y los profesores es sencilla como la que se da entre compañeros.					
19	El equipo directivo de mi institución educativa hace lo posible para facilitarnos el trabajo.					
20	Es gratificante la buena relación que existe entre los profesores y la dirección.					

## Anexo 05. Formato de validación de los instrumentos por expertos



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



### FICHA PARA VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTO

#### I. DATOS GENERALES:

Grado Académico, Apellidos y Nombres del Experto	
Cargo o Institución donde Labora	
Nombre del Instrumento de Evaluación	
Autor(es) del Instrumento	

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN: Calificar con 1; 2; 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad.

VARIABLE		III. ESCALA DE CALIFICACIÓN: $20/80 \times \text{Puntaje Total} = 0,25 \times \text{Puntaje Total}$											
		CUALITATIVA		CUANTITATIVA		CUALITATIVA		CUANTITATIVA					
DIMENSIONES		E	MUY DEFICIENTE	00	-	05	C	REGULAR	11	-	13		
		D	DEFICIENTE	06	-	10	B	BUENO	14	-	17		
		INDICADORES						ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD	PRECISIÓN
		IV. OPINIÓN DE APLICACIÓN: ( ) VÁLIDO ( ) MEJORAR ( ) NO VÁLIDO											
		V. RECOMENDACIONES : .....											
COMPETENCIAS GERENCIALES DEL DIRECTOR	Manejo de la institución	Huánuco, ..... de ....., ..... de 20.....											
		Lugar y Fecha		DNI		Firma del Experto		Teléfono					
	Manejo de dirección	4. Promueve la participación de los principales actores de la comunidad educativa en el desarrollo del proyecto educativo institucional.	4										
		5. Promueve la vivencia de los valores institucionales y un clima de confianza en la Institución Educativa para el logro de las metas propuestas.	5										
		6. Asegura los canales de comunicación e información para la mejor toma de decisiones.	6										
		7. Informa de manera objetiva a la comunidad los logros y necesidades de la Institución Educativa.	7										
	Manejo de personal	8. Garantiza la articulación del proyecto educativo institucional con las características y necesidades del entorno.	8										
		9. Determina las condiciones para la evaluación y/o selección del personal de la Institución Educativa.	9										
		10. Establece y mantiene procedimientos de monitoreo y evaluación del desempeño del personal de la Institución Educativa.	10										
		11. Motiva, y guía al personal para aumentar la efectividad de su trabajo en la Institución Educativa.	11										
	Manejo del entorno	12. Atiende a las necesidades del personal docente, apoyando y motivando su desarrollo profesional	12										
		13. Se relaciona con instituciones de la comunidad, para potenciar el proyecto educativo institucional y los resultados de aprendizaje de los estudiantes, generando redes de apoyo pertinentes.	13										
		14. Desarrolla y mantiene redes de apoyo institucional para los estudiantes dentro de la comunidad educativa	14										
		15. Obtiene recursos adicionales: humanos, financieros, materiales y técnicos para apoyar la implementación de los procesos de enseñanza –aprendizaje de cada nivel de estudios.	15										
	Manejo interper...	16. Diseña actividades extracurriculares orientadas a integrar y fortalecer las relaciones con la comunidad.	16										
		17. Muestra una actitud emprendedora, iniciando y motiva los cambios necesarios con tenacidad.	17										
		18. Controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.	18										
		19. Prioriza sus objetivos, programando sus actividades de manera adecuada y ejecutándolas en el tiempo previsto.	19										
		20. Hace en cada momento lo que se ha propuesto realizar, sin abandonar su propósito a pesar de la dificultad de llevarlo a cabo.	20										
			PUNTAJE TOTAL										
		PUNTAJE EXPRESADA EN EL SISTEMA VIGESIMAL: 0,33x55											



**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**FICHA PARA VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS  
POR JUICIO DE EXPERTO**

**I. DATOS GENERALES:**

<b>Grado Académico, Apellidos y Nombres del Experto</b>	
<b>Cargo o Institución donde Labora</b>	
<b>Nombre del Instrumento de Evaluación</b>	
<b>Autor(es) del Instrumento</b>	

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:** Calificar con 1; 2; 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES				CRITERIOS DE VALIDACIÓN				PROMEDIO PARCIAL	OBSERVACION
VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD		
SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE	Satisfacción sobre la labor profesional	1. Realizo mi trabajo con mucho gusto.	1						
		2. Estoy muy satisfecho de mi profesión y de lo que ofrezco a mi institución.	2						
		3. El trato con los alumnos me satisface mucho.	3						
		4. Pienso que la educación es una de las actividades más atractivas.	4						
		5. Mi trabajo me proporciona muchas posibilidades para desarrollar mis capacidades personales.	5						
		6. Lo que más me gusta de mi trabajo docente es la libertad y la autonomía que se tiene en el trabajo.	6						
		7. En entorno y los recursos que me ofrece la institución permite mi realización profesional.	7						
		8. Las actividades deportivas, artísticas y culturales que la institución ejecuta me permite distraerme y relajarme adecuadamente.	8						
	Identidad y reconocimiento	9. Me siento identificado con la misión, la visión y los objetivos de la institución.	9						
		10. Me siento orgulloso de trabajar en la institución porque me ofrece todas las facilidades.	10						
		11. Considero que la institución pone en práctica sus valores, lo cual me satisface cumplirlas.	11						
		12. Me siento seguro con mi puesto de trabajo dentro de la institución ya que cuento con el respaldo de los directivos y trabajadores.	12						
		13. El esfuerzo en mejorar mi trabajo es reconocido por la institución.	13						
		14. Me siento motivado con los incentivos económicos que nos da la institución cuando alcanzamos nuestras metas.	14						
	Satisfacción sobre las relaciones interpersonales	15. Tengo muchos y buenos amigos entre mis compañeros de trabajo.	15						
		16. Pienso que como profesor gozo de una especial consideración social.	16						
		17. Me llevo muy bien con mis compañeros de trabajo.	17						
		18. En mi Centro Educativo la relación que existe entre la dirección y los profesores es sencilla como la que se da entre compañeros.	18						
		19. El equipo directivo de mi institución educativa hace lo posible para facilitarnos el trabajo.	19						
		20. Es gratificante la buena relación que existe entre los profesores y la dirección.	20						
<b>PUNTAJE TOTAL</b>									
<b>PUNTAJE EXPRESADA EN EL SISTEMA VIGESIMAL: 0,33x55</b>									

<b>III. ESCALA DE CALIFICACIÓN: 20/80 x Puntaje Total = 0,25 x Puntaje Total</b>					
CUALITATIVA		CUANTITATIVA		CUALITATIVA	
E	MUY DEFICIENTE	00 - 05	C	REGULAR	11 - 13
D	DEFICIENTE	06 - 10	B	BUENO	14 - 17
			A	EXCELENTE	18 - 20

<b>IV. OPINIÓN DE APLICACIÓN:</b> ( ) VÁLIDO ( ) MEJORAR ( ) NO VÁLIDO			
<b>V. RECOMENDACIONES :</b> .....			
Huánuco, ..... de ....., ..... de 20.....			
<b>Lugar y Fecha</b>	<b>DNI</b>	<b>Firma del Experto</b>	<b>Teléfono</b>



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**HOJA DE INSTRUCCIONES PARA LA EVALUACIÓN**

CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
<b>RELEVANCIA</b>  El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo nivel	El ítem tiene una alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide este.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.
<b>COHERENCIA</b>  El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que están midiendo.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo nivel	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión.
	3. Moderado nivel	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo.
	4. Alto nivel	El ítem tiene relación lógica con la dimensión.
<b>SUFICIENCIA</b>  Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta.	1. No cumple con el criterio	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión.
	2. Bajo nivel	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión pero no corresponden con la dimensión total.
	3. Moderado nivel	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente.
	4. Alto nivel	Los ítems son suficientes.
<b>CLARIDAD</b>  El ítem se comprende fácilmente, es decir, sus sintácticas y semánticas son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras que utilizan de acuerdo a su significado o por la ordenación de los mismos.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos términos de ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.





UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



FICHA PARA VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS  
POR JUICIO DE EXPERTO

I. DATOS GENERALES:

Grado Académico, Apellidos y Nombres del Experto	Mag. Rodríguez Julca, Reynaldo
Cargo o Institución donde Labora	IC Albert Einstein - Vitacumbá
Nombre del Instrumento de Evaluación	Cuestionario de satisfacción laboral docente
Autor(es) del Instrumento	Fidel Rudecindo Vilca Cayetano

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN: Calificar con 1; 2; 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	CRITERIOS DE VALIDACIÓN				PROMEDIO PARCIAL	OBSERVACION
			ÍTEMES	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA		
SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE	Satisfacción sobre la labor profesional	1. Realizo mi trabajo con mucho gusto.	1	3	3	3	3	
		2. Estoy muy satisfecho de mi profesión y de lo que ofrezco a mi institución	2	4	4	4	4	
		3. El trato con los alumnos me satisface mucho.	3	4	4	4	4	
		4. Pienso que la educación es una de las actividades más atractivas.	4	4	4	4	4	
		5. Mi trabajo me proporciona muchas posibilidades para desarrollar mis capacidades personales	5	4	4	4	4	
		6. Lo que más me gusta de mi trabajo docente es la libertad y la autonomía que se tiene en el trabajo.	6	4	4	4	4	
		7. En entorno y los recursos que me ofrece la institución permite mi realización profesional	7	4	4	4	4	
	Identidad y reconocimiento	8. Las actividades deportivas, artísticas y culturales que la institución ejecuta me permite distraerme y relajarme adecuadamente.	8	3	3	3	3	
		9. Me siento identificado con la misión, la visión y los objetivos de la institución.	9	3	3	3	3	
		10. Me siento orgulloso de trabajar en la institución porque me ofrece todas las facilidades.	10	3	3	3	3	
		11. Considero que la institución pone en práctica sus valores, lo cual me satisface cumplirlos.	11	4	4	4	4	
		12. Me siento seguro con mi puesto de trabajo dentro de la institución ya que cuento con el respaldo de los directivos y trabajadores.	12	4	4	4	4	
		13. El esfuerzo en mejorar mi trabajo es reconocido por la institución.	13	4	4	4	4	
	Satisfacción sobre las relaciones interpersonales	14. Me siento motivado con los incentivos económicos que nos da la institución cuando alcanzamos nuestras metas.	14	4	4	4	4	
		15. Tengo muchos y buenos amigos entre mis compañeros de trabajo.	15	4	4	4	4	
		16. Pienso que como profesor gozo de una especial consideración social.	16	4	4	4	4	
		17. Me llevo muy bien con mis compañeros de trabajo.	17	4	4	4	4	
		18. En mi Centro Educativo la relación que existe entre la dirección y los profesores es sencilla como la que se da entre compañeros.	18	3	3	3	3	
		19. El equipo directivo de mi institución educativa hace lo posible para facilitararnos el trabajo.	19	4	4	4	4	
		20. Es gratificante la buena relación que existe entre los profesores y la dirección.	20	4	4	4	4	
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						75		
<b>PUNTAJE EXPRESADA EN EL SISTEMA VIGESIMAL: 0,33x55</b>								

III. ESCALA DE CALIFICACIÓN: $20/80 \times \text{Puntaje Total} = 0,25 \times \text{Puntaje Total}$			
CUALITATIVA		CUANTITATIVA	
E	MUY DEFICIENTE	00 - 05	C REGULAR
D	DEFICIENTE	06 - 10	B BUENO
			A EXCELENTE

IV. OPINIÓN DE APLICACIÓN: <input checked="" type="checkbox"/> VALIDO <input type="checkbox"/> MEJORAR <input type="checkbox"/> NO VALIDO			
V. RECOMENDACIONES			
Huánuco, 29 de <u>NOVIEMBRE</u> de 20 <u>20</u>	22489015		96252453
Lugar y Fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



FICHA PARA VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS  
POR JUICIO DE EXPERTO

I. DATOS GENERALES:

Grado Académico, Apellidos y Nombres del Experto	Mos. Rodríguez Julio, Rinaldo
Cargo o Institución donde Labora	i.e. Albert Einstein - Vilcabamba
Nombre del Instrumento de Evaluación	Cuestionario de competencias gerenciales del director
Autor(es) del Instrumento	Fidel Rudecindo Vilca Cayetano

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN: Calificar con 1; 2; 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad.

VARIABLE	DIMENSIONES	Items	CRITERIOS DE VALIDACIÓN				PROMEDIO PARCIAL	OBSERVACION	
			Número	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA			CLARIDAD
COMPETENCIAS GERENCIALES DEL DIRECTOR	Manejo de liderazgo	1. Ejerce liderazgo y gestiona el cambio en las diversas áreas o jefaturas de la Institución educativa.	1	4	3	4	4		
		2. Se comunica en forma clara y entiende las perspectivas de los demás y Maneja información necesaria para tomar decisiones oportunas y obtener buenos resultados	2	4	4	4	4	4	
		3. Gestiona o resuelve conflictos en el momento oportuno.	3	4	3	3	4	4	
		4. Promueve la participación de los principales actores de la comunidad educativa en el desarrollo del proyecto educativo institucional	4	3	3	3	3	3	
	Manejo de dirección	5. Promueve la vivencia de los valores institucionales y un clima de confianza en la Institución Educativa para el logro de las metas propuestas.	5	4	4	4	4	4	
		6. Asegura los canales de comunicación e información para la mejor toma de decisiones.	6	4	4	4	4	4	
		7. Informa de manera objetiva a la comunidad los logros y necesidades de la Institución Educativa.	7	4	4	4	4	4	
		8. Garantiza la articulación del proyecto educativo institucional con las características y necesidades del entorno.	8	4	4	4	4	4	
	Manejo de personal	9. Determina las condiciones para la evaluación y/o selección del personal de la Institución Educativa.	9	3	3	3	3	3	
		10. Establece y mantiene procedimientos de monitoreo y evaluación del desempeño del personal de la Institución Educativa.	10	5	3	3	3	3	
		11. Motiva, y guía al personal para aumentar la efectividad de su trabajo en la Institución Educativa.	11	4	4	4	4	4	
		12. Atiende a las necesidades del personal docente, apoyando y motivando su desarrollo profesional	12	4	4	4	4	4	
	Manejo del entorno	13. Se relaciona con instituciones de la comunidad, para potenciar el proyecto educativo institucional y los resultados de aprendizaje de los estudiantes, generando redes de apoyo pertinentes.	13	4	4	4	4	4	
		14. Desarrolla y mantiene redes de apoyo institucional para los estudiantes dentro de la comunidad educativa	14	4	4	4	4	4	
		15. Obtiene recursos adicionales: humanos, financieros, materiales y técnicos para apoyar la implementación de los procesos de enseñanza - aprendizaje de cada nivel de estudios.	15	4	4	4	4	4	
		16. Diseña actividades extracurriculares orientadas a integrar y fortalecer las relaciones con la comunidad.	16	4	4	4	4	4	
	Manejo interperso	17. Muestra una actitud emprendedora, iniciando y motiva los cambios necesarios con tenacidad.	17	4	4	4	4	4	
		18. Controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.	18	4	4	4	4	4	
		19. Prioriza sus objetivos, programando sus actividades de manera adecuada y ejecutándolas en el tiempo previsto.	19	3	3	3	3	3	
		20. Hace en cada momento lo que se ha propuesto realizar, sin abandonar su propósito a pesar de la dificultad de llevarlo a cabo.	20	4	4	4	4	4	
<b>PUNTAJE TOTAL</b>							76		
PUNTAJE EXPRESADA EN EL SISTEMA VIGESIMAL: 0,33x55									

III. ESCALA DE CALIFICACION:  $20/60 \times \text{Puntaje Total} = 0,25 \times \text{Puntaje Total}$

CUALITATIVA		CUNTITATIVA	CUALITATIVA		CUNTITATIVA
E	MUY DEFICIENTE	00 - 05	C	REGULAR	11 - 13
D	DEFICIENTE	06 - 10	B	BUENO	14 - 17
			A	EXCELENTE	18 - 20

IV. OPINIÓN DE APLICACION: ( ) VALIDO ( ) MEJORAR ( ) NO VALIDO

V. RECOMENDACIONES

Huánuco, 29 de FEBRERO de 2020	22489015		962521453
Lugar y Fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



FICHA PARA VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS  
POR JUICIO DE EXPERTO

I. DATOS GENERALES:

Grado Académico, Apellidos y Nombres del Experto	Dr. Andrés Cármona Alvarado
Cargo o Institución donde Labora	Profesor Titular UCV
Nombre del Instrumento de Evaluación	Cuestionario de competencias gerenciales del director
Autor(es) del Instrumento	Fidel Rudecindo Vilca Cayetano

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN: Calificar con 1; 2; 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad.

VARIABLE DIMENSIONES	Items	Número	CRITERIOS DE VALIDACIÓN				PROMEDIO PARCIAL	OBSERVACION
			RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD		
COMPETENCIAS GERENCIALES DEL DIRECTOR	Manejo de liderazgo	1. Ejerce liderazgo y gestiona el cambio en las diversas áreas o jefaturas de la Institución educativa.	1	4	4	4	4	
		2. Se comunica en forma clara y entiende las perspectivas de los demás y Maneja información necesaria para tomar decisiones oportunas y obtener buenos resultados.	2	4	4	4	4	
		3. Gestiona o resuelve conflictos en el momento oportuno.	3	4	4	4	4	
	Manejo de dirección	4. Promueve la participación de los principales actores de la comunidad educativa en el desarrollo del proyecto educativo institucional.	4	4	4	4	4	
		5. Promueve la vivencia de los valores institucionales y un clima de confianza en la Institución Educativa para el logro de las metas propuestas.	5	3	3	3	3	
		6. Asegura los canales de comunicación e información para la mejor toma de decisiones.	6	3	3	3	3	
		7. Informa de manera objetiva a la comunidad los logros y necesidades de la Institución Educativa.	7	4	4	4	4	
		8. Garantiza la articulación del proyecto educativo institucional con las características y necesidades del entorno.	8	3	3	3	3	
		9. Determina las condiciones para la evaluación y/o selección del personal de la Institución Educativa.	9	4	4	4	4	
		10. Establece y mantiene procedimientos de monitoreo y evaluación del desempeño del personal de la Institución Educativa.	10	4	4	4	4	
	Manejo de personal	11. Motiva, y guía al personal para aumentar la efectividad de su trabajo en la Institución Educativa.	11	4	4	4	4	
		12. Atiende a las necesidades del personal docente, apoyando y motivando su desarrollo profesional.	12	4	4	4	4	
		13. Se relaciona con instituciones de la comunidad, para potenciar el proyecto educativo institucional y los resultados de aprendizaje de los estudiantes, generando redes de apoyo pertinentes.	13	3	3	3	3	
	Manejo del entorno	14. Desarrolla y mantiene redes de apoyo institucional para los estudiantes dentro de la comunidad educativa.	14	3	3	3	3	
		15. Obtiene recursos adicionales: humanos, financieros, materiales y técnicos para apoyar la implementación de los procesos de enseñanza-aprendizaje de cada nivel de estudios.	15	3	3	3	3	
		16. Diseña actividades extracurriculares orientadas a integrar y fortalecer las relaciones con la comunidad.	16	4	4	4	4	
	Manejo interpersonal	17. Muestra una actitud emprendedora, iniciando y motiva los cambios necesarios con tenacidad.	17	4	4	4	4	
		18. Controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.	18	3	3	3	3	
		19. Prioriza sus objetivos, programando sus actividades de manera adecuada y ejecutándolas en el tiempo previsto.	19	3	3	3	3	
		20. Hace en cada momento lo que se ha propuesto realizar, sin abandonar su propósito a pesar de la dificultad de llevarlo a cabo.	20	3	3	3	3	
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						<b>71</b>		
<b>PUNTAJE EXPRESADA EN EL SISTEMA VIGESIMAL: 0,33x55</b>								

III. ESCALA DE CALIFICACIÓN:  $20/60 \times \text{Puntaje Total} = 0,25 \times \text{Puntaje Total}$

CUALITATIVA		CUANTITATIVA		CUALITATIVA		CUANTITATIVA	
E	MUY DEFICIENTE	00	- 05	C	REGULAR	11	- 13
D	DEFICIENTE	06	- 10	B	BUENO	14	- 17
				A	EXCELENTE	18	- 20

IV. OPINIÓN DE APLICACIÓN:  VALIDO    ( ) MEJORAR    ( ) NO VALIDO

V. RECOMENDACIONES

Huánuco, 29 de Febrero de 2020	22470932	[Firma]	96255016
Lugar y Fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILO VALDIZÁN  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



FICHA PARA VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS  
POR JUICIO DE EXPERTO

I. DATOS GENERALES:

Grado Académico, Apellidos y Nombres del Experto	Mg. Rolando Berríos Espinoza
Cargo o Institución donde Labora	B.U.E. "Leoncio Prado"
Nombre del Instrumento de Evaluación	Cuestionario de satisfacción laboral docente.
Autor(es) del Instrumento	Fidel Rudecindo Vilca Cayetano.

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN: Calificar con 1; 2; 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	CRITERIOS DE VALIDACIÓN				PROMEDIO PARCIAL	OBSERVACION	
			ÍTEMES	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA			CLARIDAD
SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE	Satisfacción sobre la labor profesional	1. Realizo mi trabajo con mucho gusto.	1	4	4	4	4	4	
		2. Estoy muy satisfecho de mi profesión y de lo que ofrezco a mi institución.	2	4	4	4	4	4	
		3. El trato con los alumnos me satisface mucho.	3	4	4	4	4	4	
		4. Pienso que la educación es una de las actividades más atractivas.	4	4	4	4	4	4	
		5. Mi trabajo me proporciona muchas posibilidades para desarrollar mis capacidades personales.	5	4	4	4	4	4	
		6. Lo que más me gusta de mi trabajo docente es la libertad y la autonomía que se tiene en el trabajo.	6	4	4	4	4	4	
		7. En entorno y los recursos que me ofrece la institución permite mi realización profesional.	7	3	3	3	3	3	
	Identidad y reconocimiento	8. Las actividades deportivas, artísticas y culturales que la institución ejecuta me permite distraerme y relajarme adecuadamente.	8	3	3	3	3	3	
		9. Me siento identificado con la misión, la visión y los objetivos de la institución.	9	4	4	4	4	4	
		10. Me siento orgulloso de trabajar en la institución porque me ofrece todas las facilidades.	10	4	4	4	4	4	
		11. Considero que la institución pone en práctica sus valores, lo cual me satisface cumplirlos.	11	3	3	3	3	3	
		12. Me siento seguro con mi puesto de trabajo dentro de la institución ya que cuento con el respaldo de los directivos y trabajadores.	12	3	3	3	3	3	
		13. El esfuerzo en mejorar mi trabajo es reconocido por la institución.	13	4	4	4	4	4	
	Satisfacción sobre las relaciones interpersonales	14. Me siento motivado con los incentivos económicos que nos da la institución cuando alcanzamos nuestras metas.	14	4	4	4	4	4	
		15. Tengo muchos y buenos amigos entre mis compañeros de trabajo.	15	4	4	4	4	4	
		16. Pienso que como profesor gozo de una especial consideración social.	16	4	4	4	4	4	
		17. Me llevo muy bien con mis compañeros de trabajo.	17	3	3	3	3	3	
		18. En mi Centro Educativo la relación que existe entre la dirección y los profesores es sencilla como la que se da entre compañeros.	18	3	3	3	3	3	
		19. El equipo directivo de mi institución educativa hace lo posible para facilitarnos el trabajo.	19	3	3	3	3	3	
		20. Es gratificante la buena relación que existe entre los profesores y la dirección.	20	4	4	4	4	4	
<b>PUNTAJE TOTAL</b>									
PUNTAJE EXPRESADA EN EL SISTEMA VIGESIMAL: 0,33x55								1,8	

III. ESCALA DE CALIFICACION:  $20/80 \times \text{Puntaje Total} = 0,25 \times \text{Puntaje Total}$

CUALITATIVA		CUANTITATIVA	CUALITATIVA		CUANTITATIVA
E	MUY DEFICIENTE	00 - 05	C	REGULAR	11 - 13
D	DEFICIENTE	06 - 10	B	BUENO	14 - 17
			A	EXCELENTE	18 - 20

IV. OPINION DE APLICACION:  VALIDO     MEJORAR     NO VALIDO

V. RECOMENDACIONES :

Huánuco, 29 de FEBRERO de 2020	80085336		950410582
Lugar y Fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



FICHA PARA VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS  
POR JUICIO DE EXPERTO

I. DATOS GENERALES:

Grado Académico, Apellidos y Nombres del Experto	Mg. Rolando Berríos Espinoza
Cargo o Institución donde Labora	G.U.E. "Leoncio Prado"
Nombre del Instrumento de Evaluación	Cuestionario de competencias gerenciales del director
Autor(es) del Instrumento	Fidel Rudecindo Vilca Cayetano

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN: Calificar con 1; 2; 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad.

VARIABLE	DIMENSIONES	Items	CRITERIOS DE VALIDACIÓN				PROMEDIO PARCIAL	OBSERVACION
			Relevancia	Coherencia	Suficiencia	Claridad		
COMPETENCIAS GERENCIALES DEL DIRECTOR	Manejo de liderazgo	1. Ejerce liderazgo y gestiona el cambio en las diversas áreas o jefaturas de la Institución educativa.	1	4	4	4	4	
		2. Se comunica en forma clara y entiende las perspectivas de los demás y maneja información necesaria para tomar decisiones oportunas y obtener buenos resultados.	2	4	4	4	4	
		3. Gestiona o resuelve conflictos en el momento oportuno.	3	4	4	4	4	
		4. Promueve la participación de los principales actores de la comunidad educativa en el desarrollo del proyecto educativo institucional.	4	4	4	4	4	
	Manejo de dirección	5. Promueve la vivencia de los valores institucionales y un clima de confianza en la Institución Educativa para el logro de las metas propuestas.	5	4	4	4	4	
		6. Asegura los canales de comunicación e información para la mejor toma de decisiones.	6	4	4	4	4	
		7. Informa de manera objetiva a la comunidad los logros y necesidades de la Institución Educativa.	7	4	4	4	4	
		8. Garantiza la articulación del proyecto educativo institucional con las características y necesidades del entorno.	8	4	4	4	4	
	Manejo de personal	9. Determina las condiciones para la evaluación y/o selección del personal de la Institución Educativa.	9	4	4	4	4	
		10. Establece y mantiene procedimientos de monitoreo y evaluación del desempeño del personal de la Institución Educativa.	10	4	4	4	4	
		11. Motiva, y guía al personal para aumentar la efectividad de su trabajo en la Institución Educativa.	11	3	3	3	3	
		12. Atiende a las necesidades del personal docente, apoyando y motivando su desarrollo profesional.	12	3	3	3	3	
	Manejo del entorno	13. Se relaciona con instituciones de la comunidad, para potenciar el proyecto educativo institucional y los resultados de aprendizaje de los estudiantes, generando redes de apoyo pertinentes.	13	3	3	3	3	
		14. Desarrolla y mantiene redes de apoyo institucional para los estudiantes dentro de la comunidad educativa.	14	4	4	4	4	
		15. Obtiene recursos adicionales: humanos, financieros, materiales y técnicos para apoyar la implementación de los procesos de enseñanza-aprendizaje de cada nivel de estudios.	15	3	3	3	3	
		16. Diseña actividades extracurriculares orientadas a integrar y fortalecer las relaciones con la comunidad.	16	3	3	3	3	
	Manejo interpersonal	17. Muestra una actitud emprendedora, iniciando y motiva los cambios necesarios con tenacidad.	17	4	4	4	4	
		18. Controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.	18	4	4	4	4	
		19. Prioriza sus objetivos, programando sus actividades de manera adecuada y ejecutándolas en el tiempo previsto.	19	3	3	3	3	
		20. Hace en cada momento lo que se ha propuesto realizar, sin abandonar su propósito a pesar de la dificultad de llevarlo a cabo.	20	3	3	3	3	
<b>PUNTAJE TOTAL</b>								
PUNTAJE EXPRESADA EN EL SISTEMA VIGESIMAL: 0,33x55								

III. ESCALA DE CALIFICACION:  $20/80 \times \text{Puntaje Total} = 0,25 \times \text{Puntaje Total}$

CUALITATIVA		CUANTITATIVA	CUALITATIVA		CUANTITATIVA
E	MUY DEFICIENTE	00 - 05	C	REGULAR	11 - 13
D	DEFICIENTE	06 - 10	B	BUENO	14 - 17
			A	EXCELENTE	18 - 20

IV. OPINIÓN DE APLICACION:  VALIDO  MEJORAR  NO VALDO

V. RECOMENDACIONES :

Huánuco, 29 de FEBRERO de 2020	8008536		950410582
Lugar y Fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



FICHA PARA VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS  
POR JUICIO DE EXPERTO

I. DATOS GENERALES:

Grado Académico, Apellidos y Nombres del Experto	Mg. Eugenio F. Con Ferrn
Cargo o Institución donde Labora	Centro de Idiomas UNHCVAL
Nombre del Instrumento de Evaluación	Cuestionario de satisfacción laboral docente.
Autor(es) del Instrumento	Fidel Rudecindo Vilca Cayetano.

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN: Calificar con 1; 2; 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad.

VARIABLE DIMENSIONES	INDICADORES	CRITERIOS DE VALIDACIÓN					PROMEDIO PARCIAL	OBSERVACION	
		ÍTEMES	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD			
SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE	Satisfacción sobre la labor profesional	1. Realizo mi trabajo con mucho gusto.	1	4	4	4	4	4	
		2. Estoy muy satisfecho de mi profesión y de lo que ofrezco a mi institución.	2	4	4	4	4	4	
		3. El trato con los alumnos me satisface mucho.	3	4	4	4	4	4	
		4. Pienso que la educación es una de las actividades más atractivas.	4	4	4	4	4	4	
		5. Mi trabajo me proporciona muchas posibilidades para desarrollar mis capacidades personales.	5	4	4	4	4	4	
		6. Lo que más me gusta de mi trabajo docente es la libertad y la autonomía que se tiene en el trabajo.	6	3	3	3	3	3	
		7. En entorno y los recursos que me ofrece la institución permite mi realización profesional.	7	3	3	3	3	3	
	Identidad y reconocimiento	8. Las actividades deportivas, artísticas y culturales que la institución ejecuta me permite distraerme y relajarme adecuadamente.	8	4	4	4	4	4	
		9. Me siento identificado con la misión, la visión y los objetivos de la institución.	9	4	4	4	4	4	
		10. Me siento orgulloso de trabajar en la institución porque me ofrece todas las facilidades.	10	4	4	4	4	4	
		11. Considero que la institución pone en práctica sus valores, lo cual me satisface cumplirlas.	11	3	3	3	3	3	
		12. Me siento seguro con mi puesto de trabajo dentro de la institución ya que cuento con el respaldo de los directivos y trabajadores.	12	3	3	3	3	3	
		13. El esfuerzo en mejorar mi trabajo es reconocido por la institución.	13	4	4	4	4	4	
	Satisfacción sobre las relaciones interpersonales	14. Me siento motivado con los incentivos económicos que nos da la institución cuando alcanzamos nuestras metas.	14	4	4	4	4	4	
		15. Tengo muchos y buenos amigos entre mis compañeros de trabajo.	15	4	4	4	4	4	
		16. Pienso que como profesor gozo de una especial consideración social.	16	3	3	3	3	3	
		17. Me llevo muy bien con mis compañeros de trabajo.	17	3	3	3	3	3	
		18. En mi Centro Educativo la relación que existe entre la dirección y los profesores es sencilla como la que se da entre compañeros.	18	4	4	4	4	4	
		19. El equipo directivo de mi institución educativa hace lo posible para facilitarnos el trabajo.	19	4	4	4	4	4	
		20. Es gratificante la buena relación que existe entre los profesores y la dirección.	20	3	3	3	3	3	
PUNTAJE TOTAL						13			
PUNTAJE EXPRESADA EN EL SISTEMA VIGESIMAL: 0,33x65						18			

III. ESCALA DE CALIFICACION:		20/80 x Puntaje Total = 0,25 x Puntaje Total	
CUALITATIVA	CUNTITATIVA	CUALITATIVA	CUNTITATIVA
E MUY DEFICIENTE	00 - 05	C REGULAR	11 - 13
D DEFICIENTE	06 - 10	B BUENO	14 - 17
		A EXCELENTE	18 - 20

IV. OPINIÓN DE APLICACION:	<input checked="" type="checkbox"/> VALIDO	<input type="checkbox"/> MEJORAR	<input type="checkbox"/> NO VALIDO
V. RECOMENDACIONES:			
Huánuco, P.R. de <u>Florida</u> de 20.20	47634566	<u>Contra J.</u>	974764743
Lugar y Fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



FICHA PARA VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS  
POR JUICIO DE EXPERTO

I. DATOS GENERALES:

Grado Académico, Apellidos y Nombres del Experto	Dr. Américo Chamana Alca
Cargo o Institución donde Labora	De esta Institución
Nombre del Instrumento de Evaluación	Cuestionario de satisfacción laboral docente.
Autor(es) del Instrumento	Fidel Rudecindo Vilca Cayetano.

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN: Calificar con 1; 2; 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	CRITERIOS DE VALIDACIÓN					PROMEDIO PARCIAL	OBSERVACION
			ÍTEMES	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD		
SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE	Satisfacción sobre la labor profesional	1. Realizo mi trabajo con mucho gusto.	1	4	4	4	4	4	
		2. Estoy muy satisfecho de mi profesión y de lo que ofrezco a mi institución.	2	4	4	4	4	4	
		3. El trato con los alumnos me satisface mucho.	3	4	4	4	4	4	
		4. Pienso que la educación es una de las actividades más atrayentes.	4	4	4	4	4	4	
		5. Mi trabajo me proporciona muchas posibilidades para desarrollar mis capacidades personales.	5	3	3	3	3	3	
		6. Lo que más me gusta de mi trabajo docente es la libertad y la autonomía que se tiene en el trabajo.	6	3	3	3	3	3	
		7. En entorno y los recursos que me ofrece la institución permite mi realización profesional.	7	3	3	3	3	3	
	Identidad y reconocimiento	8. Las actividades deportivas, artísticas y culturales que la institución ejecuta me permite distraerme y relajarme adecuadamente.	8	4	4	4	4	4	
		9. Me siento identificado con la misión, la visión y los objetivos de la institución.	9	4	4	4	4	4	
		10. Me siento orgulloso de trabajar en la institución porque me ofrece todas las facilidades.	10	4	4	4	4	4	
		11. Considero que la institución pone en práctica sus valores, lo cual me satisface cumplirlas.	11	3	3	3	3	3	
		12. Me siento seguro con mi puesto de trabajo dentro de la institución ya que cuento con el respaldo de los directivos y trabajadores.	12	4	4	4	4	4	
		13. El esfuerzo en mejorar mi trabajo es reconocido por la institución.	13	3	3	3	3	3	
	Satisfacción sobre las relaciones interpersonales	14. Me siento motivado con los incentivos económicos que nos da la institución cuando alcanzamos nuestras metas.	14	3	3	3	3	3	
		15. Tengo muchos y buenos amigos entre mis compañeros de trabajo.	15	4	4	4	4	4	
		16. Pienso que como profesor gozo de una especial consideración social.	16	3	3	3	3	3	
		17. Me llevo muy bien con mis compañeros de trabajo.	17	4	4	4	4	4	
		18. En mi Centro Educativo la relación que existe entre la dirección y los profesores es sencilla como la que se da entre compañeros.	18	3	3	3	3	3	
		19. El equipo directivo de mi institución educativa hace lo posible para facilitarnos el trabajo.	19	3	3	3	3	3	
		20. Es gratificante la buena relación que existe entre los profesores y la dirección.	20	4	4	4	4	4	
<b>PUNTAJE TOTAL</b>									
PUNTAJE EXPRESADA EN EL SISTEMA VIGESIMAL: 0,33x55									

III. ESCALA DE CALIFICACIÓN: 20/80 x Puntaje Total = 0,25 x Puntaje Total

CUALITATIVA		CUANTITATIVA		CUALITATIVA		CUANTITATIVA	
E	MUY DEFICIENTE	00	- 05	C	REGULAR	11	- 13
D	DEFICIENTE	06	- 10	B	BUENO	14	- 17
				A	EXCELENTE	18	- 20

IV. OPINIÓN DE APLICACIÓN:  VALIDO    ( ) MEJORAR    ( ) NO VALIDO

V. RECOMENDACIONES:

Huánuco, 29 de febrero de 2020	22421922	[Firma]	96255616
Lugar y Fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



FICHA PARA VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS  
POR JUICIO DE EXPERTO

I. DATOS GENERALES:

Grado Académico, Apellidos y Nombres del Experto	Mg. Eugenio F. Con Fuent
Cargo o Institución donde Labora	Centro de Idiomas CAJECUAL
Nombre del Instrumento de Evaluación	Cuestionario de competencias gerenciales del director
Autor(es) del Instrumento	Fidel Rudecindo Vilca Cayetano

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN: Calificar con 1; 2; 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad.

VARIABLE DIMENSIONES	Items	Numeros	CRITERIOS DE VALIDACIÓN				PROMEDIO PARCIAL	OBSERVACION	
			RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD			
COMPETENCIAS GERENCIALES DEL DIRECTOR	Manejo de liderazgo	1. Ejerce liderazgo y gestiona el cambio en las diversas áreas o jefaturas de la Institución educativa.	1	4	4	4	4	4	
		2. Se comunica en forma clara y entiende las perspectivas de los demás y Maneja información necesaria para tomar decisiones oportunas y obtener buenos resultados	2	4	4	4	4	4	4
		3. Gestiona o resuelve conflictos en el momento oportuno.	3	4	4	4	4	4	4
	Manejo de dirección	4. Promueve la participación de los principales actores de la comunidad educativa en el desarrollo del proyecto educativo institucional.	4	4	4	4	4	4	4
		5. Promueve la vivencia de los valores institucionales y un clima de confianza en la Institución Educativa para el logro de las metas propuestas.	5	4	4	4	4	4	4
		6. Asegura los canales de comunicación e información para la mejor toma de decisiones.	6	3	3	3	3	3	3
		7. Informa de manera objetiva a la comunidad los logros y necesidades de la Institución Educativa.	7	4	4	4	4	4	4
		8. Garantiza la articulación del proyecto educativo institucional con las características y necesidades del entorno.	8	4	4	4	4	4	4
	Manejo de personal	9. Determina las condiciones para la evaluación y/o selección del personal de la Institución Educativa.	9	4	4	4	4	4	4
		10. Establece y mantiene procedimientos de monitoreo y evaluación del desempeño del personal de la Institución Educativa.	10	4	4	4	4	4	4
		11. Motiva y guía al personal para aumentar la efectividad de su trabajo en la Institución Educativa.	11	4	4	4	4	4	4
		12. Atiende a las necesidades del personal docente, apoyando y motivando su desarrollo profesional	12	4	4	4	4	4	4
	Manejo del entorno	13. Se relaciona con instituciones de la comunidad, para potenciar el proyecto educativo institucional y los resultados de aprendizaje de los estudiantes, generando redes de apoyo pertinentes.	13	4	4	4	4	4	4
		14. Desarrolla y mantiene redes de apoyo institucional para los estudiantes dentro de la comunidad educativa.	14	4	4	4	4	4	4
		15. Obtiene recursos adicionales: humanos, financieros, materiales y técnicos para apoyar la implementación de los procesos de enseñanza-aprendizaje de cada nivel de estudios.	15	3	3	3	3	3	3
	Manejo interpersonal	16. Diseña actividades extracurriculares orientadas a integrar y fortalecer las relaciones con la comunidad.	16	4	4	4	4	4	4
		17. Muestra una actitud emprendedora, iniciando y motiva los cambios necesarios con tenacidad.	17	4	4	4	4	4	4
		18. Controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.	18	4	4	4	4	4	4
		19. Prioriza sus objetivos, programando sus actividades de manera adecuada y ejecutándolas en el tiempo previsto.	19	3	3	3	3	3	3
		20. Hace en cada momento lo que se ha propuesto realizar, sin abandonar su propósito a pesar de la dificultad de llevarlo a cabo.	20	3	3	3	3	3	3
<b>PUNTAJE TOTAL</b>									
PUNTAJE EXPRESADA EN EL SISTEMA VIGESIMAL: 0,33x55								76 (79)	

III. ESCALA DE CALIFICACIÓN:  $20/80 \times \text{Puntaje Total} = 0,25 \times \text{Puntaje Total}$

CUALITATIVA		CUANTITATIVA		CUALITATIVA		CUANTITATIVA	
E	MUY DEFICIENTE	00	- 05	C	REGULAR	11	- 13
D	DEFICIENTE	06	- 10	B	BUENO	14	- 17
				A	EXCELENTE	18	- 20

IV. OPINIÓN DE APLICACIÓN:  VALIDO  MEJORAR  NO VALIDO

V. RECOMENDACIONES

Huánuco, 22 de FEBRERO de 2020	47634516	Eugenio F.	974769764
Lugar y Fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono





UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
UNIDAD DE POSGRADO

RESULTADOS DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

TABLA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

NÚMERO DE PREGUNTAS	VARIABLE DEPENDIENTE: Competencias gerenciales del director								Σ i	(Σ i / 20)x100	%
	NÚMERO DE EXPERTOS										
	1	2	3	4	5	6	7	8			
1	4	4	4	4					16	(17/20) x 100	80,00
2	4	4	4	4					16	(16/20) x 100	80,00
3	4	4	4	4					16	(16/20) x 100	80,00
4	4	4	3	4					15	(17/20) x 100	75,00
5	3	4	4	4					15	(17/20) x 100	75,00
6	3	3	4	4					14	(16/20) x 100	70,00
7	4	4	4	4					16	(17/20) x 100	80,00
8	3	4	4	4					15	(17/20) x 100	75,00
9	4	4	3	4					15	(18/20) x 100	75,00
10	4	4	3	3					14	(17/20) x 100	70,00
11	4	4	4	3					15	(18/20) x 100	75,00
12	4	4	4	3					15	(16/20) x 100	75,00
13	3	4	4	4					15	(18/20) x 100	75,00
14	3	4	4	3					14	(15/20) x 100	70,00
15	3	4	4	3					14	(19/20) x 100	70,00
16	4	4	3	4					15	(16/20) x 100	75,00
17	4	3	4	4					15	(17/20) x 100	75,00
18	4	3	4	4					15	(15/20) x 100	75,00
19	3	3	3	3					12	(16/20) x 100	60,00
20	3	4	4	3					14	(16/20) x 100	70,00
<b>TOTAL</b>											<b>1480.00</b>

LEYENDA

- Dr. Cámara Acero, Andrés
- Mg. Cori Ferrer, Eugenio F.
- Mg. Rodríguez Julca, Reynaldo
- Mg. Berríos Espinoza, Rolando

PROMEDIO PORCENTUAL:  $1480/20 = 79,0 \%$

INTERPRETACION: Como 79,0 % es mayor que 70 %, se valida dicho instrumento.

**RESULTADOS DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**  
**TABLA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

NÚMERO DE PREGUNTAS	VARIABLE Y: Satisfacción laboral								Σ i	(Σ i / 20)x100	%
	NÚMERO DE EXPERTOS										
	1	2	3	4	5	6	7	8			
1	4	4	3	4					15	(15/20) x 100	75,00
2	4	4	4	4					16	(16/20) x 100	80,00
3	4	4	4	4					16	(16/20) x 100	80,00
4	4	4	4	4					16	(16/20) x 100	80,00
5	3	4	4	4					15	(15/20) x 100	75,00
6	3	3	4	4					14	(14/20) x 100	70,00
7	4	3	4	3					14	(14/20) x 100	70,00
8	4	4	3	3					14	(14/20) x 100	70,00
9	4	4	3	4					15	(15/20) x 100	75,00
10	4	4	3	4					15	(15/20) x 100	75,00
11	4	4	4	4					16	(16/20) x 100	80,00
12	4	3	4	3					14	(14/20) x 100	70,00
13	3	4	4	4					15	(15/20) x 100	75,00
14	4	4	4	4					16	(16/20) x 100	80,00
15	4	4	4	4					16	(16/20) x 100	80,00
16	2	3	4	4					13	(13/20) x 100	65,00
17	4	3	4	3					14	(14/20) x 100	70,00
18	4	4	4	4					16	(16/20) x 100	80,00
19	4	4	4	4					16	(16/20) x 100	80,00
20	4	4	3	4					15	(15/20) x 100	75,00
<b>TOTAL</b>											<b>1505,00</b>

**LEYENDA**

- Dr. Cámara Acero, Andrés
- Mg. Cori Ferrer, Eugenio F.
- Mg. Rodríguez Julca, Reynaldo
- Mg. Berríos Espinoza, Rolando

**PROMEDIO PORCENTUAL:**  $1505/20= 75,25 \%$

**INTERPRETACION:** Como 75,25 % es mayor que 70 %, se valida dicho instrumento.

### **Confiabilidad de un Instrumento**

Se dice que un instrumento es confiable cuando tiene la capacidad de hacer mediciones reales de una variable en diferentes momentos relativamente cercanos.

La confiabilidad de un instrumento se procura luego de haber logrado su validez.

Para evaluar la validez de un instrumento se debe aplicar a una muestra piloto que tengan las mismas características de los sujetos considerados en estudio, luego determinar el coeficiente de confiabilidad a través de alguna herramienta estadística:

- Coeficiente de Kuder – Richardson (C).
- Coeficiente de Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ).
- Coeficiente de estabilidad de Perason ( $r$  , R).

### **Coeficiente de Kuder – Richardson (C)**

Esta herramienta sirve para determinar el nivel de confiabilidad de una prueba de eficiencia. Para determinar el coeficiente se deben realizar los siguientes pasos:

- 1) Establecer la validez del instrumento.
- 2) Aplicar el instrumento a una muestra piloto.
- 3) Asignar puntajes a los elementos de la muestra piloto.
- 4) Estimar el coeficiente de confiabilidad aplicando formulas o programas estadísticos.

## 1. Prueba de confiabilidad de la variable: competencias gerenciales del director

### Coefficiente de confiabilidad de Kuder - Richardson

MUESTRA PILOTO					
1	2	3	4	5	Promedio
15	16	12	14	16	14,6

### GRADO DE DIFICULTAD DE LA PRUEBA

En base a una prueba piloto de 5 sujetos, se ha determinado el grado de dificultad de la prueba, aplicando la siguiente formula:

$$Gd = \frac{\bar{x}}{Pm} \times 100 \quad ; \quad \text{Donde:} \quad Gd = \frac{14,6}{20} \times 100 = 73\%$$

**INTERPRETACIÓN:** Para interpretar esta cifra se recurre a la siguiente escala de Kuder-Richardson.

81 % a más = Muy fácil

61 % a 80 % = Relativamente fácil

51 % a 60 % = Dificultad adecuada

31 % a 50 % = Relativamente difícil

11 % a 30 % = Difícil

Debajo del 10 % = Muy difícil

El valor obtenido 73%, revela que la prueba es relativamente fácil.

## 2. Prueba de confiabilidad de la variable: satisfacción laboral docente

### Coefficiente de confiabilidad de Kuder - Richardson

MUESTRA PILOTO					
1	2	3	4	5	Promedio
17	13	12	15	10	13,4

### GRADO DE DIFICULTAD DE LA PRUEBA

En base a una prueba piloto de 5 sujetos, se ha determinado el grado de dificultad de la prueba, aplicando la siguiente formula:

$$Gd = \frac{\bar{x}}{Pm} \times 100 \quad ; \quad \text{Donde:} \quad Gd = \frac{13,4}{20} \times 100 = 67\%$$

**INTERPRETACIÓN:** Para interpretar esta cifra se recurre a la siguiente escala de Kuder-Richardson.

81 % a más = Muy fácil

61 % a 80 % = Relativamente fácil

51 % a 60 % = Dificultad adecuada

31 % a 50 % = Relativamente difícil

11 % a 30 % = Difícil

Debajo del 10 % = Muy difícil

El valor obtenido 67%, revela que la prueba es relativamente fácil.

**Tabla N°01**  
**Datos estadísticos obtenidos sobre las competencias gerenciales del director.**

N° Muestra	COMPETENCIAS GERENCIALES																										General					
	Manejo de liderazgo				Puntaje	Nivel	Manejo de dirección				Puntaje	Nivel	Manejo de personal				Puntaje	Nivel	Manejo del entorno				Puntaje	Nivel	Manejo interpersonal				Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel
	1	2	3	4			5	6	7	8			9	10	11	12			13	14	15	16			17	18	19	20				
1	2	3	1	4	10	R	4	4	1	1	10	R	3	3	3	1	10	R	4	2	3	1	10	R	3	2	3	3	10	R	50	R
2	4	4	1	1	10	R	3	3	2	2	10	R	3	4	1	2	10	R	3	3	3	1	10	R	4	4	1	1	10	R	50	R
3	1	1	1	2	5	D	2	1	1	1	5	D	1	1	1	2	5	D	2	1	1	1	5	D	2	1	1	1	5	D	24	D
4	4	4	1	1	10	R	4	1	4	1	15	B	5	5	5	5	20	E	2	2	3	3	10	R	5	5	5	5	20	E	75	B
5	1	1	1	2	5	D	2	1	1	1	5	D	1	2	1	1	5	D	2	1	1	1	5	D	1	2	1	1	5	D	25	D
6	2	1	1	1	5	D	2	2	2	2	8	R	2	2	2	2	8	R	2	2	2	2	8	R	3	3	4	1	11	B	40	R
7	2	1	1	1	5	D	2	1	1	1	5	D	1	1	1	2	5	D	1	1	2	1	5	D	1	1	1	2	3	D	23	D
8	3	4	4	4	15	B	4	4	4	2	14	B	4	4	4	3	15	B	3	4	4	4	15	B	3	4	4	4	15	B	74	B
9	4	4	3	2	13	B	3	3	3	1	10	R	3	3	2	1	9	R	3	3	3	1	9	R	2	1	1	1	5	D	46	R
10	1	2	1	1	5	D	2	1	1	1	5	D	2	1	1	1	5	D	1	1	2	1	5	D	2	1	1	1	5	D	25	D
11	2	1	1	1	5	D	2	1	1	1	10	R	1	4	4	4	13	B	2	4	1	3	10	R	2	2	2	4	10	R	48	R
12	1	1	1	1	4	D	2	2	1	1	6	R	2	1	1	1	5	D	1	1	2	1	5	D	1	2	1	1	5	D	25	D
13	4	4	4	5	17	E	4	4	4	4	16	E	4	5	4	4	17	E	4	4	4	1	17	E	3	4	5	5	17	E	84	E

**Fuente:** Cuestionario de competencias gerenciales

**Elaboración:** Tesista

### BAREMO

DIMENSIÓN 1	fi	%	DIMENSIÓN 2	fi	%	DIMENSIÓN 3	fi	%	DIMENSIÓN 4	fi	%	DIMENSIÓN 5	fi	%	General	fi	%
Excelente (16-20)	1	7,6	Excelente (16-20)	1	7,6	Excelente (16-20)	2	15,4	Excelente (16-20)	1	7,6	Excelente (16-20)	2	15,4	Excelente (76-100)	1	7,6
Bueno (11-15)	2	15,4	Bueno (11-15)	2	15,4	Bueno (11-15)	2	15,4	Bueno (11-15)	1	7,6	Bueno (11-15)	2	15,4	Bueno (51-75)	2	15,4
Regular (6-10)	3	23,1	Regular (6-10)	6	46,2	Regular (6-10)	4	30,7	Regular (6-10)	6	46,2	Regular (6-10)	3	23,0	Regular (26-50)	5	38,5
Deficiente (0-5)	7	53,9	Deficiente (0-5)	4	30,8	Deficiente (0-5)	5	38,5	Deficiente (0-5)	5	38,5	Deficiente (0-5)	6	46,2	Deficiente (0-25)	5	38,5

**TABLA N°02**  
**Datos sobre la variable “Satisfacción laboral docente”.**

N° Muestra	SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE																				GENERAL							
	SATISFACCIÓN SOBRE LA LABOR PROFESIONAL								PUNTAJE	NIVEL	IDENTIDAD Y RECONOCIMIENTO						PUNTAJE	NIVEL	SATISFACCIÓN SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES						PUNTAJE	NIVEL	PUNTAJE	NIVEL
	1	2	3	4	5	6	7	8			9	10	11	12	13	14			15	16	17	18	19	20				
1	2	2	2	2	2	1	3	2	16	R	3	3	3	4	1	2	16	R	4	4	2	1	1	2	14	R	46	R
2	4	3	3	1	1	1	4	3	20	R	5	5	5	5	4	4	28	A	4	4	4	4	4	2	22	M	70	M
3	1	1	1	1	1	1	1	1	8	B	1	1	1	1	1	1	6	B	2	1	1	1	1	1	7	B	21	B
4	5	5	5	5	2	2	2	4	30	M	5	5	4	4	2	3	23	M	3	4	3	2	2	2	16	R	69	M
5	1	1	1	1	1	1	1	1	8	B	1	1	1	1	1	1	6	B	1	1	1	1	1	1	6	B	20	B
6	2	2	2	1	1	1	1	2	12	R	2	1	1	1	1	2	8	B	2	2	2	5	4	1	16	R	36	R
7	1	1	1	1	1	1	1	1	8	B	1	1	1	1	1	2	7	B	2	2	1	1	1	1	8	B	22	B
8	4	4	4	4	4	3	1	1	25	M	4	4	4	4	3	2	21	M	3	3	5	5	5	3	24	A	70	M
9	1	1	2	2	2	2	2	2	14	R	2	2	1	1	1	1	8	B	2	2	2	2	5	3	16	R	38	R
10	2	2	2	1	1	1	1	1	11	R	1	1	1	1	1	1	6	B	1	1	1	1	1	1	6	B	23	B
11	2	2	2	2	2	2	2	2	16	R	2	2	2	2	4	4	16	R	2	2	1	1	1	1	8	B	40	R
12	1	1	1	1	1	1	1	1	8	B	1	1	1	2	1	1	7	B	1	1	1	1	1	2	7	B	22	B
13	5	5	5	5	5	5	2	2	34	A	3	3	3	3	3	1	16	R	5	5	5	5	5	5	30	A	80	A

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral docente

Elaboración: Tesista

### BAREMO

DIMENSIÓN 1	fi	%	DIMENSIÓN 2	fi	%	DIMENSIÓN 3	fi	%	GENERAL	fi	%
Alto (31-40)	1	7,7	Alto (24-30)	1	7,7	Alto (24-30)	2	15,4	Alto (76-100)	1	7,7
Medio (21-30)	2	15,4	Medio (17-23)	2	15,4	Medio (17-23)	1	7,7	Medio (51-75)	3	23,0
Regular (11-20)	6	46,1	Regular (9-16)	3	23,0	Regular (9-16)	4	30,8	Regular (26-50)	4	30,8
Bajo (0-10)	4	30,8	Bajo (0-8)	7	53,9	Bajo (0-8)	6	46,1	Bajo (0-25)	5	38,5

## **NOTA BIOGRÁFICA**

Fidel Rudecindo VILCA CAYETANO nació en el distrito de Choras, provincia de Yarowilca en el año 1980 hijo del Sr. Salino VILCA MAUTINO y de la Sra. Serafina CAYETANO DOMINGUEZ realizó sus estudios primarios en la IE. N° 32292 San José de Tashga y Escuela GARU - Choras, los estudios secundarios en el colegio Nacional Industrial Hermilio Valdizán de Huánuco y en el colegio Nacional Garu de Choras en el distrito de Choras – Yarowilca, los estudios superiores en la Universidad Nacional “Hermilio Valdizán” la carrera docente de nivel primaria y mis estudios de posgrado de maestría con mención en “Gestión y Planeamiento educativo” en la universidad nacional Hermilio Valdizán (UNHEVAL) Huánuco.

Su carrera profesional como docente lo realizo en diferentes instituciones educativas públicas, actualmente labora en la institución educativa 32699 de Yachas en el distrito de Aparicio Pomares en la provincia de Yarowilca.





UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN  
HUÁNUCO – PERÚ  
UNIDAD DE POSGRADO



DECLARACIÓN JURADA PARA LA AUTORIZACIÓN DE SUSTENTACIÓN DE  
TESIS VIRTUAL

Por medio de la presente, el que suscribe (nombres y apellidos) **Fidel Rudecindo Vilca Cayetano** identificado (a) con DNI N° **40615866** y Código de alumno N° **2018191636** con domicilio en **jr. Abraham Valdelomar Mz "G" Lte "11**, egresado de la Maestría/Doctorado de **Gestión y Planeamiento Educativo** Declaro bajo Juramento lo siguiente:

1. He sido informado de los procedimientos para la sustentación virtual para optar el grado de Maestro/Doctor de forma virtual que se encuentran en la página de la Escuela de Posgrado de la UNHEVAL, en el siguiente enlace: <http://www.epgunheval.edu.pe/informacion-para-estudiantes/sustentacion-virtual-tesis/> con la única diferencia que la sustentación de las tesis de grado en la UPG de Ciencias de la Educación es vía Cisco Webex.
2. He sido informado de la sustentación virtual y que el acto académico de sustentación será registrado y grabado en medio electrónico a través del aplicativo **Cisco Webex** y otorgo autorización para que mi imagen y voz se encuentren incorporadas en el archivo. Este archivo es de uso exclusivo para la universidad o a solicitud de las autoridades pertinentes para fines de registro del grado académico según corresponda.
3. Cuento con internet y equipos adecuados que garantizan el normal desarrollo de la sustentación de tesis.
4. La presente Declaración Jurada es parte de mi expediente de sustentación se remite al correo electrónico de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación, UNHEVAL.

Huánuco, 02 de febrero de 2021

Firma



Huella

Apellidos y nombres: VILCA CAYETANO Fidel Rudecindo.



### ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE MAESTRO

En la Plataforma del Cisco Webex de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación, siendo las **13:00h**, del día **lunes 08 DE MARZO DE 2021** ante los Jurados de Tesis constituido por los siguientes docentes:

Dr. Adalberto LUCAS CABELLO  
Dr. Andrés Avelino CÁMARA ACERO  
Mg. Omar Hans CONTRERAS CANTO

Presidente  
Secretario  
Vocal

**Asesor de tesis:** Mg. Joel Cipriano TARAZONA BARDALES (Resolución N° 0105-2020-UNHEVAL-FCE/D)

**El aspirante al Grado de Maestro en Educación, mención en Gestión y Planeamiento Educativo, Don Fidel Rudecindo VILCA CAYETANO.**

#### Procedió al acto de Defensa:

Con la exposición de la Tesis titulada: **COMPETENCIAS GERENCIALES DEL DIRECTOR Y SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N.º 32699 DE YACHAS.**

Respondiendo las preguntas formuladas por los miembros del Jurado y público asistente.

Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación del aspirante al Grado de Maestro, teniendo presente los criterios siguientes:

- Presentación personal.
- Exposición: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y/o solución a un problema social y recomendaciones.
- Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado y público asistente.
- Dicción y dominio de escenario.

Así mismo, el Jurado plantea a la tesis **las observaciones** siguientes:

Obteniendo en consecuencia el Maestría la Nota de ..... (14),  
Equivalente a *Buena*....., por lo que se declara *aprobado*.....  
(Aprobado o desaprobado)

Los miembros del Jurado firman el presente **ACTA** en señal de conformidad, en Huánuco, siendo las *14:30*..... horas de 08 de marzo de 2021.

*[Firma]*  
.....  
**PRÉSIDENTE**  
DNI N° *22491809*.....

*[Firma]*  
.....  
**SECRETARIO**  
DNI N° *23470977*.....

*[Firma]*  
.....  
**VOCAL**  
DNI N° *20914632*.....

Leyenda:  
19 a 20: Excelente  
17 a 18: Muy Bueno  
14 a 16: Bueno

(RESOLUCIÓN N° 0216-2021-UNHEVAL-FCE/D)

## AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS ELECTRÓNICA DE POSGRADO

### 1. IDENTIFICACIÓN PERSONAL

Apellidos y Nombres: *Vilca Cayetano Fidel Rudecindo*

DNI: *40615866* Correo electrónico: *fidelvica@gmail.com*

Teléfono de casa: Celular: *987476518* Oficina:

### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

<b>POSGRADO</b>	
Maestría:	<i>Maestría</i>
Mención:	<i>Gestión y Planeamiento Educativo.</i>

Grado Académico obtenido:

MAESTRO

Título de la tesis:

COMPETENCIAS GERENCIALES DEL DIRECTOR Y SATISFACCION LABORAL DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N.º 32699 DE YACHAS

Tipo de acceso que autoriza el autor:

Marcar "X"	Categoría de acceso	Descripción de acceso
X	PÚBLICO	Es público y accesible el documento a texto completo por cualquier tipo de usuario que consulta el repositorio.
	RESTRINGIDO	Solo permite el acceso al registro del metadato con información básica, mas no al texto completo.

Al elegir la opción "Público" a través de la presente autorizo de manera gratuita al Repositorio Institucional – UNHEVAL, a publicar la versión electrónica de esta tesis en el Portal Web repositorio.unheval.edu.pe, por un plazo indefinido, consintiendo que dicha autorización cualquier tercero podrá acceder a dichas páginas de manera gratuita, pudiendo revisarla, imprimirla o grabarla, siempre y cuando se respete la autoría y sea citada correctamente.

En caso haya marcado la opción "Restringido", por favor detallar las razones por las que se eligió este tipo de acceso:

Asimismo, pedimos indicar el periodo de tiempo en que la tesis tendría el tipo de acceso restringido:

( ) 1 año ( ) 2 años ( ) 3 años ( ) 4 años

Luego del periodo señalado por usted(es), automáticamente la tesis pasará a ser de acceso público.

Fecha de firma: *25/04/2021*

  
Firma del autor