



Cuadernos Latinoamericanos de Administración
ISSN: 1900-5016
ISSN: 2248-6011
cuaderlam@unbosque.edu.co
Universidad El Bosque
Colombia

RELACIÓN DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA EMPRESA CHICKEN KING DE TRUJILLO, 2018

Moreno Baquedano, María Jimena; Wong Aitken, Higinio Guillermo

RELACIÓN DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA EMPRESA CHICKEN KING DE TRUJILLO, 2018

Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. XIV, núm. 27, 2018

Universidad El Bosque, Colombia

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409658132011>

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

RELACIÓN DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA EMPRESA CHICKEN KING DE TRUJILLO, 2018

RELATIONSHIP OF MANAGERIAL SKILLS AND JOB SATISFACTION IN THE COMPANY CHICKEN KING DE TRUJILLO, 2018

María Jimena Moreno Baquedano [1]
Universidad Privada Del Norte, Perú
jimenamorenoba@gmail.com

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409658132011>

Higinio Guillermo Wong Aitken [2]
Universidad Privada Del Norte, Perú
Higinio.wong@upn.pe

Recepción: 09 Diciembre 2018
Aprobación: 17 Enero 2019

RESUMEN:

En la empresa Chicken King de Trujillo, se perciben debilidades, en cuanto a las habilidades directivas de los jefes con relación a la satisfacción laboral de sus empleados, reflejándose en un bajo clima laboral y una alta rotación del personal. Por lo anterior, la presente investigación tiene como objetivo, determinar la influencia e importancia de las habilidades directivas, en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Chicken King de Trujillo, a través de métodos cualitativos, con técnicas e instrumentos de investigación, como la encuesta y el cuestionario y su procesamiento en software para medir la relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral, con el fin de obtener la información necesaria sobre la motivación y desempeño laboral en la empresa, durante el 2018. Como resultado de la investigación se pudo establecer que en la empresa Chicken King de Trujillo, los directivos presentan niveles medios y altos de satisfacción laboral, siendo el más representativo el nivel medio, derivando en relaciones donde los empleados de la empresa, presentan niveles bajos y muy bajos de satisfacción laboral; requiriéndose de un plan de acción en el manejo del talento humano, que permita promover la eficiencia y eficacia en el desempeño laboral para el logro de las metas esperadas por los directivos en la empresa.

PALABRAS CLAVE: Habilidades directivas, Satisfacción laboral, Talento Humano, Empresa, Organización.

ABSTRACT:

At Chicken King de Trujillo, weaknesses are perceived, in terms of managerial skills of managers in relation to the job satisfaction of their employees, reflected in a low work environment and high turnover of staff. Therefore, the present investigation aims to determine the influence and importance of managerial skills, in the job satisfaction of the workers of the Chicken King de Trujillo company, through qualitative methods, with research techniques and instruments, like the survey and the questionnaire and its processing in software, to measure the relationship of managerial skills and job satisfaction, in order to obtain the necessary information on motivation and job performance in the company, in 2018. As a result of the investigation it was possible to establish that in the Chicken King de Trujillo company, managers present average and high levels of job satisfaction, being the most representative the average level, deriving in relationships where the employees of the company, they present low and very low levels of job satisfaction; requiring a plan of action in the management of human talent, that allows to promote the efficiency and effectiveness in the labor performance for the achievement of the goals expected by the managers in the company.

KEYWORDS: Managerial skills, Work satisfaction, Human Talent, Company, Organization.

NOTAS DE AUTOR

[1] Lic. Administración, Universidad Privada del Norte, Trujillo (Perú)

[2] Licenciado en Estadística y Matemáticas, Magister en Gestión de empresas y Doctor en Administración y Dirección de empresas. Docente investigador en Universidad Privada del Norte y en Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.

1. INTRODUCCIÓN

En el mundo de los negocios, las condiciones del entorno han venido transformándose de manera acelerada y profunda. Los líderes y directivos de los tiempos modernos, necesitan estar renovando permanentemente sus competencias para disponer de herramientas intelectuales y prácticas de utilidad en su gestión cotidiana. (Villarreal, 2008).

Es por ello que, en los últimos años, las habilidades directivas vienen desempeñando un papel muy importante en la satisfacción de los colaboradores en todas las empresas a nivel mundial, pues se ha demostrado que la manera o particularidad en que los directivos lideran a sus equipos, generan una repercusión directa en su satisfacción y por ende en su desempeño laboral; es por ello, que hoy en día los responsables del área de recursos humanos le vienen dando mayor importancia a estas habilidades al seleccionar a los directivos de la empresa, a diferencia de años anteriores, en que se seleccionaba a los mismos, sólo por el currículo y experiencia.

Rosales (2017), plantea que: “Las habilidades directivas y la satisfacción laboral, tienen cada vez más importancia en el mundo laboral y como consecuencia en el desarrollo de las personas”. Esta definición del autor, se justifica debido a que efectivamente el recurso humano, hoy en día es considerado como el principal activo de las organizaciones, ya que precisamente, son los colaboradores quienes ejercen el éxito de una organización, debido a su motivación y satisfacción para la ejecución de las tareas, lo que revierte en el ejercicio de sus funciones de calidad y, por ende, en la productividad.

Otros investigadores también han estudiado las habilidades directivas, relacionándolas con otros factores en el afán de buscar nuevos paradigmas; uno de ellos, es reconocer el carácter social del proceso, considerando la percepción que tienen los miembros del grupo sobre las habilidades directivas de sus jefes, como elemento que influye en la construcción de la legitimidad del poder conferido, por el puesto o cargo que ocupa. (Cetina, 2010). Al respecto, se puede afirmar que, hoy en día para liderar a personas, es necesario el conocimiento y la experiencia, pero a la vez insuficiente; si se quiere lograr satisfacer al equipo, se debe aprender a relacionar con las personas, el líder debe brindar un trato horizontal y amical, basado en la confianza, la consideración y el respeto.

El concepto que complementa y se relaciona con las habilidades directivas, es la satisfacción laboral, en este aspecto, se cita a Rodríguez (2009), quien plantea que: “La satisfacción laboral, es la manera en que son satisfechas determinadas necesidades del trabajador y el grado en que éste ve realizadas las diferentes aspiraciones que puede tener en su trabajo”. La apreciación de Rodríguez es muy acertada, pues la satisfacción que sienten los colaboradores en la empresa, se convierte en un motor que impulsa su desempeño y, además, los lleva a realizar su trabajo por convicción y no por presión; es decir, ellos disfrutan realizar su trabajo, es como una sinergia, en donde revierte la energía individual de cada uno de ellos y tal como decía el gerente de Starbucks, se convierte en una fuerza laboral.

En el Perú, Omar (2011), realizó una investigación sobre liderazgo transformador y satisfacción laboral, con el objetivo de analizar las posibles relaciones entre la satisfacción laboral y las percepciones del supervisor como un líder transformador, así como verificar el papel de la confianza sobre tales relaciones. Llegando a la conclusión, de que existen importantes asociaciones entre las diferentes facetas del liderazgo transformador (consideración individualizada, motivación inspiradora, influencia idealizada y estimulación intelectual), la confianza en el supervisor, la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida en general.

2. REALIDAD PROBLEMÁTICA

En la empresa Chicken King de Trujillo, se perciben debilidades en cuanto a las habilidades directivas de los jefes, quienes adoptan una postura vertical y de distancia para con los colaboradores, quienes, a su vez, se encuentran insatisfechos y desganados para realizar sus labores; esto, se refleja en la alta rotación del personal,

pues como el clima laboral no es agradable, optan por buscar mejores opciones de trabajo; mientras que, los colaboradores que permanecen en la empresa, lo hacen por necesidad de trabajo y además, realizan su trabajo por presión y no por convicción y, por tanto, tampoco lo disfrutan; esto demuestra que es necesaria una intervención urgente, en el proceso de gestión del talento humano de la empresa; por esta razón, se considera de importancia realizar esta investigación sobre las habilidades directivas y la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Chicken King de Trujillo.

De acuerdo con los antecedentes descritos, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿De qué manera las habilidades directivas que emplean los jefes, influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Chicken King de Trujillo? Como respuesta a la pregunta de investigación, se plantea el siguiente objetivo para el estudio: Determinar la influencia e importancia de las habilidades directivas en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Chicken King de Trujillo, a través de métodos cualitativos, con el fin de obtener la información necesaria sobre la motivación y desempeño laboral en la empresa, durante el 2018.

3. MARCO TEÓRICO

A continuación, se presentan los aspectos conceptuales y teóricos más relevantes para la investigación.

3.1. HABILIDADES DIRECTIVAS

Este concepto es de vital importancia en el estudio, por lo cual se presentan algunas acepciones del mismo, a saber:

- Según (Whetten y Cameron, 2005), “Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados”
- Madrigal (2009), llama habilidad al “talento o ingenio de un sujeto para efectuar una labor”.
- Cardona y Chinchilla (1998), definen habilidades directivas como “... aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva”.

Al respecto, para convertirse en un buen líder en la empresa, se necesita desarrollar habilidades para relacionarse con el exterior, el interior y consigo mismo; así, existen tres tipos de competencias necesarias:

- Competencias estratégicas: son aquellas que hacen referencia a la capacidad del líder organizacional y empresarial para establecer alianzas y acuerdos externos, las cuales permiten impulsar el crecimiento de la empresa u organización. Entre éstas se incluyen la actitud para cumplir con la misión y visión de la organización, la capacidad organizativa, el servicio al cliente, la orientación a los resultados, las habilidades de negociación e interacción con personas del exterior, la gestión de recursos, entre otros. Este tipo de competencias, están orientadas a la obtención de resultados económicos. (Zermeño *et al*, 2014, p.28).
- Competencias intratérgicas: son las relacionadas con las interacciones y actitudes en el entorno interno de la empresa u organización, que dependen de la capacidad ejecutiva y liderazgo directivo. Entre estas, se cuentan entre otras, con el compromiso y la lealtad de los trabajadores, el cumplimiento de sus funciones, la efectividad en la comunicación, el trabajo en equipo, la capacidad de delegación y la motivación para el logro de metas y resultados esperados por la empresa. En general, son competencias orientadas a desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa u organización. (Zermeño *et al*, 2014, p.28).
- Competencias de eficacia personal: como hábitos o prácticas, que facilitan a las personas y/o líderes, tener una relación eficaz con su entorno. Entre ellas, se tienen la disciplina, el autocontrol, la

concentración y la visión; la administración del tiempo, la gestión del estrés, la credibilidad y el autoconocimiento; la iniciativa, la creatividad y la autonomía; entre otras, las cuales incluyen el mejoramiento continuo, midiendo en síntesis la capacidad de auto-dirección. (Zermeño *et al*, 2014, p.28).

A la vez, Pérez (1993), menciona que las competencias directivas, son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Para poder determinar cuáles son esos comportamientos, es necesario profundizar qué significa concretamente la función directiva, para algunos investigadores consiste en “diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de sus empleados y uniéndolos con la misión de la empresa

Sin embargo, para otros autores como se mencionó anteriormente, la función directiva incluye, además de la dimensión estratégica, otra dimensión que se refiere al desarrollo de los empleados y al aumento del grado de compromiso de éstos con la empresa, denominada dimensión intratéctica; ya que la estrategia, persigue y se mide por la eficacia, mientras que la intratáctica, persigue y se mide por la unidad, es decir, por el grado de compromiso y confianza de los empleados con la empresa. (Cardona y Chinchilla, 1998). Al respecto, Covey (1993), complementa asimismo que, a estos dos grupos de competencias se une un tercero: las competencias de eficacia personal, que son aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno y que miden la capacidad de autodirección, capacidad imprescindible para dirigir a otras personas.

A la vez, Cardona y Chinchilla (1998) ratifican lo anterior, expresando que las habilidades directivas pueden medirse a partir de tres dimensiones:

1. Las competencias estratégicas: necesarias para obtener buenos resultados económicos y entre éstas se consideran: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas.
2. Las competencias intratécticas: necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se mencionan: la comunicación, la empatía, la delegación, el coaching y el trabajo en equipo.
3. Las competencias de eficacia personal: como hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno. Estas competencias miden la capacidad de auto dirección, la cual resulta imprescindible para dirigir a otros, potenciando de esta forma las competencias estratégicas e intratécticas.

Así, las competencias directivas son una herramienta esencial para asegurar la competitividad de las empresas en la nueva economía global. (Cardona y Chinchilla, 1998).

Por otro lado, según modelo de gestión por competencias identificadas de una investigación realizada por García, Cardona y Chinchilla (2001), las competencias directivas más valoradas, fueron en su orden:

1. Orientación al cliente (estratégica)
2. Liderazgo (intratécticas)
3. Honestidad (personal)
4. Iniciativa (intratécticas)
5. Trabajo en equipo (intratécticas)
6. Comunicación (intratécticas)
7. Visión del negocio (estratégica)
8. Aprendizaje personal (personal)
9. Credibilidad (personal)
10. Toma de decisiones (personal).

Como se puede apreciar, las competencias estratégicas son las que tienen menor incidencia, en comparación con las competencias intratécnicas y personales. También se observa que, entre las competencias personales que se prefieren en los directivos figuran la honestidad, aprendizaje personal, credibilidad y toma de decisiones. Las competencias interpersonales son las “dirigidas al desarrollo de las capacidades de los colaboradores y su correcta funcionalidad en el trabajo” Cardona y Wilkinson (2009).

Ahora bien, según el modelo de Cardona y García (2009), proponen que el líder “no nace, se hace” y establece que las categorías de competencias directivas son cuatro: competencias de negocio, competencias interpersonales, competencias personales externas y, competencias personales internas. El equilibrio entre las cuatro debe existir y ninguna debe sobresalir demasiado por encima de otra. Ver Figura 1.

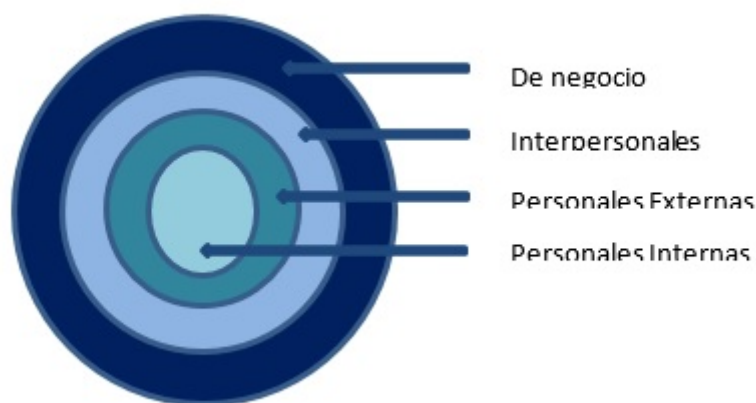


FIGURA 1.
Niveles de competencias directivas.
Fuente: Cardona y García Lombardía (2009: 40).

Esto, representa un modelo flexible, que otorga especial relevancia al autoconocimiento de las competencias y da importancia a la aptitud y a la actitud de la competencia. Cada categoría de competencia se subdivide, derivándose un total veinticinco competencias.

Las competencias de negocio son: la visión de negocio, la visión de la organización, la orientación al cliente, la gestión de recursos, la negociación y networking.

Las competencias interpersonales incluyen: las competencias de comunicación, la gestión de conflictos, el carisma, la delegación, coaching, y el trabajo en equipo.

Las competencias personales externas se dividen en dos grupos, de proactividad y de gestión personal; el primero incluye las competencias de iniciativa, optimismo y ambición; el segundo, contiene las competencias de gestión del tiempo, gestión de la información y gestión del estrés.

Las competencias personales internas se dividen en dos grupos, de mejora personal y de autogobierno. La mejora personal, tiene las competencias de: autocrítica, de autoconocimiento y de aprendizaje. El autogobierno, incluye las competencias de: toma de decisiones, autocontrol, equilibrio emocional e integridad Cardona y García (2009).

Así, la importancia de las habilidades directivas, hoy en día se evidencia en que la ventaja sostenible del éxito del negocio está en las personas. Asimismo, Cardona *et al.* (2001), plantea la relevancia de poder identificar cuáles son estas competencias, las cuales además se deben formar, desarrollar y evaluar para garantizar el éxito de desempeño.

3.2. SATISFACCIÓN LABORAL

Se refiere a la actitud general de un individuo hacia su empleo. Una persona con alto nivel de satisfacción mantiene actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que una persona insatisfecha presenta actitudes contrarias. Cuando la gente habla de las actitudes del empleado, a menudo a lo que se refiere es a la satisfacción en el trabajo.

La satisfacción en el trabajo, es un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados perciben su trabajo. Existe una diferencia importante entre estos sentimientos relacionados con el puesto, y otros derivados de las actitudes de los trabajadores. La satisfacción en el empleo, es un sentimiento de relativo placer o dolor (disfrute al tener muchas tareas que hacer), que difiere de los pensamientos positivos (mi trabajo es complejo) y de las intenciones del comportamiento (planeo renunciar a este trabajo en tres meses). Juntas, las tres partes, ayudan a los directores y gerentes a entender las reacciones de los empleados ante sus tareas y predecir el efecto de estas reacciones en el comportamiento futuro.

La satisfacción en el trabajo, puede verse como una actitud general o puede aplicarse específicamente a una parte del trabajo de un individuo. Además, como cualquier actitud, la satisfacción en el trabajo, se adquiere generalmente con el transcurso del tiempo, en la medida en que el empleado, obtiene mayor información acerca del lugar de trabajo. No obstante, la satisfacción en el trabajo es dinámica, ya que puede declinar aún más rápido de lo que tardó en desarrollarse.

La satisfacción en el trabajo, también es parte de la satisfacción en la vida. La naturaleza del medio fuera del trabajo, influye en los sentimientos que se tienen en el empleo. En el mismo sentido, debido a que el trabajo es una fuente importante de la vida, la satisfacción en éste, influye en la satisfacción general de la vida. (David, 1997).

4. METODOLOGIA

La presente investigación, es de tipo descriptivo, de corte transversal correlacional; es no experimental, dado que, “son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de las variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (Hernández, 2010, p. 149); de corte transversal, porque: “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. “Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández, 2010, p. 151); correlacional, ya que “este diseño describe relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. A veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa-efecto (causales)” (Hernández, 2010, p. 154).

Luego, el presente trabajo es de tipo descriptivo correlacional, porque se relaciona la variable independiente habilidades directivas, con la variable dependiente satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018.

La población en estudio estuvo conformada por 61 colaboradores, distribuidos de la siguiente manera: 9 Jefes a nivel directivo (7 hombres y 2 mujeres) y 52 Colaboradores a nivel de empleados (22 hombres y 30 mujeres). En este caso, por ser una población pequeña y de fácil acceso, se tomó a toda la población para el estudio.

5. RESULTADOS

Ahora bien, con el fin de responder a la variable dependiente, relacionada con la satisfacción laboral lograda en la empresa Chicken King De Trujillo, derivada del manejo de las habilidades o competencias directivas, se presentan los siguientes resultados:

En la tabla 1 y figura 1, se muestra la participación porcentual de las competencias generales descritas y percibidas en los directivos de la empresa Chicken King de Trujillo, en Trujillo (Perú), en 2018.

5.1. VARIABLE COMPETENCIAS DIRECTIVAS

A continuación, se analizan las competencias que presentan los directivos de la Empresa Chicken King de Trujillo, con información tomada en 2018.

TABLA 1
Partición porcentual de las competencias generales que presentan los directivos de la Empresa Chicken King de Trujillo, 2018.

COMPETENCIAS	Nº	%
Estratégicas	31	60%
Intratégicas	16	30%
De eficacia personal	5	10%
TOTAL	52	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la Empresa Chicken King. Fuente: Autores, 2018.

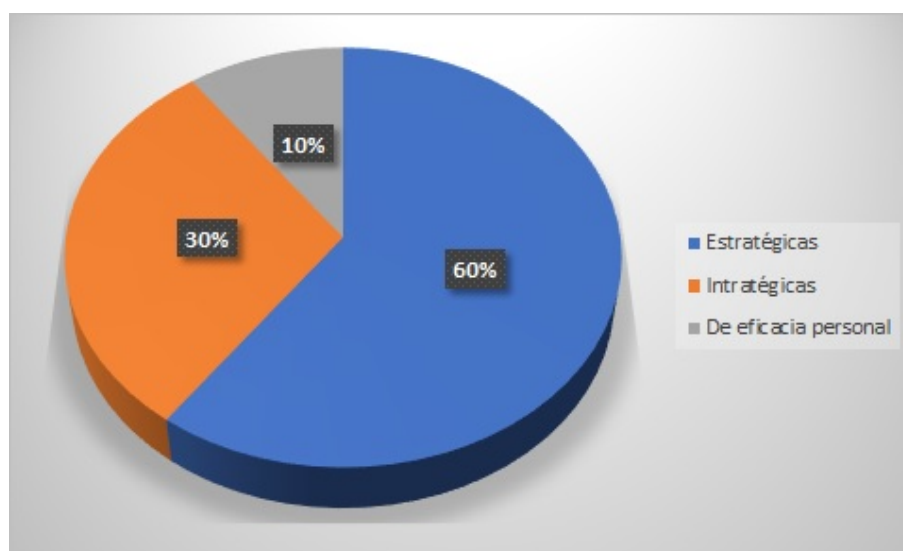


FIGURA 2.
Partición porcentual de las competencias generales que presentan los directivos de la Empresa Chicken King de Trujillo.

Fuente: Autores, 2018.

uego, en la tabla 1 y figura 2, se observa, que, según los resultados de la encuesta realizada a la población objetivo, las habilidades que presentan los directivos de la empresa Chicken King de Trujillo, muestran

que las competencias estratégicas representan el 60%, las competencias intratéticas el 30%, mientras que las competencias de eficacia personal, muestran tan solo un 10%.

Ahora bien, en la tabla 2 y figura 3, se muestra la participación porcentual de las competencias estratégicas percibidas en los directivos de la empresa Chicken King de Trujillo, en Trujillo (Perú), en 2018.

TABLA 2
Partición porcentual de las competencias estratégicas que presentan
los directivos de la Empresa Chicken King de Trujillo, 2018.

Competencias Estratégicas	Nº	%
Visión de negocio	2	6%
Orientación interfuncional	5	17%
Gestión de recursos	5	16%
Orientación al cliente	9	29%
Red de relaciones efectivas	7	22%
Negociación	3	10%
TOTAL	31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la Empresa ChickenKing. Fuente: Autores, 2018

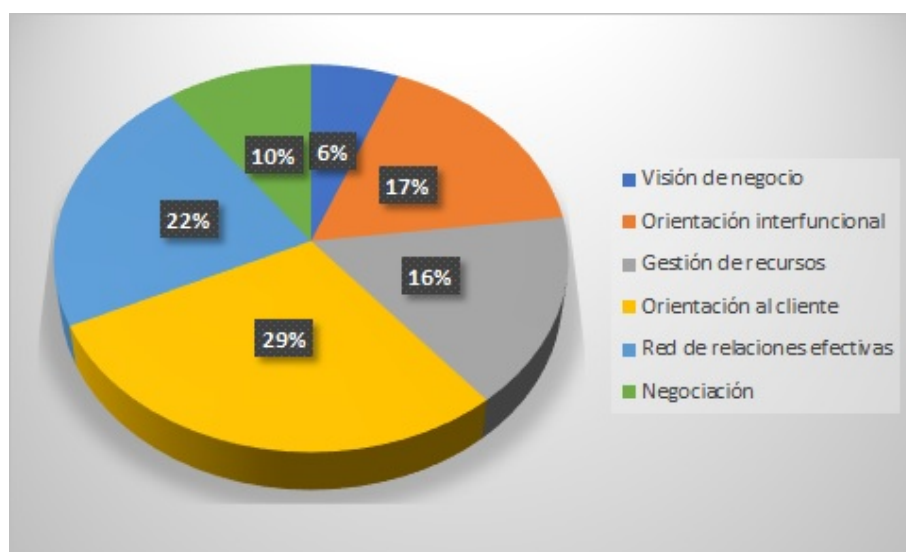


FIGURA 3.
Partición porcentual de las competencias estratégicas que presentan los directivos de la Empresa Chicken King de Trujillo.

Fuente: Autores, 2018.

Según la población encuestada, la competencia estratégica que más predomina en los directivos de la empresa Chicken King de Trujillo, es la Orientación al cliente con un 29%, y la que menos predomina es la visión del negocio, con un 6%.

En relación con las competencias intratéticas, en la tabla 3 y figura 4, se muestra la participación porcentual de dichas competencias, percibidas en los directivos de la empresa Chicken King de Trujillo, en Trujillo (Perú), en 2018.

TABLA 3
Partición porcentual de las competencias intratéticas que presentan los directivos de la Empresa Chicken King de Trujillo, 2018.

Competencias Intratéticas	Nº	%
Comunicación	1	12%
Dirección de personas	3	17%
Delegación	3	18%
Coaching	3	18%
Trabajo en equipo	4	19%
Liderazgo	2	16%
TOTAL	16	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la Empresa ChickenKing. Fuente: Autores, 2018.

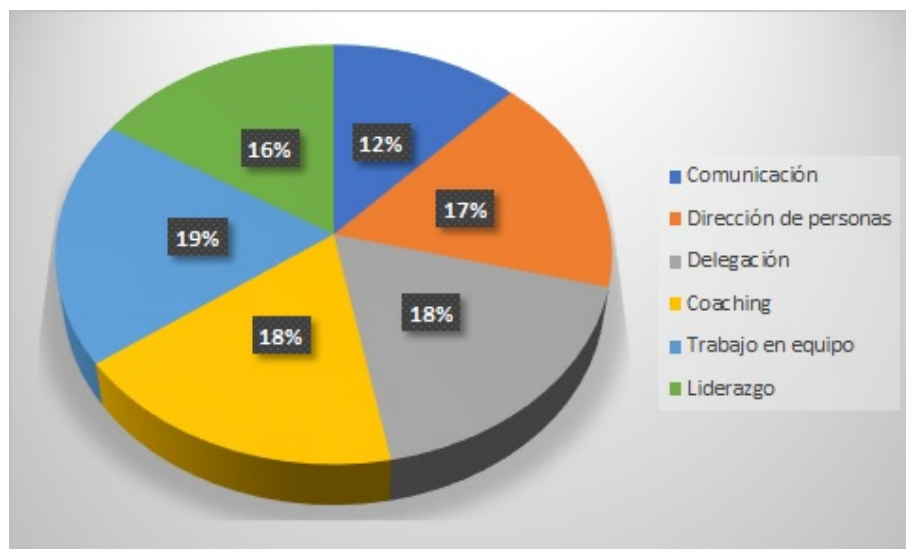


FIGURA 4.
Partición porcentual de las competencias intratérgicas que presentan los directivos de la Empresa Chicken King de Trujillo.
Fuente: Autores, 2018.

La tabla 3 y figura 4, muestran que, la competencia intratérgica que más predomina en los directivos de la empresa Chicken King de Trujillo, es el trabajo en equipo con un 19%, y la que menos predomina es la comunicación con un 12%.

Equivalentemente, en la tabla 4 y figura 5, se muestra la participación porcentual de las competencias de eficacia personal, percibidas en los directivos de la empresa Chicken King, en Trujillo (Perú), en 2018.

TABLA 4
Partición porcentual de las competencias de eficacia personal que presentan los directivos de la Empresa Chicken King de Trujillo, 2018.

Competencias de Eficacia Personal	Nº	%
Resolución	0	0%
Proactividad	0	0%
Autogobierno, gestión	2	40%
Personal	0	0%
Integridad	3	60%
Desarrollo Personal	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de la Empresa ChickenKing. Autores, 2018.

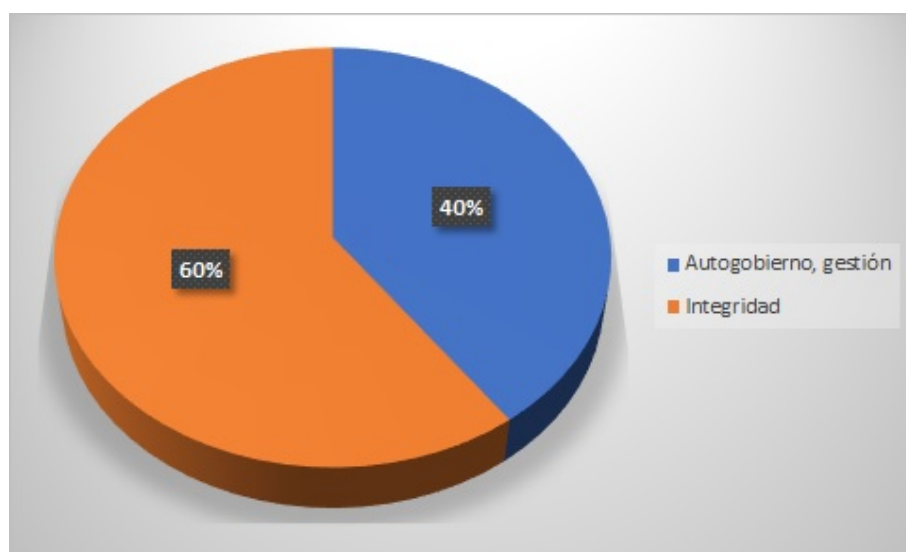


FIGURA 5.
Partición porcentual de las competencias de eficacia personal que presentan los directivos de la Empresa Chicken King de Trujillo.

Fuente: Autores, 2018.

Entonces, en cuanto a las competencias de eficacia personal, se observa que los directivos de la empresa Chicken King en Trujillo, resaltan específicamente dos competencias: la integridad (60%) y, el autogobierno y gestión (40%).

Reafirmandose con lo propuesto por Serrano (2017), quien en sus estudios también propone que en la competencia directiva se identifican tres campos del saber: teoría, práctica y técnica, siendo necesarios para el conocimiento y desarrollo de una tarea puntual, apoyando al directivo en la orientación del trabajo de los colaboradores hacia el logro de los objetivos institucionales.

5.2. VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL

En este aparte, se analiza la variable de satisfacción laboral, a través de las competencias que desarrollan los directivos y empleados de la Empresa Chicken King de Trujillo, con información tomada en 2018. Así, en la tabla 5 y figura 6, se muestra la participación del nivel de satisfacción laboral de los directivos de la empresa mencionada.

TABLA 5.
Partición porcentual del nivel de satisfacción laboral que presentan los directivos de la Empresa Chicken King de Trujillo, en 2018.

NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL	Nº	%
Nivel muy bajo	0	0%
Nivel bajo	0	0%
Nivel medio	34	56%
Nivel alto	27	44%
TOTAL	61	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Empresa Chicken King. Autores, 2018.

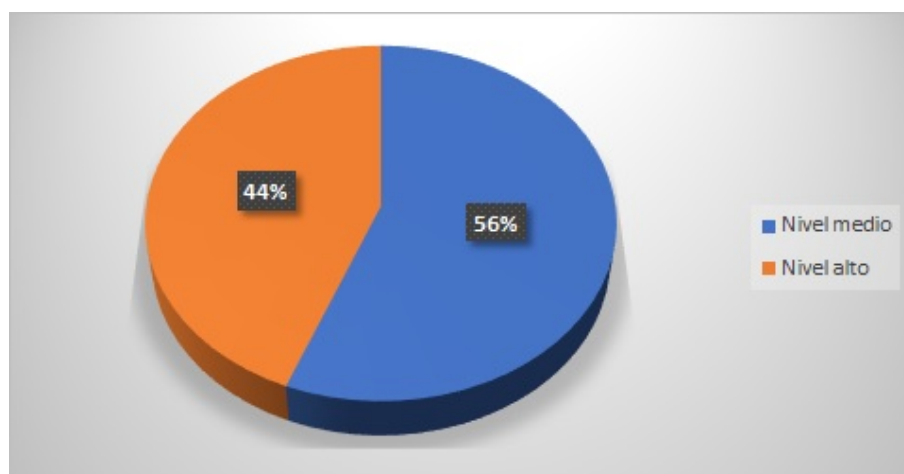


FIGURA 6.
Partición porcentual del nivel de satisfacción laboral que presentan los empleados de la Empresa Chicken King de Trujillo.

Fuente: Autores, 2018.

Así, según la tabla 5 y figura 6, se muestra que los directivos de la empresa Chicken King de Trujillo, manifiestan un nivel de satisfacción del 56%, que, para las condiciones actuales de la empresa, representan un nivel de satisfacción laboral medio, no conveniente para el cumplimiento de objetivos de la empresa.

TABLA 6
Partición porcentual del nivel de satisfacción laboral que presentan los empleados de la Empresa Chicken King de Trujillo, 2018.

NIVEL DE SATISFACCIÓN	Nº	%
Nivel muy bajo	21	34%
Nivel bajo	30	49%
Nivel medio	9	15%
Nivel alto	1	2%
TOTAL	61	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleados de la Empresa Chicken King, 2018.

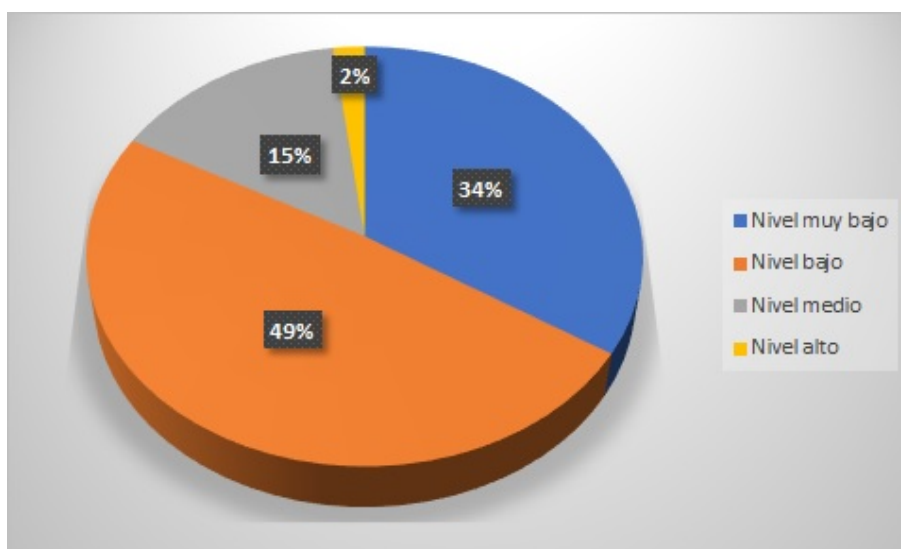


FIGURA 7.
Partición porcentual del nivel de satisfacción laboral que presentan los trabajadores de la Empresa Chicken King de Trujillo.

Fuente: Autores, 2018.

Asimismo, según los resultados presentados en la tabla 6 y figura 7, se observa que, los empleados o trabajadores de la empresa Chicken King de Trujillo, presentan un nivel de satisfacción laboral bajo y muy bajo, los cuales suman un 83%, evidenciándose una situación delicada para el desarrollo de la producción y cumplimiento de metas de la empresa, lo cual incide sobre indicadores de utilidad y de competitividad de la organización.

TABLA 7
Coeficiente de correlación Rho de Spearman entre las
variables: Habilidades Directivas y Satisfacción Laboral

		Habilidades directivas	Satisfacción laboral
Habilidades directivas	Coeficiente de correlación	1.000	0.726**
	Sig. (bilateral)		0.00
	N	52	52
Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	0.726**	1.000
	Sig. (bilateral)	0.00	
	N	52	52

Fuente: Autores, 2018.

De la tabla 7, se observa que el valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman es igual a 0.726; asimismo el p -valor = $0.000 < 0.01$, por lo que se rechaza la hipótesis nula (H_0), estableciéndose que existe relación significativa entre la variable habilidades directivas y satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018, es decir existe una relación directa y moderada.

6. CONCLUSIONES

Se logró determinar la relación entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral de los empleados en la empresa Chicken King de Trujillo, en donde, además, se observa que, el valor de la prueba Rho de Spearman ($= 0.726$) se estableció que es altamente significativo ($p < 0.01$), (Tabla 7). Esto indica que, las habilidades directivas de los jefes se relacionan con la satisfacción laboral de los empleados, en empresa Chicken King de Trujillo, en el año 2018.

Se determinaron las habilidades directivas de los directivos de la empresa Chicken King de Trujillo, estableciéndose que de las tres competencias: estratégicas, intratécticas y de eficacia personal, las que más se aplica, son las competencias estratégicas.

Así mismo, dentro de las competencias estratégicas, se emplea más la “orientación al cliente”; en las competencias intratécticas, se resalta el “trabajo en equipo”; y finalmente, en las competencias de eficacia personal, se destaca la integridad.

En cuanto a la satisfacción laboral en los jefes, la investigación permitió determinar que en la empresa Chicken King de Trujillo, los jefes presentan niveles medios y altos de satisfacción laboral, siendo el más representativo el nivel medio.

Ahora bien, en contraposición con el acápite anterior; el estudio permitió visualizar que, los empleados de la empresa Chicken King de Trujillo, presentan niveles bajos y muy bajos de satisfacción laboral.

Lo anterior, corrobora los resultados obtenidos en estudio de (Arias & Arias, 2014), donde confirma la hipótesis, que el clima organizacional y la satisfacción laboral se han relacionado moderadamente, pero no de manera significativa. Se busca entonces, como lo plantea Fuentes (2012), que “las organizaciones

con empleados más satisfechos tienden a ser más eficaces que las organizaciones con empleados menos satisfechos...”

Como síntesis de la investigación, se plantea entonces, la necesidad de un plan de acción en el manejo del talento humano, que permita promover la eficiencia y eficacia en el desempeño laboral para el logro de las metas esperadas por los directivos en la empresa.

Luego, con base en la investigación realizada, en función de las variables de estudio, se percibe que, los autores consultados, concluyeron que el fortalecimiento de las habilidades directivas de los jefes, se relaciona directamente con la satisfacción del desempeño de sus colaboradores; es decir, que mientras más habilidades poseen y ejercen en el centro laboral, mayor satisfacción presentarán sus colaboradores en el desempeño de sus funciones.

Finalmente, con la fundamentación obtenida de lo citado en la investigación, se requiere especialmente en Perú, preparar a los líderes y directivos organizacionales en habilidades directivas, pues ya no se puede liderar equipos con el modelo antiguo, hoy amerita manejar competencias de relaciones interpersonales, comunicación eficaz, entre otras, con el fin de lograr la satisfacción de los colaboradores y, por ende, un mejor desempeño.

7. REFERENCIAS

- Arias, W. & Arias, G. (2014). Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. Perú. *Revista Ciencia & Trabajo*. Año 16, # 51, 2014, p. 190.
- Cardona, P. y Chinchilla, M. (1998): Evaluación y desarrollo de las Competencias Directivas. *Revista Harvard Deusto*. No. 89, pág. 10.
- Cardona, P., & García, P. (2009). *Como desarrollar las competencias de liderazgo*. Pamplona, España: EUNSA, IESE.
- Cardona P., Chinchilla, M., García, P. (2001). Las competencias directivas más valoradas. Occasional Paper. No. 01/4. *IESE Business School*. Universidad de Navarra.
- Cardona, P., & Wilkinson, H. (2009). *Creciendo como líder*. Pamplona, España: EUNSA, IESE.
- Casares, David. (1997). *Liderazgo. Capacidad para dirigir*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Cetina, T.; Ortega, I. & Aguilar, C. (2010). Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados: un enfoque relacional para el estudio del liderazgo, Chile: *Revista Psicoperspectivas*.
- Covey, S. R. (1993). *Los 7 hábitos de la gente eficaz*. Barcelona, España: Paidós.
- David, F. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Fuentes, S. M. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad*. Facultad de Humanidades, campus de Quetzaltenango. Guatemala: Universidad Rafael Landívar, p. 66.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México, DF: McGraw-Hill.
- Madrigal D. (2009). *Habilidades directivas*. 2da. Edición. México: McGraw-Hill.
- Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y la satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. Perú: *Revista Liberabit*.
- Pérez J. A. (1993). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid: Editorial RIALP.
- Rodríguez, E. (2009). *Índice de satisfacción laboral de los empleados contingentes en una cadena de restaurantes de comida rápida del área suroeste de Puerto Rico*. Tesis para el grado de Maestro en Administración de Empresas. Puerto Rico: Recinto Universitario de Mayagüez.
- Rosales, H. (2017). *Habilidades directivas y satisfacción laboral del personal en Club de Regatas Lima, filial Chorrillos*. Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Gestión del Talento Humano. Perú: Universidad César Vallejo.
- Serrano, G. (2017). Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia. Artículo. *Revista de Estudios Gerenciales*; Santiago de Cali, Colombia.

- Villarreal, J. & Cerna, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. Cali, Colombia: *Revista de Estudios Generales*; Santiago de Cali, Colombia.
- Whetten, D. y Cameron, K. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Mexico: Prentice Hall.
- Zermeño, L. O.; Armenteros, M. del C.; Sologaistoa, A. G. & Villanueva, Y. (2014). Competencias directivas: su identificación para instituciones de educación superior. *Revista Global de Negocios*. Vol. 2, No. 4, 2014, p. 25-42.