



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE  
LA EDUCACIÓN**

Habilidades directivas y desempeño laboral en los docentes de  
la I.E 20 de abril, Los Olivos, 2021

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
Maestra en Administración de la Educación

**AUTORA:**

Velasquez Palma, Nathaly Yazmin (ORCID: 0000-0001-9288-0313)

**ASESOR:**

Vega Vilca, Carlos Sixto (ORCID: 0000-0002-2755-8819)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de la Calidad de Servicio

**LIMA - PERÚ**

**2021**

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres, esposo e hija quienes me brindaron el apoyo y soporte emocional para no rendirme y seguir adelante a pesar de las dificultades en el proceso.

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios quien me dio la vida y me permitió poder terminar mis estudios; agradezco también a mi alma mater la Universidad Cesar Vallejo; al Director Hugo Ubilus y a la Subdirectora Roxana Soto por apoyarme para la aplicación de mi instrumento; a mis asesores Carlos Vega y Rafael Garay por su experiencia y a mi esposo Jimmy Aviles por sus asesorías.

## Índice de contenido

|  |      |
|--|------|
| Carátula   | i    |
| Dedicatoria  | ii   |
| Agradecimiento                                       | iii  |
| Índice de contenidos                                 | iv   |
| Índice de tablas                                     | vi   |
| Índice de gráficos y figuras                         | vii  |
| Resumen  | viii |
| Abstract   | ix   |
| I. INTRODUCCIÓN                                      | 1    |
| II. MARCO TEÓRICO                                    | 4    |
| III. METODOLOGÍA                                     | 14   |
| 3.1. Tipo y diseño de investigación                  | 14   |
| 3.2. Variables y operacionalización                  | 15   |
| 3.3. Población, muestra y muestreo                   | 16   |
| 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 18   |
| 3.5. Procedimiento                                   | 20   |
| 3.6. Método de análisis de datos                     | 20   |
| 3.7. Aspectos éticos                                 | 21   |
| IV. RESULTADOS                                       | 22   |
| V. DISCUSIÓN   | 29   |
| VI. CONCLUSIONES                                     | 35   |
| VII. RECOMENDACIONES                                 | 36   |
| REFERENCIAS  | 37   |

Anexo1: Matriz de consistencia

Anexo 2: Matriz de operacionalización de variables

Anexo 3: Instrumento

Anexo 4: Certificado de validez y confiabilidad del instrumento

Anexo 5: Permisos correspondientes para efectuar el estudio

Anexo 6: Resolución Jefatural de aprobación del título de la tesis

Anexo 7: Declaratoria de Originalidad del autor.

Anexo 8: Dictamen Final.

Anexo 9: Declaración de autenticidad del asesor

Anexo 10: Base de datos

Anexo 11: Autorización de publicación en repositorio institucional

## Índice de tablas

|                 | Página  |
|-----------------|---|
| <i>Tabla 1</i>  | Operacionalización de la variable Habilidades directivas 15   |
| <i>Tabla 2</i>  | Operacionalización de la variable Desempeño laboral 16  |
| <i>Tabla 3</i>  | Constitución de la población de estudio 17  |
| <i>Tabla 4</i>  | Juicio de expertos para las variables 'Habilidades directivas' y 'Desempeño laboral' 19   |
| <i>Tabla 5</i>  | Estadístico de fiabilidad de los instrumentos 20  |
| <i>Tabla 6</i>  | Distribución de frecuencias de las Habilidades directivas en los docentes de la I.E 20 de abril, los olivos, 2021 22                                      |
| <i>Tabla 7</i>  | Distribución de frecuencias de las dimensiones de la variable Habilidades directivas 23   |
| <i>Tabla 8</i>  | Distribución de frecuencias del Desempeño laboral 24  |
| <i>Tabla 9</i>  | Distribución de frecuencias de las dimensiones de la variable Desempeño laboral 25  |
| <i>Tabla 10</i> | Coefficiente de correlación entre 'Habilidades directivas' y 'Desempeño laboral' 26   |
| <i>Tabla 11</i> | Resultados de la correlación de las dimensiones 'Habilidades personales, 'Habilidades interpersonales, 'Habilidades grupales' y el 'Desempeño Laboral' 27 |

## Índice de figuras

|   | Página |
|---|--------|
| <i>Figura 1</i> Porcentaje de las Habilidades directivas                              | 22     |
| <i>Figura 2</i> Porcentaje de las dimensiones de la variable “Habilidades directivas” | 23     |
| <i>Figura 3</i> Porcentaje del Desempeño laboral                                      | 24     |
| <i>Figura 4</i> Porcentaje de las dimensiones de la variable “Desempeño Laboral”      | 25     |

## Resumen

La presente investigación tuvo por objetivo determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y el desempeño laboral en los docentes de la I.E. 20 de Abril, Los Olivos, 2021. Bajo un enfoque cuantitativo se analizó las variables de estudio, para establecer la medición y su cuantificación que permitan responder a los objetivos plantados en el estudio.

La metodología radicó en un diseño no experimental de tipo básica, nivel correlacional. La población de estudio se conformó por 60 docentes entre los niveles de Primaria y Secundaria. En cuanto a la recolección de datos se optó como técnica la encuesta y se usó como instrumentos los cuestionarios sobre las "Habilidades directivas y desempeño laboral", donde pasó por una validación por 3 juicios de expertos, el cual obtuvo un coeficiente de alfa de Cronbach de 0.806 y 0,944.

Los resultados determinaron que existe un vínculo positivo alto entre las habilidades directivas y el desempeño laboral en los docentes la I.E. 20 de Abril, con un coeficiente de correlación de Rhp Spearman de 0,713 y con una sig, asintótica:  $0,000 < 0.05$ ;

**Palabras clave:** Habilidades directivas, desempeño laboral, autoconocimiento, disciplina.



## **Abstract**

The objective of this research was to determine the relationship between managerial skills and job performance in teachers of the I.E. April 20, Los Olivos, 2021. Under a quantitative approach, the study variables were analyzed, to establish the measurement and its quantification that allow responding to the planted objectives in the study.

The methodology was based on a non-experimental design of a basic type, correlational level. The study population was made up of 60 teachers between the Primary and Secondary levels. Regarding data collection, the survey was chosen as a technique and the questionnaires on "Management skills and job performance" were used as instruments, where it underwent a validation by 3 expert judgments, which obtained a Cronbach's alpha coefficient 0.806 and 0.944.

The results determined that there is a high positive link between managerial skills and job performance in I.E. April 20, with a Rhp Spearman correlation coefficient of 0.713 and with a sig, asymptotic:  $0.000 < 0.05$ ;

**Keywords:** Management skills, job performance, self-knowledge, discipline.

## I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad la administración o gestión educativa se encuentra inmersa en un debate debido al desconocimiento de su valor y labor, esto genera en muchos casos el descontento del personal que labora en dichas Instituciones.

Respecto al ámbito internacional se tomó como referencia a la UNESCO (2014), quienes en un análisis y estudio en América Latina sobre el liderazgo escolar, donde se indica que las autoridades de las entidades educativas se encuentran con la obligación de contar con habilidades directivas optimas como el liderazgo, en dicho estudio se pudo llegar a la conclusión que en países como Ecuador y Perú es muy insuficiente y esto causa alerta y preocupación, al no contar con personas idóneas para cumplir dicho puesto, y sobre todo dicho problema se viene arrastrando durante varias décadas, hecho que ha mermado los desempeños de los directivos en la mayoría de centros educativos. De la misma manera Chiavenato (2000) habla sobre la evaluación del desempeño laboral; en dicha investigación se expone que una adecuada evaluación debe ser una observación y apreciación de cada personal frente a su labor no solo en un aspecto profesional sino principalmente en compromiso, dedicación, desempeño y lealtad al desarrollarla, si se lleva de esta manera se obtendrá beneficios a corto, mediano y largo plazo.

Respecto al panorama nacional existe el marco del Buen Desempeño Directivo (2014) donde se indicó los desempeños y competencias que debe de cumplir quien desea ascender al cargo de director en una Institución Educativa, permitiendo estar informados de las obligaciones que tiene un director en bien de los estudiantes, personal e Institución a su cargo. En lo que concierne al Desempeño Laboral, se realiza un análisis al MINEDU (2016), el cual es el encargado de generar las políticas educativas que regirán en el país, teniendo como objetivo principal dar oportunidad y obtener resultados educativos de calidad para todos los estudiantes del país, por ello, el compromiso laboral debe ser alcanzado por la oficina encargada del personal, brindando la planificación, organización y desarrollo de la eficiencia y compromiso de las personas que trabajan en las instituciones educativas públicas, al conocer la realidad de dicho personal se podrá mejorar el desempeño laboral, al recibir el respaldo y retroalimentación de las dificultades e ineficiencias que pueden encontrarse,

siguiendo las políticas establecidas para este proceso logrando de esta manera solucionar las dificultades y alcanzar un servicio de calidad en bien de los estudiantes del Perú.

Mediante una observación más específicas, en la Ugel 02 – Rímac, muchas instituciones educativas no asumieron de manera satisfactoria un desempeño laboral por parte del personal que labora en ellas; ante ello cabe manifestar el rol importante que debe desempeñar el eje principal de toda organización que es el director en muchos casos, ya que no existe una relación adecuada entre el directivo y su personal en muchos casos al no contar con adecuada gestión del conocimiento para compartirlos con el personal, al igual que el liderazgo que es importante para expresar a lo que se debe llegar, de la misma manera las habilidades comunicativas y valores éticos son esencial pero que su función se lleve de la mejor manera, por otro lado el plantel en general, debe contar con el compromiso afectivo que permite la identificación con las instituciones, el compromiso de permanencia y normativo por los cuales se llega a la excelencia profesional.

En la I.E. 20 de Abril distrito de Los Olivos, se observa que existe diferencias de comunicación y trabajo entre los directivos y el profesionales que trabajan en la entidad educativa, quienes explican que el error es la mala labor directiva, por ello la investigación busca establecer la existencia de relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral, al ser una Institución educativa con gran historia directiva, los cuales han tenido diferentes personalidades y forma de dirigir la Institución. También cabe mencionarse que han intervenido en funciones del docente, lo cual se traducía en desatinos respecto de la planificación estratégica. También se no concretaban las metas institucionales y que además respecto del clima institucional, los docentes no mostraban hechos concretos respecto a la solución de conflictos con sus pares o directivos lo cual interviene en las relaciones interpersonales y de valores por parte del personal docente y directivo.

Por esa razón se propone la siguiente problemática general, ¿Cómo se relacionan las habilidades directivas y el desempeño laboral en los docentes de la I.E. 20 de Abril, Los Olivos, 2021? Y teniendo en cuenta las dimensiones de las variables se presentan los problemas específicos ¿Cómo se relacionan la dimensión habilidades personales, interpersonales, grupales y el desempeño laboral en los docentes de la I.E. 20 de Abril, Los Olivos, 2021?.

De la misma manera se obtiene el siguiente objetivo general de la indagación; Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y el desempeño laboral en los docentes de la I.E. 20 de Abril, Los Olivos, 2021. Y como objetivos específicos se tiene; Determinar la relación que existe entre la dimensión habilidades personales, interpersonales, grupales y el desempeño laboral en los docentes de la I.E. 20 de Abril, Los Olivos, 2021.

Como hipótesis de la investigación se proponen de la siguiente manera; como hipótesis general; Existe relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral en los docentes de la I.E. 20 de Abril, Los Olivos, 2021. Y como hipótesis específicas; Existe relación entre la dimensión habilidades personales, interpersonales, grupales y el desempeño laboral en los docentes de la I.E. 20 de Abril, Los Olivos, 2021.

Como justificación de la presente investigación en el aspecto teórico se justifica según lo dicho por Whetter (2016) quien explica los aspectos importantes para el desarrollo en los directivos de sus habilidades tomando en cuenta las dimensiones que las componen como las habilidades personales, interpersonales y grupales y de la misma manera Chiavenato (2009) quien fundamenta como debe ser la evaluación del desempeño laboral dimensionándolo en Factores operativos y actitudinales, las fuentes de las variables que se pasma diferentes investigaciones que han servido de antecedentes a esta, la cual servirá de fuente confiable para las investigaciones posteriores. En el aspecto metodológico se justifica resaltando que el instrumento desarrollado fue validado por juicio de expertos los cuales reafirman los aportes que brindaran a la investigación con la obtención de datos y resultados relevantes para próximas investigaciones al ser trabajados en una realidad diferentes a otras investigaciones que la preceden dicho instrumento alcanzo una confiabilidad alta. En el aspecto practico se justifica que los datos permitirán que las actuales y futuras docentes de la Institución puedan conocer las habilidades directivas que debe tener todo líder y como debe desarrollarse el desempeño laboral de los diferentes docentes que laboran en la actualidad y quienes lo harán en un futuro.

## II. MARCO TEÓRICO

Al referirse a las dos variables de la investigación Habilidades Directivas y Desempeño laboral, se encuentran muchas investigaciones previas que demuestran esta problemática, entre los antecedentes internacionales entre los que podemos encontrar están las siguientes; En Venezuela, Bermúdez y Bravo (2016) desarrollo una investigación con el fin de implantar información acerca de las habilidades directivas y el desempeño laboral en los profesores en colegios de nivel primario. Esta investigación se aplicó como instrumento cuestionario para ambas variables que se aplicó a los docentes, se desarrolló una exploración descriptiva - correlacional, siendo no experimental transeccional. Dicha investigación estableció que el personal directivo conoce en su mayoría cuales y como deben desarrollarse las habilidades directivas y los procesos que conllevan dicha función, igualmente se pudo determinar que los docentes en su gran mayoría conocen también sus funciones en el ámbito profesional y académico pero no es desarrollado con todo momento convirtiéndose en una debilidad dentro las instituciones Educativas.

En México, García, et al., (2016) realizó una indagación de las habilidades directivas y el desempeño en una entidad aduanera. Esta exploración utilizó un cuestionario como instrumento en las dos variables y que se aplicó a 9 de los gerentes del área de operaciones de las diferentes sucursales, se elaboró una investigación cuantitativa, descriptiva, con un test de MOSS, mientras que el cuestionario a evaluar las variables y sus dimensiones; la técnica que se utilizó fue la encuesta. Indica que se mostraron resultados desfavorables en lo concerniente con las habilidades significativas en los campos de autoconcepto, habilidad de supervisión y capacidad de decisión en las relaciones humanas. En lo concerniente al campo de evaluación de desempeño, los resultados mostraron un 67 % de los encuestados obtuvo un nivel regular y el 33% el nivel esperado.

En Cuba, Ascón, et al., (2019) hizo una investigación sobre la teoría y la práctica en el desarrollo de las habilidades directivas, una aproximación desde el acercamiento a las instituciones de educación en el nivel superior. Esta investigación re realizo utilizando como instrumento cuestionario para ambas variables utilizando los métodos cualitativos y cuantitativos, para su desarrollo se utilizó el Método Delphi; utilizando la encuesta como técnica a desarrollar en la

investigación. Se destacan puede resaltar entre las habilidades del liderazgo que son más dañadas la comunicación, la motivación y la innovación, por otro lado las que son menos dañadas es la relación laboral, según su nivel de importancia y desempeño en pos de su formación.

En España, Pereda, et al., (2014) realizó un estudio acerca de las habilidades directivas para la mejora de la competitividad. Para la investigación en la población establecida se realizó una evaluación inicial sobre el sector público, los líderes del sector públicos y las habilidades directivas con las que cuentan, mientras que al realizar el trabajo de campo a las administraciones actuales evaluando los mismos aspectos, aplicando las técnicas estadísticas de contraste, que alcanzaron al final, el análisis de sus resultados y las conclusiones que se obtienen de los mismos. Llegando a descubrir que al desarrollar habilidades directivas se alcanza mayor nivel competitivo para el desarrollo de su labor frente a sus colegas, principalmente al contar con personal capacitado frente al amplio campo del sector público.

En Venezuela, Salas, et al., (2016) investigaron sobre el tema de las habilidades directivas en la administración de las instituciones de educación superior en el sector público como una instancia que imparte los conocimientos necesarios, utilizando una investigación de tipo descriptivo, observando que son las bases necesarias como necesarias de las que deben de guiarse los directivos de las instituciones, llegando a expresar que el manejo de la gestión institucional que desea sobresalir frente a la competencia siempre con optimismo donde debe ser activo y crear un ambiente adecuado con el personal al que dirige alcanzo la excelencia, dinamismo al utilizar técnicas creativas para generar, mantener e integrar su capital intelectual, favoreciendo a la ampliación de los conocimientos para la mejora institucional, estando abiertos a los cambios y actualizaciones, alcanzando una gestión exitosa, eficaz y eficiente, tanto como institución como organización conjunta liderada por el director, para ello deben de interiorizarse las habilidades de cada personal que conforma la institución mejorando día a día su desempeño utilizando como guía la experiencia y la evaluación de los aspectos positivos encontrados en éstas.

También se encuentran muchas investigaciones previas sobre estas variables y dimensiones a nivel nacional, entre las que podemos encontrar como antecedentes las siguientes; En Chimbote, Aguilar (2020) investigó sobre el vínculo que existe entre las habilidades directivas y el desempeño laboral, Se aplicó como instrumento cuestionario para ambas variables que se aplicó al personal entre directivos y administrativos, se desarrolló una indagación descriptiva, correlacional y de método mixto; el instrumento desarrollado fue la encuesta. Estableciéndose la existencia de una correlación significativa entre la variable Habilidades directivas y el desempeño de los colaboradores de las diferentes áreas operativas se determinó la relación directa positiva y moderada fue existente ( $r_s = 0.505$ ).

En Lima, Cadillo (2020) Se investigó sobre las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal de una entidad pesquera, se aplicó como instrumento cuestionario para ambas variables que se aplicó a 83 personales del personal, se desarrolló una investigación de tipo básico cuantitativo; se utilizó fue la encuesta como instrumento. Se puede decir que en la variabilidad del desempeño laboral se ejecuta en un 29.7% de las habilidades directivas; se determinó que el desenvolvimiento laboral se observa en un 23.9%, de las habilidades directivas.

En Lima, Crispín (2018) se investigó acerca de las habilidades directivas y desempeño laboral en los trabajadores del área administrativa, se aplicó como instrumento cuestionario para ambas variables que se aplicó a 25 trabajadores, se desarrolló una investigación descriptiva correlacional, con nivel cuantitativo de diseño no experimental; la técnica que se utilizó fue la encuesta. Se entiende que existe relación positiva en un nivel alto mediante un R de Pearson de 0,826\*\* a una significancia en nivel 0,000 menor a 0,05 entre habilidades directivas y desempeño laboral en el personal.

En Lima, Girón (2018) se investigó sobre las habilidades directivas y desempeño laboral de docentes de una Universidad, se aplicó como instrumento cuestionario para ambas variables que se aplicó a 234 personales entre directivos, administrativos y operacionales, se desarrolló una investigación de tipo descriptivo, con diseño correlacional y de método mixto; la técnica que se utilizó fue la encuesta. Se concluyó que existe gran dominio de tipo positivo medio del 63.5%, muy

significativo y de manera muy bien desarrollada entre las habilidades directivas y el desempeño laboral.

En Lambayeque, Gonzales (2021) se investigó acerca de las habilidades directivas y desempeño laboral en el personal Municipal, se utilizó para la metodología como instrumento principal el cuestionario en cual fue empleado para ambas variables, siendo la población de estudio de 72 personas, se desarrolló la investigación de tipo descriptivo, con diseño correlacional y de método mixto; la técnica que se utilizó fue la encuesta. Se puede deducir por esta investigación que la relación que existe entre las habilidades directivas y el desempeño laboral indica un grado de correlación de Pearson moderado y positivo igual a 0.550\*\*, con un nivel de significancia de 0.01.

En Ucayali, López (2018) investigo sobre la relación entre la gestión Directiva y Desempeño Laboral en una Oficina Departamental, se empleo como instrumento el cuestionario para ambas variables siendo la población de estudio a 33 personales, se desarrolló una investigación de enfoque cuantitativo, diseño no experimental y correlacional transversal; la técnica que se utilizó fue la encuesta. Llegando a la afirmación que la relación entre gestión directiva y desempeño laboral es muy alta y significativa al observar que tiene Sig.=0.000, denota una muy alta significatividad en la relación.

En Lima, Morales (2019) investigó acerca de las habilidades directivas y desempeño laboral del personal en una unidad de gestión educativa, se empleó, como instrumento el cuestionario para el desarrollo de ambas variables aplicándose a 52 personales de la institución, se desarrolló una investigación de enfoque cualitativa ordinal. Se concluyó que existe relación significativa entre las habilidades directivas y el desempeño laboral entre media y fuerte con un coeficiente de correlación  $Rho=0,587$  permitiendo confirmar que existe una correlación estadísticamente significativa de esta manera se logró alcanzar el objetivo general de dicha investigación.

Después de conocer las investigaciones previas se puede dar paso a las bases teóricas que dan sustento a la presenta investigación en sus dos variables que son Habilidades directivas y Desempeño Laboral, se puede decir que el



personal de las instituciones opinan que el principal responsable del manejo y resultados que se obtienen al llegar a ciertas metas en tiempos establecidos son los directores o líderes que cumplen la función de encabezar las instituciones; entre los múltiples autores que explican sobre la variable Habilidades Directivas como son Lussier y Achua (2015) que explica la importancia del desarrollo de las destrezas en los directivos para una mejor labor profesional, por otra parte Hellriegel y Slocum (2004) quien expresa que todo directivo debe de contar con características que permiten que el desarrollo de sus responsabilidades sea el adecuado, otro autor es Evans y Linsay (2015) quien da una explicación acerca de las habilidades con las que debe contar un director o dirigente para un mejor desarrollo de sus responsabilidades u obligaciones; Gitman y McDaniel (2007) también explica sobre el tema y como debe de desarrollarse estas habilidades o destrezas, al igual que Barahona et al. (2011) quien en su investigación explica lo importante de tener un dirigente preparado para el trabajo y la delegación de obligaciones.

se toma en consideración a Jurado (2017) quien explica en su investigación que durante 1930 a 1950 se tenía como concepto que las personas ya nacían con estas habilidades de liderazgo, los cuales contaban con algunas características de líder como: Honestidad, integridad, fuerza, voluntad para dirigir, inteligencia, conocimientos y confianza en sí mismo; para poder desarrollar la función o responsabilidad que se le asignaba. De igual manera, Peters (2000), Expone que los líderes deberán dirigir sus conocimientos, experiencias y habilidades para dirigir según la realidad en la que se enfrenta para mostrar sus habilidades directivas como: la toma de decisiones, el énfasis en la seguridad, la habilidad de trabajar bajo presión, la persistencia, la orientación a los logros, los rasgos cooperativos, la asociación, la energía, además de estas debe demostrar su inteligencia y manejo del estrés, tener un alto nivel de conocimientos, creatividad, habilidades conceptuales y una gran facilidad de palabra, capacidad para relacionarse positivamente en sociedad, alto nivel de persuasión, capacidad para reconocer los logros de las personas en forma individual y como grupo; así mismo deberá contar con un pensamiento organizado. De igual manera Montoya y Boyero (2016) quien explica que el principal objetivo de todo líder es el de saber comunicarse, logra motivar, saber evaluar y orientar al personal a su cargo para que estos logren los

objetivos de la entidad. De igual manera Pereda (2016) quien expresa las ventajas que brindan las habilidades directivas para el mejoramiento de las entidades. Otro aspecto lo brinda Rodríguez (2015) quien explica en su libro sus vivencias para alcanzar el éxito al ser un líder que recibe aportes de sus trabajadores para la mejora de la empresa. Al igual que Valls (2010) quien explica las habilidades de un directivo para alcanzar el éxito con ayuda de sus conocimientos y trabajadores aportando ideas

También Goyal (2013) expone que la principal característica que debe de mostrar toda entidad para sobresalir frente a este difícil mercado laboral que existe es contar con líderes que demuestren ciertas habilidades como: habilidades interpersonales, la eficacia personal de su organización y es alcanzada siempre las habilidades personales para destacar. De otro lado, Arroyo (2014) dice que para que los trabajadores y miembros de una empresa logren alcanzar sus metas personales y grupales es necesario contar con líderes que cuenten con habilidades directivas para no solo ser un director sino cumplir algo más importante que es saber dirigir y lograr que el personal muestre su mejor disponibilidad al desarrollar su trabajo de esta manera cumplir sus visiones y misiones en equipo en bien de la institución. Otro aspecto lo brinda Warren (2016) En su libro “Convertirse en líder” se enseña que las empresas en su gran mayoría están sub lideradas y sobre administradas. Es decir, un gerente puede ser eficaz planificando, organizado y justo con sus colaboradores, pero carente de las destrezas del liderar o motivar. Otros líderes pueden ser eficaces con la destreza para generar e impulsar el entusiasmo, pero totalmente falto de las destrezas administrativas. Actualmente, muchas de las empresas están valorando de mejor manera a los gerentes con habilidades directivas. Otro de los autores que se refiere a esta variable es Amaya (2019) quien en su investigación narra acerca de las destrezas y habilidades con las que debe contar todo líder para un mejor desempeño en el ámbito de la administración pública.

Hay que mencionar además a Madrigal (2009) Establece que todo directivo debe desarrollar actividades que favorezcan a la organización; dichas actividades deben permitir el desarrollo de las habilidades para el manejo de la institución; las habilidades que demuestran los directivos son las que permitirán ser considerados

líderes y capaces de ejecutar el cargo que tienen. Uno de los autores que brindan grandes aportes a este tema es Chiavenato (2009) Expresa que la base para el desarrollo de las habilidades directivas son sus conductas, comportamientos y actitudes, por ello propone lo siguiente: las competencias duraderas en tres dimensiones: lo cognitivo demostrando que todo directivo debe contar con conocimientos acerca de su experiencia y saberes previos, la actitud para demuestran un adecuado comportamiento en su ambiente de trabajo brinda un ambiente adecuado a su personal y la perspectiva que comprende poner en práctica sus conocimientos en la resolución de problemas o conflictos que se presentan en el ambiente laboral.

En autor base es Whetten y Cameron. (2016) explica que las habilidades directivas son los requerimientos con el que debe contar todo directivo para cubrir la demanda actual, por ellos se puede dimensionar en Habilidades personales donde se puede conocer la calidad de actuar del directivo para cumplir su función, por otra parte el Habilidades interpersonales que busca establecer la capacidad del directivo para relacionarse con su personal, de igual manera las Habilidades grupales que se entiende como la capacidad para dirigir a su personal de manera adecuada. Como primera dimensión de la variable Habilidades Directivas se tiene a; Habilidades personales y Whetten y Cameron (2016). explica que el director debe conocer sus capacidades propias antes de presentarlos al personal teniendo Autoconocimiento al poder ser el mismo, luego Manejo de estrés personal conociendo como tranquilizarse y finalmente Solución analítica y creatividad de problema para alcanzar los objetivos. Se continua con la segunda dimensión que es; Habilidades interpersonales, para Whetten y Cameron (2016). El director debe contar con muchas cualidades para relacionarse tales como Comunicación de apoyo para relacionarse y pedir ayuda, Ganar poder e influencia importante para ganar la confianza de su personal, Motivación a los demás para poder ser valorado por el personal y Manejo de conflictos para tener la confianza de su personal. La tercera dimensión es; Habilidades grupales, la cuan Whetten y Cameron (2009). dice el director debe tener habilidad para comunicarse con su personal, primero Facultamiento y delegación para derribar funciones de manera adecuada y Formación de equipos efectivos y trabaja en equipo que permitirá llegar a los objetivos trazados por la institución.

Al recopilar la información y teorías que brindan los diferentes autores en la presente investigación acerca de esta variable de Habilidades Directivas, se puede llegar a entender que todo directivo debe de contar y desarrollar habilidades que le permitan realizar una buena labor directiva con el fin de tener poder manejarse adecuadamente teniendo un desarrollo de su personalidad y como puede realizar su laboral de manera individual, o al tener que brindar alcances o dar responsabilidades a su personal y de manera continua el trabajo grupal para lograr alcanzar las metas u objetivos a los que se espera alcanzar junto con los miembros de la familia Institucional. De otro lado el Diario Perú 21 (2019) realiza un análisis acerca de las habilidades con las que debe contar un líder para que los objetivos de la empresa o entidad de alcancen corto plazo. Al igual que Riaño (2015) quien explica que todo líder debe de estar en constante capacitación y actualización de las nuevas demandas que el mercado competitivo necesita. Y Román (2014) explica que todo líder debe de contar con ciertas características específicas que le permitan alcanzar el éxito

Para Huerta (2014) las habilidades personales se entienden como la espontaneidad e imaginación que muestra el directivo en el desarrollo de sus obligaciones y responsabilidades, realizando su trabajo sin la presión y mal animo que puede ocasionarse, sino que por lo contrario muestra la mejor actitud al desarrollarla y reconociendo cuando comete algún error o las dificultades que se le puede presentar en el proceso. Para Lupano y Castro (2006) la dimensión habilidades interpersonales se entiende como la destreza que cuenta el directivo para ser entendido por su personal, brindando alcances esenciales para mejorar el trabajo colaborativo, alcanzando que el personal se sienta cómodo con el trato que brinda el directivo. Así mismo como Lawrence (2012) quien explica la importancia del trabajo y desarrollo de las habilidades interpersonales para el crecimiento de las instituciones. Por otro lado Vásquez (2005) explica la importancia del trabajo colaborativo para el éxito de todas las entidades que desean crecer y alcanzar sus objetivos.

Para alcanzar la excelencia en la labor que realizan las instituciones es necesario contar con una labor colaborativa entre la dirección y el personal que la conforman con el fin de alcanzar los objetivos trasados, es por ello que el

desempeño laboral óptimo es esencial para alcanzarlo siendo esta la segunda variable de la investigación. Muchas instituciones optan por evaluar el desempeño laboral al personal para obtener información acerca de cómo están realizando su trabajo y si cumplen con los requerimientos y expectativas que se ha tratado la institución. Sobre el Desempeño laboral existen muchas teorías sobre el tema entre las que sobresalen Pedraza et al. (2010) Expone que todas las organizaciones deben desarrollar evaluaciones del desempeño laboral para poder identificar las limitaciones y los fallos en la organización. Cabe destacar que para que un buen rendimiento laboral, existen varios factores que involucran su rendimiento, uno de ellos viene a ser la estabilidad laboral en las empresas, la remuneración que los empleados perciben por su trabajo. Por ello, es necesario un ambiente adecuado, de armonía y seguridad laboral. Otra teoría es la de Tejedor et al. (2010) El desempeño laboral es hacer aquello que uno está obligado hacer y de la mejor manera. Es decir, es cumplir con la responsabilidad, involucrando conocimientos, habilidades, actitudes y valores para alcanzarlo.

El autor base de la presente investigación es Chiavenato (2009) quien explica que el desempeño laboral puede lograrse de manera efectiva si se maneja adecuadamente, también expone pero para ello debe ser determinado principalmente por dos dimensiones las cuales son; factores actitudinales y factores operativos los cuales son fundamentales para el fin.

Los factores actitudinales según Chiavenato (2009) dice que el desempeño de los trabajadores de una institución debe de contar con actitud personal como Disciplina al realizar la labor, Cooperación al mostrar iniciativa, Responsabilidad al realizarlo y Iniciativa a su labor se entienden por la responsabilidad, disciplina y compromiso con la institución, la iniciativa, las habilidades de seguridad interés, creatividad, discreción, presentación personal, capacidad de realización. Se entienden por la responsabilidad, disciplina y compromiso con la institución, la iniciativa, las habilidades de seguridad interés, creatividad, discreción, presentación personal, capacidad de realización. De otro lado los factores operativos según Factores operativos: Chiavenato (2009) El trabajador debe mostrar un buen desempeño al realizar su labor teniendo en consideración Calidad al realizar trabajo óptimo, Trabajo en equipo para saber apoyarse y realizarlo mejor, Liderazgo para

tomar decisiones y Conocimiento del trabajo para saber cómo lograr los objetivos. Se puede entender también que esta dimensión está conformada por: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo. Por esta razón se puede decir que el desempeño en un cargo o puesto de trabajo puede variar entre cada persona que lo ocupa, a causa que cada personal tiene a su favor diversas habilidades innatas, maneras de alcanzar la motivación, destreza para el trabajo en equipo, el interés por mantenerse actualizado y capacitado, a la par del manejo de la supervisión y factores situacionales de cada individuo; así como, el interés e importancia que aplica cada persona a la labor o cargo que ocupa en una institución para alcanzar el desempeño esperado.

Con todos los datos expuestos frente a la variable Desempeño laboral, se llega a entender que es necesario que el personal que labora en una Institución o Instancia muestren la mejor disposición al realizar su labor o responsabilidad que se encomienda, para ello es necesario evaluar si estos se están cumpliendo tomando en consideración los factores que lo componen al mostrar una actitud adecuada frente al trabajo con sus compañeros y autoridad que les corresponde al igual que el factor referente a la labor que realiza, entendiéndose como la producción o productividad que tiene al termino de cierto periodo, estos elementos son los que mostraran cual es el desempeño laboral que presenta.

En las Instituciones educativas en especial las del sector público se observó la existencia de problemas y dificultades frente a la interacción y trabajo de los directivos con el personal docente y viceversa, en el caso del directivo se observa problemas en el desempeño laboral del personal docentes por falta y desarrollo de las dimensiones y los factores que los componen según Chiavenato (2009) y al ser observado desde la perspectiva de los docentes explican que la faltan de habilidades directivas y las dimensiones que las componen según Whetten y Cameron (2016) son las principales causas de las dificultades y problemas que tiene la Institución educativa.

Según la información que se brinda en la presente investigación se entendió que para alcanzar los objetivos y metas que se plasma y plantea cada Institución Educativa es necesario el desarrollo adecuado de las habilidades directivas y la obtención de un adecuado desempeño laboral.

### III. METODOLOGÍA

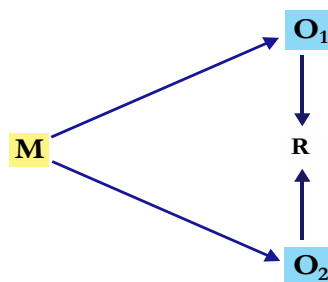
#### 3.1 Tipo y diseño de investigación

##### Tipo

Se estableció al respecto de tipo básico al darse que las variables habilidades directivas y el desempeño laboral determinan el marco teórico y todos los antecedentes como base principal para sustentarlo, por esa razón se convierten en antecedentes de futuras investigaciones tomando como referencia a Carrasco (2009) para el desarrollo del estudio de tipo básico se toma en consideración los datos relevantes para comprobar, deslindar e implementar la estructura del marco teórico de la investigación.

##### Nivel

La investigación es de nivel correlacional resaltando el estudio, de la misma manera que lo menciona Hernández et al. (2014) quienes explican que el punto principal es el de analizar el grado o nivel de significancia entre dos o más variables a investigar y analizar las categorías, posturas y conceptos.



##### Dónde:

M = muestra trabajada  
O1 = variable Habilidades directivas  
O2 = variable Desempeño laboral  
R = operación de correlación

##### Diseño

La presente investigación es no experimental, según lo expuesto por Hernández et al., (2014) los cuales explicaron que esta investigación corresponde a dicho diseño al ser que el investigador no intervendrá en la naturaleza de las variables, únicamente observará y registrará el contexto real al ser evaluado.

### 3.2 Variables y operacionalización

Tabla 1

*Operacionalización de la variable Habilidades directivas*

| VARIABLES DE ESTUDIO          | DEFINICIÓN CONCEPTUAL  | DEFINICIÓN OPERACIONAL  | DIMENSIONES            | INDICADORES  | ESCALA DE MEDICIÓN |
|-------------------------------|--|---|------------------------|--|--------------------|
| <b>Habilidades Directivas</b> | Whetten y Cameron (2016) Las habilidades directivas son los requerimientos con los que debe contar todo directivo para cubrir la demanda actual, utilizando las de manera constante las habilidades indispensables para el desarrollo de este cargo. | Whetten y Cameron (2016) Las habilidades directivas se dimensionan en Habilidades personales donde se puede conocer la calidad de actuar del directivo para cumplir su función, por otra parte el Habilidades interpersonales que busca establecer la capacidad del directivo para relacionarse con su personal, de igual manera las Habilidades grupales que se entiende como la capacidad para dirigir a su personal de manera adecuada | Habilidades personales | Autococimiento                                     |                    |
|                               |  |   |                        | Manejo de estrés personal                          |                    |
|                               |  |   |                        | Solución analítica y creatividad de problema       |                    |
|                               |  |   |                        | Comunicación de apoyo                              | Siempre            |
|                               |  |   |                        | Ganar poder e influencia                           | Casi siempre       |
|                               |  |   |                        | Motivación a los demás                             | A veces            |
|                               |  |   |                        | Manejo de conflicto                                | Casi nunca         |
|                               |  |   |                        | Facultamiento y delegación                         | Nunca              |
|                               |  |   |                        | Formación de equipos efectivos y trabaja en equipo |                    |



Tabla 2

*Operacionalización de la variable Desempeño laboral*

| VARIABLES DE ESTUDIO     | DEFINICIÓN CONCEPTUAL   | DEFINICIÓN OPERACIONAL  | DIMENSIONES            | INDICADORES                   | ESCALA DE MEDICIÓN |
|--------------------------|---|---|------------------------|-------------------------------|--------------------|
| <b>Desempeño Laboral</b> | Chiavenato (2009) El desempeño Laboral se comprende como el compromiso o responsabilidad con la que cuentan el personal de una Institución al realizar la labor a su cargo. | Chiavenato (2009) El desempeño laboral se divide en los Factores actitudinales refiriéndose al interés por dar su mejor esfuerzo al realizar su labor y de otra parte Factores operativos el cual muestra el compromiso con su labor al realizarla con el fin alcanzar mejores objetivos. | Factores actitudinales | Satisfacción Laboral          |                    |
|                          |   |   |                        | Disciplina y responsabilidad  | Siempre            |
|                          |   |   |                        | Compromiso e iniciativa       | Casi siempre       |
|                          |   |   | Factores operativos    | Esfuerzo y perseverancia      | A veces            |
|                          |   |   |                        | Productividad laboral         | Casi nunca         |
|                          |   |   |                        | Cantidad y calidad de trabajo | Nunca              |
|                          |   |   |                        | Liderazgo                     |                    |
| Conocimiento de trabajo  |   |   |                        |                               |                    |

### 3.3 Población, muestra y muestreo

#### Población

Con relación a la población se explica que consta de 60 (sesenta) docentes procedentes la Institución Educativa “20 de Abril”, ubicada en el distrito populoso de Los Olivos. Teniendo en consideración que los docentes pertenecen a diferentes de la educación básica: primaria y secundaria. Según dicho por Hernández et al. (2014) acerca de las características de la población, se destaca como punto principal que deben ser trabadas como una unidad que pertenece a un conjunto de jerarquía mayor, los cuales sobresalen por tener una relación directa entre si contando cada uno de ellos con diferentes o iguales características.

Tabla 3

*Constitución de la población de estudio*

| <b>Institución</b> | <b>Naturaleza</b> | <b>Docentes</b> | <b>Total</b> |
|--------------------|-------------------|-----------------|--------------|
| I.E. 20 de Abril   | Primaria          | 24              | 24           |
|                    | Secundaria        | 36              | 36           |
|                    | <b>Total</b>      |                 | <b>60</b>    |

*Nota:* Registro de docentes

**Muestra**

Respecto a la muestra se consideró a toda la población ya que son lo suficientemente representativos para el investigador y sobre todo para la recaudación de datos. Por lo expuesto Hernández & Mendoza (2018) describieron sobre el mencionado asunto que no siempre es factible la extracción de una muestra, sino que, en función de los rasgos propios del estudio y la posible accesibilidad a los individuos, tiende a incluirse a todos los posibles casos de la población. Frente a lo mencionado, se tomó la muestra de la misma población ya que hubo factibilidad para recolectar datos relevantes a la investigación.

En dicho sentido, se considera como muestra censal por ser utilizada la totalidad de la población al ser una cantidad manejable. Ramirez (1997) considera que es censal cuando se utiliza a la población total como muestra de investigación. Por todas estas definiciones se establece que la investigación cuenta con muestra censal.

**Muestreo**

Se presentó un muestreo que es no probabilístico de modo intencional ya que se consideró a toda la muestra ya que presentan las mismas características pretendidas en el estudio. Según Otzen y Manterola (2017) sostuvo que se permite escoger aquellos casos que son accesibles y la proximidad de los sujetos para el investigador.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

En conformidad con lo establecido por Hernández & Mendoza (2018) se conoce que una encuesta es un proceso o instrumento para comprobar si las respuestas procesadas de un determinado grupo de personas que, a razón de sus elevados niveles de eficacia, se recurre a su uso regularmente, donde se acaban las programaciones con el fin de conseguir los porcentajes adecuados sobre un determinado número de individuos con rasgos objetivos y subjetivos propios de la población. Frente ello, se usó en las dos variables de estudio) las habilidades directivas y el desempeño laboral. Por otra parte, fue empleado como herramienta un cuestionario, en concordancia a lo dicho por Hernández & Mendoza (2018) viene a ser la herramienta investigativa conformada por un listado de interrogantes, cuyas respuestas por lo regular son de carácter cerrado, presentándose secuenciados sistemáticamente, respetando dimensiones con la finalidad de obtener información verdadera y real sobre las variables estudiadas.

#### **Ficha técnica de Gestión institucional**

Nombre : Cuestionario sobre las habilidades directivas

Autor : Nathaly Yazmin Velasquez Palma

Objetivo : Determinar el nivel de habilidades directivas

Lugar : Los Olivos

Aplicación : Directa

Duración : 30 (treinta) minutos.

Esquema : Compuesta por 3 dimensiones y 28 preguntas/ítems; “Habilidades personales” (10 ítems), “Habilidades interpersonales” (12 ítems), “Habilidades grupales” (6 ítems). El rango para evaluar fue tipo Likert Ordinal

#### **Ficha técnica de Gestión institucional**

Nombre : Cuestionario sobre el Desempeño laboral

Autor : Nathaly Yazmin Velasquez Palma

Objetivo : Determinar el nivel de habilidades directivas

Lugar : Los Olivos

Aplicación : Directa

Duración : 30 (treinta) minutos.

Esquema : Compuesta por 2 dimensiones con 26 preguntas/ítems;

“Factores actitudinales” (14 ítems), “Factores operativos” (12 ítems).

El rango para evaluar fue tipo Likert Ordinal

Para poder ratificar y sustentar la solidez significativa del instrumento, se apeló a la evaluación de profesionales especialistas en el campo, los cuales al realizar la revisión exhaustiva y juicio criterial del contenido y valor teórico de ambas variables, al igual que las dimensiones para establecer la coherencia existente a la vez de establecer si contiene aspectos observables y medibles. Dicha vinculación adecuada y de significancia desde el aspecto teórico a lo experimental es la relevancia de una evidencia de validez de contenido del instrumento.

Tabla 4

*Juicio de expertos para las variables ‘Habilidades directivas’ y ‘Desempeño laboral’*

| N° | Experto                  | Pertinencia | Relevancia | Claridad | Evaluación |
|----|--------------------------|-------------|------------|----------|------------|
| 1  | Mg. Carlos Vega Vilca    | Si          | Si         | Si       | Aplicables |
| 2  | Mg. Jimmy Aviles Quispe  | Si          | Si         | Si       | Aplicables |
| 3  | Mg. Luis Alex Valenzuela | Si          | Si         | Si       | Aplicables |

*Fuente:* Elaboración propia

La confiabilidad es establecida por el rango por el cual la ejecución o aplicación del instrumento de manera continua a diferentes poblaciones establecerá resultados similares, coherentes según Hernández et al. (2014). Para establecer dicho análisis, se ejecutó la realización de una evaluación piloto a una muestra de los participantes los cuales cuentan con características muy semejante a los de la muestra; después de los datos extraídos, estos fueron procesadas con coeficiente de confiabilidad de Cronbach analizados por el software SPSS versión 25, alcanzando como resultados los que se muestran en la tabla 5. Al procesar los datos obtenidos se estableció la confiabilidad es ampliamente existente y aceptable del instrumento desarrollado.

Tabla 5

*Estadístico de fiabilidad de los instrumentos*

| <b>Instrumento</b>     | <b>Alfa de Cronbach</b> | <b>N de elementos</b> | <b>Nivel de confiabilidad</b> |
|------------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------------|
| Habilidades directivas | ,806                    | 28                    | Muy alta                      |
| Desempeño laboral      | ,944                    | 26                    | Muy alta                      |

Fuente: SPSS 25.0

### **3.5. Procedimientos**

El procedimiento es la descripción del proceso de recolección de los datos y el análisis de los resultados de la investigación. Es por ello que desde el momento de aprobación de la investigación, se coordinó con el director de la institución educativa para el proceso de recolección de los datos utilizando el instrumento elaborado, pero dada la coyuntura de emergencia sanitaria se realizó el proceso de recolección de los datos con el uso de entornos virtuales para el desarrollo del instrumento de ambas variables 'Habilidades directivas' y 'Desempeño laboral' en los docentes, con la venia correspondientes. En la fecha establecida para la ejecución de la encuesta se proporcionó las indicaciones pertinentes para que se realice sin ninguna dificultad. Al término, las respuestas decepcionadas en una base de datos fueron procesadas con el software MS Excel.

### **3.6. Método de análisis de datos**

Para el análisis de datos de la investigación, el procesamiento estadístico se realizó con el empleo del software de evaluación estadística: SPSS (versión 25) IBM, en un inicio para la ejecución del proceso analítico y posteriormente la interpretación y análisis de los resultados. Según los resultados alcanzados en dicha evaluación, se elaboraron los diseños de los instrumentos y los ítems correspondientes, de la misma manera las codificaciones de la data con el objetivo de desarrollar la aplicación correcta de la misma. Al generar el cifrado de los instrumentos, se requirió la asignación de valores numerales para cada interrogante con la finalidad de simplificar el proceso de análisis y comparación. Los datos obtenidos anteriormente fueron

procesados en el software estadístico antes mencionado, basado en tabulación (politómica) a la que se le asigna valores para los instrumentos en cuestión de 'Habilidades directivas' y 'Desempeño laboral': 1=Nunca, 2=Casi nunca, 3=A veces, 4=Casi siempre, 5=Siempre.

Referente a la estadística de naturaleza inferencial, la misma se realizó empleando la prueba de contrastación de las hipótesis, validadas por el coeficiente de Rho de Spearman, con el fin de establecer la relación de las variables asignadas al estudio y con ello la inminente generalización completa de los resultados generados. Además, se valió de la utilidad de la metodología deductiva para que se pueda reforzar por medio de bases probabilísticas la ponderación la data generada.

### **3.7. Aspectos éticos**

Es preciso recalcar que se mantuvo el respeto por la estructura o esquema, considerando la moral de la investigación, que comprendió desde el punto de inicio de la ejecución del estudio hasta los autores consultados al respecto. En dicho sentido se trabajó en continua comunicación con la IE donde se ejecutó el estudio, a fin de poder recabar la solicitud del permiso correspondiente por parte de los dirigentes, así como dar a conocer el consentimiento informado para los guías educativos. De la misma manera se laboró con la indagación pertinente y confiable, para la estructura de las bases teóricas y la elaboración del instrumento de estudio, respetando en todo momento las fuentes y su procedencia. La información de los guías educadores se mantuvo en plena confidencialidad, de igual manera sus respuestas se trataron con mucha prudencia

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Análisis descriptivos

Tabla 6

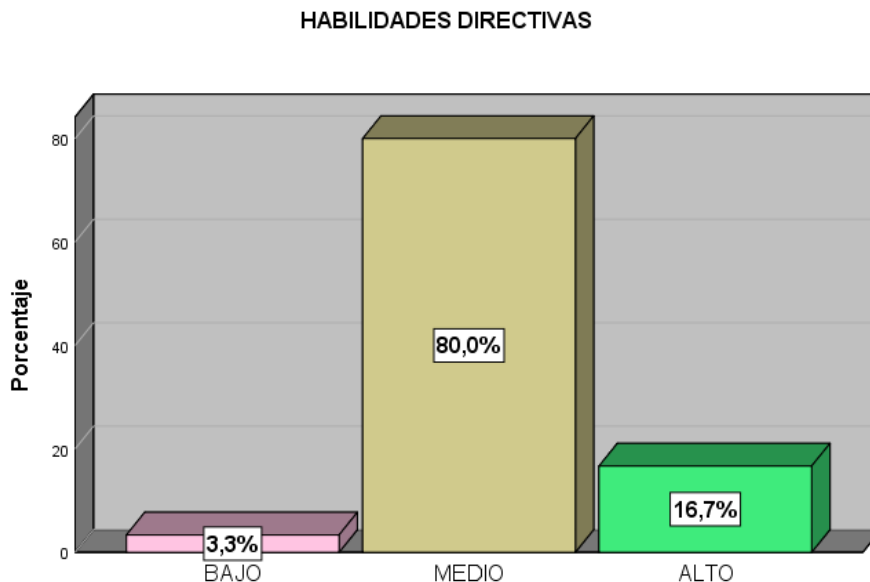
*Distribución de frecuencias de las Habilidades directivas en los docentes de la I.E 20 de abril, los olivos, 2021*

|        |       | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|-------|------------|------------|
| Válido | BAJO  | 2          | 3,3        |
|        | MEDIO | 48         | 80,0       |
|        | ALTO  | 10         | 16,7       |
|        | Total | 60         | 100,0      |

*Nota:* Cuestionario tabulado con el SPSS 25.0

Figura 1

*Porcentaje de las Habilidades directivas*



*Fuente:* Programa Spss 25.0

Según la data de la tabla 7 y figura 1 para la variable “Habilidades directivas” de los docentes de la I.E. 20 de Abril en el distrito de Los Olivos, año 2021, se observó que presentaron un rango de “Bajo” el 3,3% (2 docentes), además presentaron un rango “Medio” un considerable 80,0% (48 docentes), y por último presentaron un

rango “Alto” el 16,7% (10 docentes). Por lo tanto la variable se encuentran en un Rango en ‘Medio’

Tabla 7

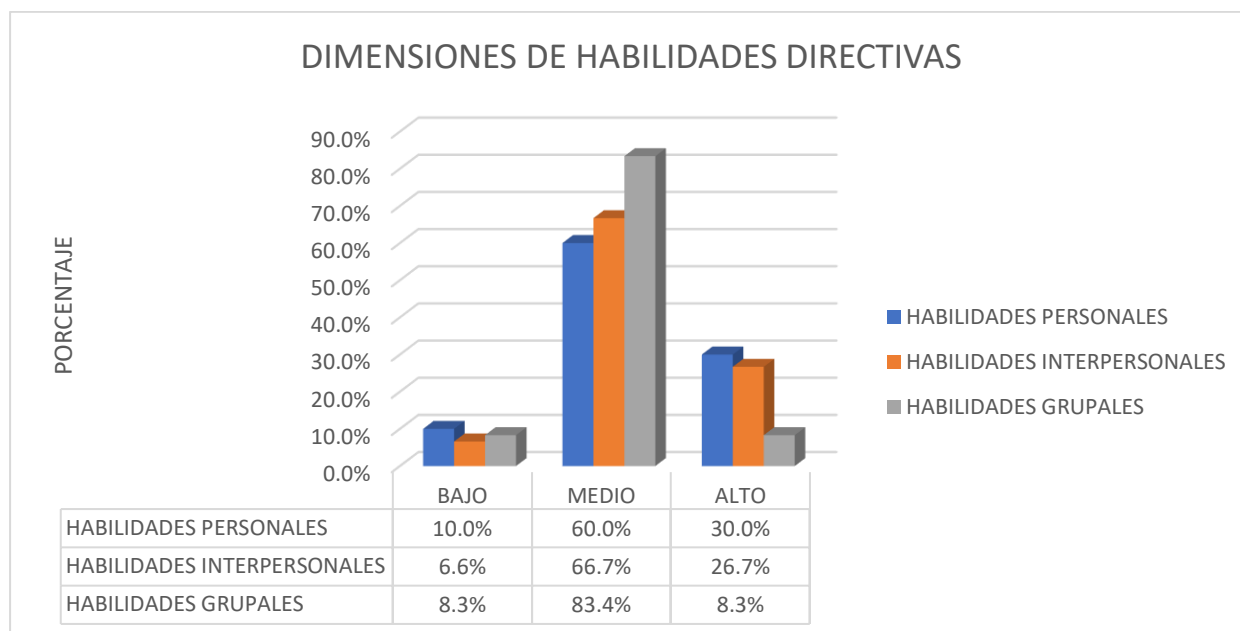
*Distribución de frecuencias de las dimensiones de la variable Habilidades directivas*

| Habilidades directivas             | BAJO |      | MEDIO |      | ALTO |      |
|------------------------------------|------|------|-------|------|------|------|
|                                    | N    | %    | N     | %    | N    | %    |
| <b>Habilidades personales</b>      | 6    | 10,0 | 36    | 60,0 | 18   | 30,0 |
| <b>Habilidades interpersonales</b> | 4    | 6,6  | 40    | 66,7 | 16   | 26,7 |
| <b>Habilidades grupales</b>        | 5    | 8,3  | 50    | 83,4 | 5    | 8,3  |

Nota: Cuestionario tabulado con el SPSS 25.0

Figura 2

*Porcentaje de las dimensiones de la variable “Habilidades directivas”*



Fuente: Programa Spss 25.0

Siguiendo con los porcentajes de la tabla 7 y figura 2 concerniente a la dimensión ‘Habilidades personales’ en los docentes de la I.E. 20 de Abril en el distrito de Los Olivos, año 2021, se obtuvo que el 10,0% (6 docentes) se ubicaron en un rango ‘Bajo; se observó un importante 60,0% (36 docentes) que se ubicaron en un rango ‘Medio’ y por último el 30,0% (18 docentes) se colocaron en un rango ‘Alto’.



Igualmente se rescató para la dimensión ‘Habilidades interpersonales’ el 6,6% (4 docentes) se ubicaron con un rango ‘Bajo; también se obtuvo un considerable 66,7% (40 docentes) que se ubicaron en un rango ‘Medio’ y para terminar el 26,7% (16 docentes) quienes se hallaron en un rango ‘Alto’, por último, para la dimensión ‘Habilidades grupales’ el 8,3% (5 docentes) se ubicó en un rango ‘Bajo; de igual manera un considerable 83,4% (40 docentes) que se ubicaron en un rango ‘Medio’ y por finalmente el 8,3% (5 docentes) quienes se hallaron en un rango ‘Alto’

Tabla 8

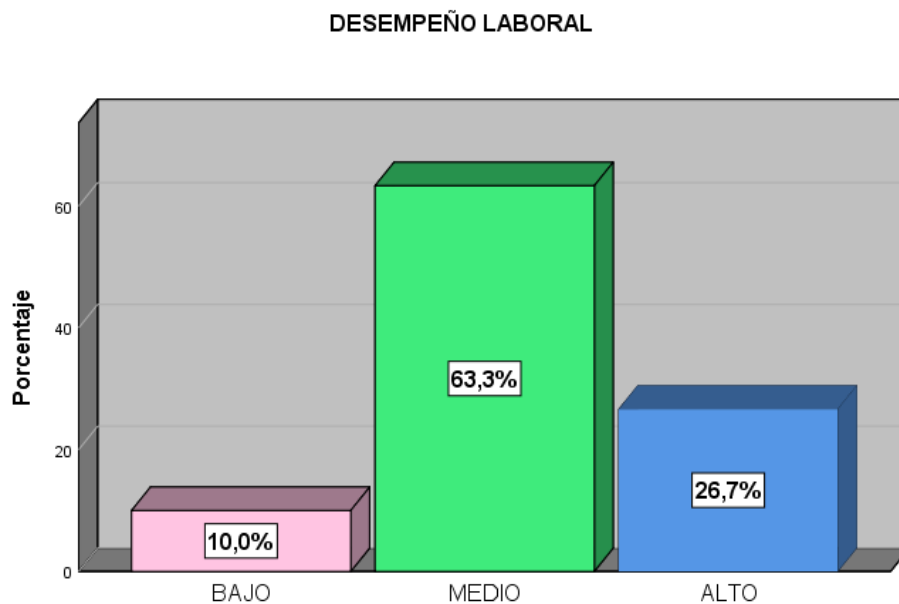
*Distribución de frecuencias del Desempeño laboral*

|        |       | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|-------|------------|------------|
| Válido | BAJO  | 6          | 10,0       |
|        | MEDIO | 38         | 63,3       |
|        | ALTO  | 16         | 26,7       |
|        | Total | 75         | 100,0      |

*Nota:* Lista de cotejo tabulado con el SPSS 25.0

Figura 3

Porcentaje del Desempeño laboral



Fuente: Programa Spss 25.0

En la información de la tabla 8 y figura 3 para la variable “Desempeño laboral” en los docentes de la I.E. 20 de Abril del distrito de Los Olivos, año 2021, se pudo establecer que presentaron un rango de “Bajo” el 10,0% (6 docentes), además presentaron un rango “Medio” un considerable 63,3% (38 docentes), y por último presentaron un rango “Alto” el 26,7% (16 docentes). Por lo tanto lo variable se encuentran en un Rango en ‘Medio

Tabla 9

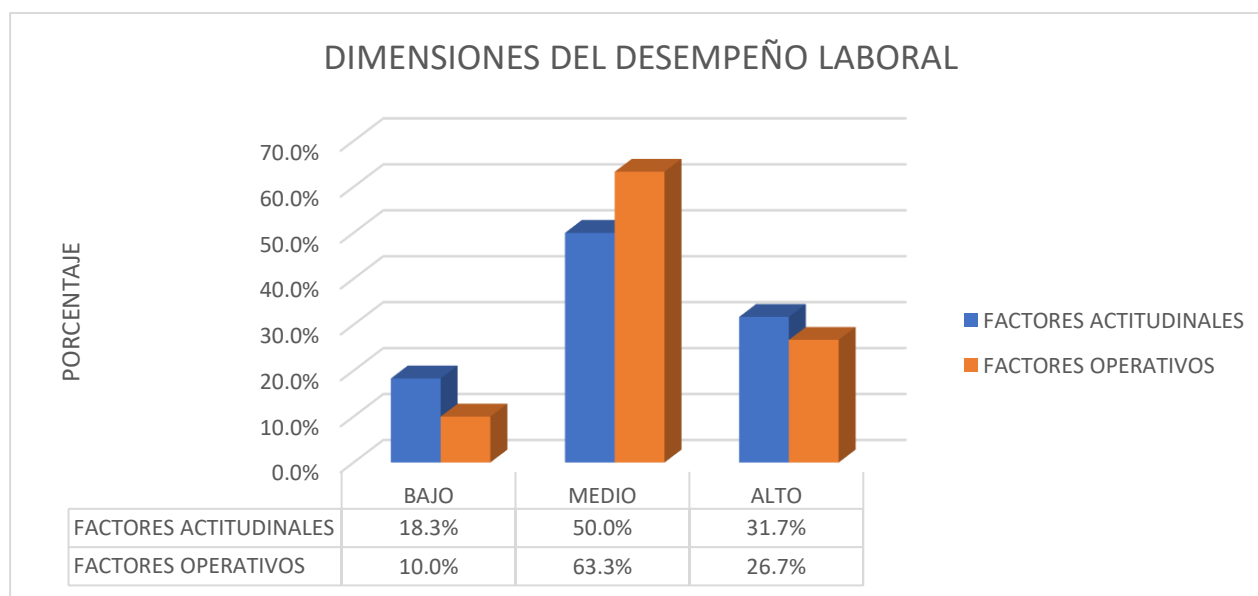
*Distribución de frecuencias de las dimensiones de la variable Desempeño laboral*

| Desempeño Laboral             | BAJO |      | MEDIO |      | ALTO |      |
|-------------------------------|------|------|-------|------|------|------|
|                               | N    | %    | N     | %    | N    | %    |
| <b>Factores actitudinales</b> | 11   | 18,3 | 30    | 50,0 | 19   | 31,7 |
| <b>Factores operativos</b>    | 6    | 10,0 | 38    | 63,3 | 16   | 26,7 |

*Nota:* Lista de cotejo tabulado con el SPSS 25.0

Figura 4

Porcentaje de las dimensiones de la variable “Desempeño Laboral”



Fuente: Programa Spss 25.0

Según la data de la tabla 9 y figura 4 referente a la dimensión ‘Factores actitudinales’ en los docentes de la I.E. 20 de Abril del distrito de Los Olivos, año

2021, se obtuvo que un 18,3% (11 docentes) se ubicaron en un rango 'Bajo'; igualmente un 50,0% (30 docentes) que se identificaron en un rango 'Medio' y por último el 31,7% (19 docentes) dispusieron hallarse en un rango 'Alto'; por último, para la dimensión 'Factores operativos' el 10,0% (11 docentes) se ubicó con un rango 'Bajo'; seguido de un importante 63,3% (38 docentes) que se obtuvo un rango 'Medio' y para finalizar el 26,7% (16 docentes) quienes obtuvieron en un rango 'Alto'

## 5.2. Análisis inferencial

### Hipótesis General

H<sub>0</sub>: No existe vínculo entre las habilidades directivas y el desempeño laboral en los docentes de la I.E. 20 de Abril, Los Olivos, 2021.

H<sub>a</sub>: Existe vínculo entre las habilidades directivas y el desempeño laboral en los docentes de la I.E. 20 de Abril, Los Olivos, 2021.

Nivel de significancia: 0,05

Si p valor < 0.05 entonces da pie al rechazo de H<sub>0</sub>.

Tabla 10

*Coefficiente de correlación entre 'Habilidades directivas' y 'Desempeño laboral'*

|                 |                        |                             | Habilidades directivas | Desempeño Laboral |
|-----------------|------------------------|-----------------------------|------------------------|-------------------|
| Rho de Spearman | Habilidades directivas | Coefficiente de correlación | 1,000                  | ,713**            |
|                 |                        | Sig. (bilateral)            | .                      | ,000              |
|                 |                        | N                           | 60                     | 60                |
|                 | Desempeño laboral      | Coefficiente de correlación | ,656**                 | 1,000             |
|                 |                        | Sig. (bilateral)            | ,000                   | .                 |
|                 |                        | N                           | 60                     | 60                |

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

En relación a lo mostrado en la tabla 10, conforme a lo afirmado para las correlaciones de las variables 'Habilidades directivas' y 'Desempeño laboral', se alcanzó un valor de ,656 en Rho de Spearman el cual muestra la existencia de un vínculo positivo con significancia bilateral ( $p=0.000<0.05$ ); lo cual logra establecer que alcanza un vínculo significativo y positivo entre ambas variables. Por lo tanto,

se puede decir que la  $H_0$  es rechazada y la  $H_a$  es aceptada al ser que a mejores habilidades directivas será mayor su desempeño laboral de los docentes.

### Hipótesis específicas

Tabla 11

*Resultados de la correlación de las dimensiones ‘Habilidades personales’, ‘Habilidades interpersonales’, ‘Habilidades grupales’ y el ‘Desempeño Laboral’*

|                 |                             | Desempeño                  |          |           |
|-----------------|-----------------------------|----------------------------|----------|-----------|
|                 |                             |                            | laboral  | Dimensión |
| Rho de Spearman | Habilidades personales      | Coeficiente de correlación | de 1,000 | ,810**    |
|                 |                             | Sig. (bilateral)           | .        | ,000      |
|                 |                             | Coeficiente de correlación | de 1,000 | ,720**    |
| Rho de Spearman | Habilidades interpersonales | Sig. (bilateral)           | .        | ,000      |
|                 |                             | Coeficiente de correlación | de 1,000 | ,630**    |
|                 |                             | Sig. (bilateral)           | .        | ,000      |
|                 | Habilidades grupales        | Coeficiente de correlación | de 1,000 | ,630**    |
|                 |                             | Sig. (bilateral)           | .        | ,000      |
|                 |                             | N                          | 60       | 60        |

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

#### Hipótesis Específica 1:

$H_0$ : No existe vínculo entre las habilidades personales y el desempeño laboral en los docentes de la I.E. 20 de Abril, Los Olivos, 2021.

$H_a$ : Existe vínculo entre las habilidades personales y el desempeño laboral en los docentes de la I.E. 20 de Abril, Los Olivos, 2021.

Nivel de significancia: 0,05

Si  $p$  valor  $< 0.05$  entonces se procede al rechazo de  $H_0$ .

En relación con lo expuesto en la tabla 11 acerca de lo establecido para las correlaciones de las dimensiones de la variable Habilidades directivas y la variable ‘Desempeño laboral’, se obtuvo en la hipótesis específica 1 que se alcanzó un valor de ,810 en el Rho de Spearman lo que indica un vínculo positivo con significancia bilateral ( $p=0.000<0.05$ ); lo cual permitió alcanzar una relación significativa y alta,

por lo que puede decir que la  $H_0$  es rechazada y la  $H_a$  es aceptada al ser que a mejores habilidades personales será mayor su desempeño laboral de los docentes.

Hipótesis Específica 2:

$H_0$ : No existe vínculo entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral en los docentes de la I.E. 20 de Abril, Los Olivos, 2021.

$H_a$ : Existe vínculo entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral en los docentes de la I.E. 20 de Abril, Los Olivos, 2021.

Nivel de significancia: 0,05

Si  $p$  valor  $< 0.05$  entonces se procede al rechazo de  $H_0$ .

En la hipótesis específica 2 adquirió un valor de ,720 en el Rho de Spearman lo que indica un vínculo positivo con significancia bilateral ( $p=0.000<0.05$ ); lo cual permitió alcanzar una relación significativa y alta, por lo que puede decir que la  $H_0$  es rechazada y la  $H_a$  es aceptada al ser que a mejores habilidades interpersonales será mayor su desempeño laboral de los docentes.

Hipótesis Específica 3:

$H_0$ : No existe vínculo entre las habilidades grupales y el desempeño laboral en los docentes de la I.E. 20 de Abril, Los Olivos, 2021.

$H_a$ : Existe vínculo entre las habilidades grupales y el desempeño laboral en los docentes de la I.E. 20 de Abril, Los Olivos, 2021.

Nivel de significancia: 0,05

Si  $p$  valor  $< 0.05$  entonces se procede al rechazo de  $H_0$ .

Por último en la hipótesis específica 3 adquirió un valor de ,630 en el Rho de Spearman lo que indica un vínculo positivo con significancia bilateral ( $p=0.000<0.05$ ); lo cual permitió alcanzar una relación significativa y alta, por lo que puede decir que la  $H_0$  es rechazada y la  $H_a$  es aceptada al ser que a mejores habilidades grupales será mayor su desempeño laboral de los docentes de la I.E. 20 de Abril, Los Olivos, 2021.

## V. DISCUSIÓN

En esta investigación se llegó a la comprobación que entre las habilidades directivas y el desempeño laboral se observa una gran relación en los docentes de la I.E. 20 de Abril, Los Olivos. Anterior a la aplicación del instrumento de recolección de datos se desarrolló la prueba de confiabilidad a los 60 miembros de la población de la Institución Educación alcanzando un sig bilateral asintótica de 0.00. Con el fin de alcanzar el objetivo, en referencia a la primera variable se analizó como los directivos de las entidades educativas públicas y privadas debe de contar con diferentes habilidades esenciales que le permitan un mejor desarrollo de la labor que le corresponde y en la que está asignado estas dimensiones son las habilidades personales, interpersonales y grupales, aquellas que le permitirán alcanzar los objetivos y metas en el ámbito y responsabilidad laboral que es el de dirigir correctamente en uso de estas habilidades esenciales para la Institución educativa como lo expone en su investigación Whetten y Cameron (2009). Por otro lado en referencia a la segunda variable de investigación se realizó el análisis de cómo se está desarrollando el desempeño de los docentes en el ambiente laboral tomando en consideración principalmente los factores que componen esta variable, los cuales son los factores actitudinales y operativos, tales componentes al ser bien desarrollados permitirán el ejercicio de su trabajo de manera correcta y efectiva en la Institución tal como lo plantea y explica en su análisis Chiavenato (2009). Este vínculo es significativo y se observa que es obtenido por medio de una evaluación descriptiva con el uso de tablas y gráficos para la descripción y análisis de los resultados obtenidos de manera inferencial, perteneciendo la investigación a un nivel correlacional. Al observar y analizar los resultados se puede decir que las habilidades directivas y el desempeño laboral forman parte importante en el desarrollo de toda Institución Educativas Pública, mostrando que ambos componentes son importantes para que se llegue a la excelencia en los diferentes aspectos y comisiones de la entidad educativa pública, demostrando que los recursos humanos adecuado y comprometido permite lograr y alcanzar grandes éxitos y objetivos a pesar de las diferencias de pensamiento que pueden observarse.

Ahora se pasará a la discusión de las hipótesis de la presente investigación con la finalidad de establecer si estas fueron correctas o se han presentado datos que generen diferentes resultados que establezcan. Iniciamos con lo referido a la hipótesis general si existe relación entre las Habilidades directivas y el desempeño Laboral en los docentes que labora en la I.E. 20 de Abril, del distrito de Los Olivos, lo cual conforme a lo afirmado para las correlaciones de las variables 'Habilidades directivas' y 'Desempeño laboral', se alcanzó un valor de ,656 en Rho de Spearman el cual muestra la existencia de un vínculo positivo con significancia bilateral ( $p=0.000<0.05$ ); lo cual logra establecer que alcanza un vínculo significativo y positivo entre ambas variables. Por lo tanto, se puede decir que en la investigación la Hipótesis Nula es rechazada y la Hipótesis Alternativa es aceptada al ser que a mejores habilidades directivas será mayor su desempeño laboral de los docentes, dichos resultados se reafirman con lo dicho anteriormente por Aguilar (2020) quien al realizar la investigación acerca de ambas variables Habilidades Directivas y el Desempeño Laboral alcanzó como resultado que en la variable las Habilidades Directivas del personal que lidera la empresa y el Desempeño Laboral del personal de una entidad religiosa, existe una significancia alta de  $r_s = 0.594$ , quien utilizó para la comprobación la prueba Chi-cuadrado ( $\chi^2 = 46.716$ ;  $p=0.000$  y  $p<0.05$ ) dichos resultados establecen la existencia de una relación significativa entre ambas variables Habilidades Directivas y desempeño laboral en dicha entidad religiosa. Ambos datos y resultados se reafirman por lo dicho anteriormente por Chiavenato (2009) quien en su libro explica de manera clara y amplia acerca de la importancia compromiso y responsabilidad que debe existir en toda empresa acerca el desarrollo y ejercicio adecuado de las habilidades directivas con la finalidad convertirse en su líder y autoridades para que dirijan de manera adecuada la institución o entidad a su cargo y de igual manera explica sobre el desempeño laboral de los trabajadores o subordinados, mostrando la importante y la manera como interviene junto a los componentes que están inmersos en él, para alcanzar un buen desarrollo y productividad en la función o funciones que se le encomienda que pertenecen a su cargo, función o responsable encomendada con la finalidad de que al término de un periodo establecido los objetivos y metas trazadas sean alcanzadas sin dificultades ni debilidades.

En relación a las hipótesis específicas de la presente investigación, las cuales buscan relacionar las dimensiones de la variable Habilidades Directivas y la variable desempeño laboral, se puede definir que en referencia a la hipótesis específica 1 sobre las Habilidades personales y el desempeño Laboral en los docentes que labora en la I.E. 20 de Abril, del distrito de Los Olivos, lo que conforme a lo afirmado por las correlaciones de la dimensión 'Habilidades personales' y la variable 'Desempeño laboral', alcanzando como resultado un valor de ,810 en el Rho de Spearman lo que indica un vínculo positivo con significancia bilateral ( $p=0.000<0.05$ ); de la misma manera permitió alcanzar una relación significativa y alta, por lo que puede decir que la Hipótesis Nula es rechazada y la Hipótesis alterna es aceptada al ser que a mejores habilidades personales por parte del directivo será mayor el desempeño laboral de los docentes de la Institución educativa, los presentes resultados se pueden confrontar con los obtenidos por Cadillo (2020) quien en su investigación sobre Habilidades directivas y el desempeño laboral en una entidad pesquera, donde alcanzó como resultado que en la dimensión de las Habilidades Personales de la autoridad y la variable del Desempeño Laboral del personal de la institución que labora en la empresa, existe una significancia alta de prueba de  $p\_valor \alpha = 0.05$ , dichos resultados establecen la existencia de una relación significativa entre la dimensión Habilidades Personales y la variable desempeño laboral en dicha entidad pesquera, por ello se está estableciendo que a mejor desarrollo de las habilidades personales del directivo o autoridad se permitirá mayor desarrollo del desempeño laboral por parte del personal de la entidad. Frente a estos resultados se puede considerar lo dicho por Huerta y Rodríguez (2014) quienes en su trabajo de investigación explican que las actitudes, valores, disponibilidad y deseo que muestre o demuestre de manera innata todo líder, autoridad o directivo de las diferentes organización, entidades o instituciones es esencial y primordial dado su cargo frente a las labores o responsabilidades que debe realizar para mejorar el ambiente de trabajo de todos y todas, junto con la labor o responsabilidad que realiza el trabajador o personal durante el desarrollo de sus funciones y labores, con mayor motivación y agrado al sentirse en un ambiente grato de trabajo lo cual lo motivara a que sus resultados u objetivos sean los mejores.



Continuando con los resultados alcanzados, se puede definir que en referencia a la hipótesis específica 2 sobre las Habilidades interpersonales y el desempeño Laboral en los docentes que labora en la I.E. 20 de Abril, del distrito de Los Olivos, lo que conforme a lo afirmado por las correlaciones de la dimensión 'Habilidades interpersonales' y la variable 'Desempeño laboral', alcanzando como resultado un valor de ,720 en el Rho de Spearman lo que indica un vínculo positivo con significancia bilateral ( $p=0.000<0.05$ ); de la misma manera permitió alcanzar una relación significativa y alta, por lo que puede decir que la Hipótesis Nula es rechazada y la Hipótesis alterna es aceptada al ser que a mejores habilidades personales por parte del directivo será mayor el desempeño laboral de los docentes de la Institución educativa, los presentes resultados se pueden confrontar con los obtenidos por Chira (2018) quien en su investigación sobre Habilidades directivas y el desempeño laboral en una institución educativa, logró alcanzar como resultados que en la dimensión de las Habilidades Interpersonales de los directivos de la Institución Educativa y la variable del Desempeño Laboral del personal docente de la misma institución, logró demostrar en los resultados que la correlación es de 0,554, considerándose que es moderada correlacional, con una significancia de  $p = 0,000 < 0,05$ , dichos resultados en conjunto permiten establecer de manera clara que la hipótesis nula es rechazada y la hipótesis alterna es aceptada al observarse que la relación entre la dimensión habilidades interpersonales y la variable desempeño laboral en el personal docente de la Institución educativa. Frente a estos resultados expuestos se puede tomar en consideración lo dicho anteriormente por Lawrence (2012) quien en su investigación realizada y publicada en un libro, logro explorar y demostrar que la importante del trato, relación, estímulos que brinde el directivo, como líder o autoridad frente al personal a su cargo, dicho comportamiento debe ser basarse en el respeto, empatía y buen trato hacia sus subordinados o personal a su cargo, valorando los esfuerzos, productividad y espero que realizan frente a su trabajo con la finalidad de alcanzar los resultados, objetivos y metas que se les he encomendadas, la unión de todos estos aspectos permitirán que la institución o entidad alcance en un periodo corto o largo unos resultados favorables para los intereses organizacionales.

Para finalizar con los resultados alcanzados, se puede definir que en referencia a la hipótesis específica 3 sobre las Habilidades grupales y el desempeño Laboral en los docentes que labora en la I.E. 20 de Abril, del distrito de Los Olivos, lo que conforme a lo afirmado por las correlaciones de la dimensión 'Habilidades grupales' y la variable 'Desempeño laboral', alcanzando como resultado un valor de ,630 en el Rho de Spearman lo que indica un vínculo positivo con significancia bilateral ( $p=0.000<0.05$ ); de la misma manera permitió alcanzar una relación significativa y alta, por lo que puede decir que la Hipótesis Nula es rechazada y la Hipótesis alterna es aceptada al ser que a mejores habilidades grupales por parte del directivo será mayor el desempeño laboral de los docentes de la Institución educativa. En relación con esta dimensión se puede tomar en constatación lo dicho por Crispín (2018) quien al realizar su investigación sobre Habilidades directivas y el desempeño laboral en una entidad privada, logró alcanzar como resultados que en la dimensión de las Habilidades Grupales de los directivos de la entidad privada y en relación a la variable del Desempeño Laboral del personal que labora en dicha institución, logró demostrar en los resultados una R de Pearson que alcanza a 0,667, con un nivel de significancia de  $p=0,000$  siendo este menor al 0,05 lo que se considera que existe una correlación positiva muy alta entre la dimensión y la variable, por esta razón la hipótesis nula de la investigación es rechazada y la hipótesis alterna es aceptada, al determinarse que existe una correlación positiva entre las habilidades grupales del directivo y el desempeño laboral del personal encuestado. En base a estos resultados expuestos se puede tomar en consideración lo dicho anteriormente por Vásquez (2005) estos datos tienen relevancia, dado que en su investigación explica que toda autoridad o líder que encabeza una institución u organización debe saber organizar el trabajar y labor con el personal en un modo colaborativo y grupal, donde todos los miembros brinden aportes importantes para que el trabajo o producto llegue a culminar de manera adecuada, esta habilidad del directivo favorecerá a los resultados que obtendrá la institución en un tiempo determinado, con la participación cooperativa lo que permitirá que los objetivos y metas alcanzadas brinden satisfacción para toda la comunidad educativa en conjunto y sobre todo que el personal se sentirá parte fundamental en el proceso y logros.

Todos los resultados en conjunto permitirán establecer que la presente investigación es muy pertinente y relevante para las próximas investigaciones al ser que sus resultados han permitido establecer la relación que existen entre ambas variables, dicha información permitirá un mejor desarrollo de las habilidades de los directores para brindar una mejor labor como líder o autoridad de las instituciones educativa al igual que mejorara el desempeño laboral de los docentes.

## **VI. CONCLUSIONES**

La investigación llega a las siguientes conclusiones en relación a las hipótesis planteadas:

1. Se concluyó que existe relación significativa alta según los datos expuestos en los resultados entre las variables habilidades directivas y desempeño laboral en los docentes de la I.E. 20 de Abril del distrito de Los Olivos.
2. Se concluyó que existe relación significativa alta según los datos expuestos en los resultados entre la dimensión habilidades personales y la variable desempeño laboral en los docentes de la I.E. 20 de Abril del distrito de Los Olivos.
3. Se concluyó que existe relación significativa alta según los datos expuestos en los resultados entre la dimensión habilidades interpersonales y la variable desempeño laboral en los docentes de la I.E. 20 de Abril del distrito de Los Olivos.
4. Se concluyó que existe relación significativa alta según los datos expuestos en los resultados entre la dimensión habilidades grupales y la variable desempeño laboral en los docentes de la I.E. 20 de Abril del distrito de Los Olivos.

## **VII. RECOMENDACIONES**

En base a los datos obtenidos en la investigación se plantea las siguientes recomendaciones:

1. Se recomienda al director de la I.E. 20 de Abril seguir desarrollando las habilidades directivas de manera óptima para que los docentes sigan alcanzando un desempeño laboral adecuado.
2. Se recomienda al director de la I.E. 20 de Abril seguir desarrollando las habilidades personales de manera óptima para que los docentes sigan alcanzando un desempeño laboral adecuado.
3. Se recomienda al director de la I.E. 20 de Abril seguir desarrollando las habilidades interpersonales de manera óptima para que los docentes sigan alcanzando un desempeño laboral adecuado.
4. Se recomienda al director de la I.E. 20 de Abril seguir desarrollando las habilidades grupales de manera óptima para que los docentes sigan alcanzando un desempeño laboral adecuado.

## REFERENCIAS

- Aguilar-Sanchez, M. (2020) *Habilidades directivas y desempeño laboral en los colaboradores de la Diócesis de Chimbote, 2019*. Tesis de Doctorado, Universidad Cesar Vallejo. Archivo digital <https://hdl.handle.net/20.500.12692/44449>
- Amaya, M. (2019). *Habilidades gerenciales: 18 claves para desarrollarlas*. Recuperado de <https://amayaco.com/habilidades-gerenciales>
- Arroyo, R. (2014). *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. (2da ed.). Colombia: ECOE Ediciones. [http://www.pregrado.udg.mx/sites/default/files/unidadesAprendizaje/desarrollo\\_org\\_anizacional\\_i5095.pdf](http://www.pregrado.udg.mx/sites/default/files/unidadesAprendizaje/desarrollo_org_anizacional_i5095.pdf)
- Ascón, J. E., Garcia, M. y Lajara A. J. (2019) Teoría y practica en el desarrollo de habilidades directivas. Un acercamiento desde la perspectiva de las Instituciones de Educación Superior. *Revista Científica Ecociencia*. Vol. 6. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.64.177>
- Barahona, H., Cabrera, D. y Torres, U. (2011). Los líderes en el siglo XXI. *Revista Entramado*, 7(2), <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v7n2/v7n2a06.pdf>
- Bonifaz, C. (2014). *Desarrollo de habilidades directivas*. Red Tercer Milenio. [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Desarrollo\\_de\\_habilidades\\_directivas.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Desarrollo_de_habilidades_directivas.pdf)
- Bermúdez, E. y Bravo, V. (2016) Habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en escuelas básicas primarias. *Omnia*, 3 <https://www.redalyc.org/pdf/737/73752819005.pdf>
- Cadillo (2020) *Habilidades directivas en el desempeño laboral de trabajadores del Fondo Nacional de desarrollo Pesquero (Fondepes), Lima – 2019*. Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo. Artículo digital <https://hdl.handle.net/20.500.12692/43120>
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima, Perú: Editorial San Marcos. [kupdf.net/metodologia-de-la-investigacion-cientifica-carrasco-diaz.pdf](http://kupdf.net/metodologia-de-la-investigacion-cientifica-carrasco-diaz.pdf)

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5ta ed.). México: McGraw – Hill. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (3ra ed.). Santa Fe, México, D.F: McGraw- Hill. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>

Crispín (2018) *Habilidades directivas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de Y & R PERÚ – 2017*. Tesis de Maestría, Universidad Autónoma. Artículo digital <http://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/AUTONOMA/832>

Evans, J. y Lindsay, W. (2015). *Administración y control de la calidad*. (9na ed.). Santa Fe, México: Cengage Learning Editores. <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Administraci%C3%B3n-y-control-de-la-calidad-7ed-James-R.-Evans-y-William-M.-Lindsay.pdf>

García, J. N., Barradas, M. E. y Gutiérrez, L. (2016) Estudio de habilidades directivas en el desempeño de un corporativo aduanal. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*. Vol. 5 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5662016>

Girón-Mendoza L. (2018) *Habilidades directivas y desempeño laboral de docentes de la Universidad San Pedro – Filial Huacho, 2017*. Tesis de Maestría. Universidad San Pedro. Artículo digital <http://repositorio.usanpedro.edu.pe/handle/USANPEDRO/9609>

Gitman, J. y McDaniel, C. (2007). *El futuro de los negocios*. (5ta ed.). México: Thompson Learning Editores. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/3226/1/EI%20futuro%20de%20los%20negocios.pdf>

Gonzales-Arbaiza, F. (2021) *Habilidades directivas y desempeño laboral de trabajadores de la Municipalidad de Lambayeque*. Tesis de Maestría. Universidad Cesar Vallejo. Artículo Impreso <https://hdl.handle.net/20.500.12692/59584>

Goyal, M. (2013). Importance of interpersonal skills at workplace. *International Indexed & Refereed Journal, February, 2013(V), 49*. [Dialnet-TheDirectiveSkillsAndTheirImpactOnTheLaborProducti-6182530.pdf](https://dialnet-TheDirectiveSkillsAndTheirImpactOnTheLaborProducti-6182530.pdf)

Hellriegel, D. & Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional*. (10ma ed.). México: Thomson Learning Editores.

[https://www.academia.edu/8478303/Comportamiento Organizacional - 10ma Edici%C3%B3n - Don Hellriegel and John W. Slocum - FL](https://www.academia.edu/8478303/Comportamiento_Organizacional_-_10ma_Edici%C3%B3n_-_Don_Hellriegel_and_John_W._Slocum_-_FL)

Hernández, Fernández y Baptista. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.). México, D.F: McGraw - Hill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Hernández & Mendoza (2018) *Metodología de la investigación*. México, D.F: McGraw - Hill. <https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>

Huerta, J. y Rodríguez, G. (2014). *Desarrollo de habilidades directivas*. (2ª Ed.) México: Edición Pearson.

[http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_para\\_descarga/1.%20Huerta,%20J.%3B%20%20Rodr%C3%ADguez,%20G.%20\(2006\).pdf](http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para_descarga/1.%20Huerta,%20J.%3B%20%20Rodr%C3%ADguez,%20G.%20(2006).pdf)

Jurado, J. (2017). *Historia de la administración. Escribir las practicas*. Bogotá, Colombia: Fondo editorial ITM. <http://hdl.handle.net/20.500.12622/1781>

Lawrence A., P. (1984). *Personality: Theory and Research 4ed*. California: John Wiley & Sons Inc. [https://doi.org/10.1016/0047-2352\(84\)90072-2](https://doi.org/10.1016/0047-2352(84)90072-2)

López, N. (2015). *Psicología empresa*. Recuperado de

<https://noelialopezcheda.wordpress.com/2016/.../la-importancia-de-la-formacion-para-...>

Lupano, M. y Castro, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate*, 6, 107 – 122. Recuperado de <https://doi.org/10.18682/pd.v6i0.444>

Lussier, R. y Achua, C. (2002). *Liderazgo. Teoría, Aplicación, Desarrollo de habilidades*. México: Editorial Thomson Learning. <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Enfasis-EEG/EEG-11/libro-general.pdf>

Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas*. (2da ed.) México, DF.: McGraw-Hill. [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Desarrollo\\_de\\_habilidades\\_directivas.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Desarrollo_de_habilidades_directivas.pdf)



MINEDU (2014) Marco del Buen Desempeño Directivo. MINEDU [http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf)

MINEDU (2016) Marco del Buen Desempeño Docente. MINEDU <http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>

Montoya, C. y Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y competitividad organizacional. *Revista Visión de futuro*, 20(2), 1 – 20. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>

Morales, S. V.(2019) *Habilidades directivas y desempeño laboral del personal en la unidad de gestión educativa local n.º 16, provincia de barranca, año 2018*. Tesis de Maestría. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Archivo Digital <http://repositorio.unifsc.edu.pe/handle/UNJFSC/3107>

Otzen y Manterola (2017). Técnica de muestreo en una población de estudio. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>

Pedraza, E., Amaya, G., y Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 493 – 505. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3600963>

Pereda, F., López, T. y Gonzáles, F. (2014). Las habilidades directivas como venta competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba. *Intangible Capital*, 10(3), 528 – 561. Recuperado de <http://hdl.handle.net/2099/16106>

Pereda, F. (2016). *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba*. (Tesis de doctorado). <http://hdl.handle.net/10396/13398>

Perú 21 (4 de agosto de 2019). Conoce 4 habilidades directivas que todo emprendedor debe tener. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/atencion-conoce-4-habilidades-directivas-emprendedor-debe-nndc-419000>

Peters, T. (2000). *Reinventando el management. Usted como marca 50*. Buenos aires, Argentina: Editorial Atlántida. [https://www.escolme.edu.co/wp-content/uploads/2017/06/50\\_claves\\_para\\_hacer\\_de\\_usted\\_una\\_marca.pdf](https://www.escolme.edu.co/wp-content/uploads/2017/06/50_claves_para_hacer_de_usted_una_marca.pdf)

Ramírez, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista Investigación y Negocios*, 11(17), 23 – 29. Recuperado de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2521-273724&lng=es.63](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-273724&lng=es.63)

Riaño, E. (2015). *El porqué de las habilidades gerenciales en un administrador de empresas*. Universidad Militar de Nueva Granada. Bogotá <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13661/ensayo%20comite.pdf?isAllowed=y&sequence=2>

Rodríguez, M. (2015). *Liderazgo: Desarrollo de habilidades directivas*. México: Editorial El Manual Moderno. [https://www.academia.edu/36742426/Liderazgo\\_desarrollo\\_de\\_habilidades\\_directivas\\_2a...Pg\\_17\\_55](https://www.academia.edu/36742426/Liderazgo_desarrollo_de_habilidades_directivas_2a...Pg_17_55)

Roman, J. (2004). *Nueve habilidades directivas: Manual de soporte para profesionales*. Madrid, España: Libros en red, Amertown International. <http://docshare02.docshare.tips/files/24605/246056312.pdf>

Salas, et al., (2016) Habilidades directivas en la gestión de Universidades Públicas como empresas del conocimiento. *Revista Electrica de Humanidades, educación y comunicación social*. <http://ojs.urbe.edu/index.php/redhecs/article/view/2532/2331>

Tejedor, F. & García, A. (2010). Evaluación del desempeño docente. *Revista Española de Pedagogía*, 247, 439 - 459. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/aleaut?codigo=89221>

UNESCO (2014) Enseñanzas y aprendizaje. Lograr la calidad para todos. Una mirada sobre América Latina y el Caribe. Santiago, Chile. 2da. Edición <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/pdf/Mirada-regional-Informe-EPT-2013-2014.pdf>

Valls, A. (2010). *Las 12 habilidades directivas clave*. (6ª ed.). Barcelona, España: Gestión 2000. <https://toaz.info/doc-viewer>

Vásquez, R. (2005). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo: Su aplicación en la gestión de equipos de trabajo*. Madrid, España: Editorial Ideas propias. <https://issuu.com/ideaspropiaseditorial/docs/978-84-96578-27-2>

Warren, B. (1989). *On becoming a leader. The leadership classic*. New York, USA: Basic Books. [http://www.mcs.gov.kh/wp-content/uploads/2017/07/On-Becoming-a-Leader\\_BOOK.pdf](http://www.mcs.gov.kh/wp-content/uploads/2017/07/On-Becoming-a-Leader_BOOK.pdf)

Whetten, D., & Cameron, K. (2009). *Desarrollo de habilidades directivas*. Mexico: Pearson Education. <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/f12eda1de07b7c59560816f683210111.pdf>

Whetten, D., & Cameron, K. (2016). *Development Management Skills*. (8<sup>a</sup> ed.). México, DF.: PEARSON. [https://fac.ksu.edu.sa/sites/default/files/developing\\_management\\_skills-8th\\_edition.pdf](https://fac.ksu.edu.sa/sites/default/files/developing_management_skills-8th_edition.pdf)

## ANEXOS

### ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

| Título: Habilidades y el desempeño laboral en los docentes de la I.E. 20 de Abril, Los Olivos, 2021   |  |  |   |  |   |   |                               |
|---|--|--|---|--|---|---|-------------------------------|
| Problema  | Objetivos  | Hipótesis  | Variables e indicadores                   |  |   |   |                               |
| <b>Problema General:</b><br><br>¿Cómo se relacionan las habilidades directivas y el desempeño laboral en los docentes de la I.E. 20 de Abril, Los Olivos, 2021?               | <b>Objetivo General</b><br><br>Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y el desempeño laboral en los docentes de la I.E. 20 de Abril, Los Olivos, 2021.               | <b>Hipótesis General</b><br><br>Existe una relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral en la I.E. 20 de Abril, Los Olivos, 2021.                              | <b>Variable 1: Habilidades directivas</b> |  |   |   |                               |
|   |  |  | <b>Dimensiones</b>                        | <b>Indicadores</b>   | <b>Ítems</b>                                  | <b>Escala de medición</b>   | <b>Niveles y rangos</b>       |
|   |  |  | Habilidades personales                    | Autoconocimiento<br>Manejo de estrés personal<br>Solución analítica y creatividad de problema      | 1,2,3,4<br>5,6,7<br>8,9,10                    | Nunca (1)<br>Casi nunca (2)<br>A veces (3)<br>Casi siempre (4)<br>Siempre (5) | Alto<br><br>Medio<br><br>Bajo |
| <b>Problemas Específicos:</b><br><br>¿Cómo se relacionan la dimensión habilidades personales y el desempeño laboral en los docentes de la I.E. 20 de Abril, Los Olivos, 2021? | <b>Objetivos Específicos</b><br><br>Determinar la relación que existe entre la dimensión habilidades personales y el desempeño laboral en los docentes de la I.E. 20 de Abril, Los Olivos, 2021. | <b>Hipótesis Específicas</b><br><br>Existe una relación entre la dimensión habilidades personales y el desempeño laboral en los docentes de la I.E. 20 de Abril, Los Olivos, 2021. | <b>Variable 2: Desempeño laboral</b>      |  |   |   |                               |
|   |  |  | <b>Dimensiones</b>                        | <b>Indicadores</b>   | <b>Ítems</b>                                  | <b>Escala de medición</b>   | <b>Niveles y rangos</b>       |
|   |  |  | Habilidades interpersonales               | Comunicación de apoyo<br>Ganar poder e influencia<br>Motivación a los demás<br>Manejo de conflicto | 11,12,13<br>14,15,16<br>17,18,19<br>,20,21,22 |   |                               |
| ¿Cómo se relacionan la dimensión habilidades grupales y el desempeño laboral en los docentes de la I.E. 20 de Abril, Los Olivos, 2021?  | Determinar la relación que existe entre la dimensión habilidades grupales y el desempeño laboral en los docentes de la I.E. 20 de Abril, Los Olivos, 2021.                                       | Existe una relación entre la dimensión habilidades grupales y el desempeño laboral en los docentes de la I.E. 20 de Abril, Los Olivos, 2021.                                       | <b>Variable 2: Desempeño laboral</b>      |  |   |   |                               |
|   |  |  | <b>Dimensiones</b>                        | <b>Indicadores</b>   | <b>Ítems</b>                                  | <b>Escala de medición</b>   | <b>Niveles y rangos</b>       |
|   |  |  | Habilidades grupales                      | Facultamiento y delegación<br>Formación de equipos efectivos y trabaja en equipo.                  | 23,24,25<br>26,27,28                          |   |                               |
| ¿Cómo se relacionan la dimensión habilidades interpersonales y el desempeño laboral en los docentes de la I.E. 20 de Abril, Los Olivos, 2021?                                 | Determinar la relación que existe entre la dimensión habilidades interpersonales y el desempeño laboral en los docentes de la I.E. 20 de Abril, Los Olivos, 2021.                                | Existe una relación entre la dimensión habilidades interpersonales y el desempeño laboral en los docentes de la I.E. 20 de Abril, Los Olivos, 2021.                                | <b>Variable 2: Desempeño laboral</b>      |  |   |   |                               |
|   |  |  | <b>Dimensiones</b>                        | <b>Indicadores</b>   | <b>Ítems</b>                                  | <b>Escala de medición</b>   | <b>Niveles y rangos</b>       |
|   |  |  | Factores actitudinales                    | Disciplina<br>Cooperación  | 1,2,3,4,5<br>6,7,8                            | Nunca (1)<br>Casi nunca (2)   | Alto                          |

|  |  |  |   |                         |          |                  |       |
|--|--|--|---|-------------------------|----------|------------------|-------|
| docentes de la I.E. 20 de Abril, Los Olivos, 2021?   | los docentes de la I.E. 20 de Abril, Los Olivos, 2021.   | I.E. 20 de Abril, Los Olivos, 2021.  | Factores operativos   | Responsabilidad         | 9,10,11  | A veces (3)      | Medio |
| ¿Cómo se relacionan la dimensión habilidades grupales y el desempeño laboral en los docentes de la I.E. 20 de Abril, Los Olivos, 2021?         | Determinar la relación que existe entre la dimensión habilidades grupales y el desempeño laboral en los docentes de la I.E. 20 de Abril, Los Olivos, 2021. | Existe una relación entre la dimensión habilidades grupales y el desempeño laboral en los docentes de la I.E. 20 de Abril, Los Olivos, 2021  |   | Iniciativa              | 12,13,14 | Casi siempre (4) |       |
|  |  |  |   | Calidad                 | 15,16,17 | Siempre (5)      | Bajo  |
|  |  |  |   | Trabajo en equipo       | 18,19,20 |                  |       |
|  |  |  |   | Liderazgo               | 21,22,23 |                  |       |
|  |  |  |   | Conocimiento de trabajo | 24,25,26 |                  |       |
| <b>Nivel - diseño de investigación</b>   | <b>Población y muestra</b>   | <b>Técnicas e instrumentos</b>   | <b>Estadística a utilizar</b>   |                         |          |                  |       |
| <b>Nivel:</b> Básico<br><b>Tipo:</b> Correlacional<br><b>Diseño:</b> no experimental<br><b>Método:</b> cuantitativo<br>Aplicación. Transversal | <b>Población y muestra</b><br><b>60 docentes</b>   | <b>Variable 1: Habilidades directivas</b><br><b>Técnicas:</b> Encuesta<br><b>Instrumentos:</b> Cuestionario sobre Habilidades Directivas<br>Autor: Nathaly Yazmín Velásquez Palma<br>Año: 2021<br>Ámbito de Aplicación: Institucional<br>Forma de Administración: Individual | <b>DESCRIPTIVA:</b><br>En la investigación se realizó un análisis estadístico mediante el Software estadístico SPSS versión 25. Para ello se utilizó la siguiente medida estadística, en el proceso del análisis, e interpretación de los resultados. Para ello los resultados obtenidos en el presente estudio se elaboraron un diseño del instrumento con sus respectivos ítems y codificaciones, luego de ello con la aplicación del instrumento.  |                         |          |                  |       |
|  |  | <b>Variable 2 Desempeño laboral</b><br><b>Técnicas:</b> Encuesta<br><b>Instrumentos:</b> Cuestionario sobre Desempeño Laboral<br>Autor: Nathaly Yazmín Velásquez Palma<br>Año: 2021<br>Ámbito de Aplicación: Institucional<br>Forma de Administración: Individual            | Para la codificación se asignaron valores numéricos a cada ítem del instrumento para su respectivo análisis y comparación. Los datos obtenidos fueron pasados al programa Statistical Package for the Social Science (SPSS), obteniéndose así una tabulación politémica ya que se le asignaron valores tanto para el instrumento 'Cuestionario de 'Habilidades Directivas' se asignaron valores: 1= Nunca; 2 = Casi nunca; 3= A veces; 4 = Casi siempre; 5 = Siempre; como para el cuestionario sobre 'Desempeño Laboral' se asignaron valores: 1= Muy en desacuerdo; 2 = En desacuerdo; 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4 = De acuerdo; 5= Muy de acuerdo, respectivamente, de donde se |                         |          |                  |       |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  | <p>obtendrá los resultados más convincentes de acuerdo a cada dimensión y los indicadores.</p> <p><b>INFERENCIAL:</b></p> <p>Se utilizó la estadística inferencial a través de la prueba de contrastación de hipótesis que se determinará por el coeficiente de Rho de Spearman, quien fijó el grado de relación de las variables, además de la posibilidad de poder generalizar los resultados obtenidos de nuestra población se hizo uso de la estadística inferencial. Así a través del uso del método deductivo y basado en la probabilidad se evaluaron los datos obtenidos además de las hipótesis planteadas.</p> |
|--|--|--|--|

## ANEXO 2: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN

| VARIABLE DE ESTUDIO  | DEFINICIÓN CONCEPTUAL  | DEFINICIÓN OPERACIONAL  | DIMENSIÓN                          | INDICADORES                                  | ESCALA  |              |
|--|--|---|------------------------------------|--|---------|--------------|
| <b>Habilidades Directivas</b>  | <b>Whetten y Cameron (2016).</b> Las habilidades directivas son los requerimientos con el que debe contar todo directivo para cubrir la demanda actual, por ellos se puede dimensionar en Habilidades personales donde se puede conocer la calidad de actuar del directivo para cumplir su función, por otra parte el Habilidades interpersonales que busca establecer la capacidad del directivo para relacionarse con su personal, de igual manera las Habilidades grupales que se entiende como la capacidad para dirigir a su personal de manera adecuada. | <b>Habilidades personales: Whetten y Cameron (2016).</b> El director debe conocer sus capacidades propias antes de presentarlos al personal teniendo Autoconocimiento al poder ser el mismo, luego Manejo de estrés personal conociendo como tranquilizarse y finalmente Solución analítica y creatividad de problema para alcanzar los objetivos.  | <b>Habilidades personales</b>      | Autococimiento                               | Siempre |              |
|  |  |   |                                    | Manejo de estrés personal                    |         |              |
|  |  |   |                                    | Solución analítica y creatividad de problema |         |              |
|  |  | <b>Habilidades interpersonales: Whetten y Cameron (2016).</b> El director debe contar con muchas cualidades para relacionarse tales como Comunicación de apoyo para relacionarse y pedir ayuda, Ganar poder e influencia importante para ganar la confianza de su personal, Motivación a los demás para poder ser valorado por el personal y Manejo de conflictos para tener la confianza de su personal. | <b>Habilidades interpersonales</b> | Comunicación de apoyo                        |         | Casi siempre |
|  |  |   |                                    | Ganar poder e influencia                     |         | A veces      |
|  |  |   |                                    | Motivación a los demás                       |         | Casi nunca   |
| <b>Habilidades grupales: Whetten y Cameron (2016).</b> El director debe tener habilidad para comunicarse con su personal, primero Facultamiento y delegación para derribar funciones de manera adecuada y Formación de equipos efectivos y trabaja en equipo que permitirá llegar a los objetivos trazados por la institución. | <b>Habilidades grupales</b>  | Facultamiento y delegación  | Nunca                              |  |         |              |
|  |  | Formación de equipos efectivos y trabaja en equipo  |                                    |  |         |              |
| <b>Desempeño Laboral</b>   | <b>Chiavenato (2009)</b> El desempeño laboral se puede dividir siguiendo estos parámetros Factores actitudinales refiriéndose al interés por dar su mejor esfuerzo al realizar su labor y de otra parte Factores operativos el cual muestra el compromiso con su labor al realizarla con el fin alcanzar mejores objetivos.  | <b>Factores actitudinales: Chiavenato (2009)</b> El desempeño de los trabajadores de una institución debe de contar con actitud personal como Disciplina al realizar la labor, Cooperación al mostrar iniciativa, Responsabilidad al realizarlo y Iniciativa a su labor.  | <b>Factores actitudinales</b>      | Satisfacción laboral                         | Siempre |              |
|  |  |   |                                    | Disciplina y responsabilidad                 |         |              |
|  |  |   |                                    | Compromiso e iniciativa                      |         | Casi siempre |
|  |  |   |                                    | Esfuerzo y perseverancia                     |         | A veces      |
|  |  | <b>Factores operativos: Chiavenato (2009)</b> El trabajador debe mostrar un buen desempeño al realizar su labor teniendo en consideración Calidad al realizar trabajo optimo, Trabajo en equipo para saber apoyarse y realizarlo mejor, Liderazgo para tomar decisiones y Conocimiento del trabajo para saber como lograr los objetivos..   | <b>Factores operativos</b>         | Productividad laboral                        |         | Casi nunca   |
|  |  |   |                                    | Cantidad y calidad de trabajo                |         | Nunca        |
|  |  |   |                                    | Liderazgo                                    |         |              |
|  |  |   |                                    | Conocimiento de trabajo                      |         |              |

## ANEXO 3: INSTRUMENTO



### CUESTIONARIO SOBRE “HABILIDADES DIRECTIVAS”

Estimado Docente, con la finalidad de conocer su opinión acerca de las ‘Habilidades directivas’ que presenta el Directivo de la institución educativa, le pedimos contestar este cuestionario el cual es completamente anónimo y su procesamiento será reservado por lo cual solicitamos sinceridad en las respuestas.

Marque con un aspa (X) en la columna que corresponda a su respuesta.

Género: Masculino ( ) Femenino ( )

Edad: < 30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 51> ( )

Rellene los espacios correspondientes.

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

Título profesional: \_\_\_\_\_

Tiempo (solo años) de servicio en el Magisterio \_\_\_\_\_

Para responder, aplique la siguiente escala de valores.

| Nunca | Casi Nunca | Algunas veces | Casi Siempre | Siempre |
|-------|------------|---------------|--------------|---------|
| 1     | 2          | 3             | 4            | 5       |

| Dimensión ‘Habilidades personales’      |   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1                                       | El director trata a su personal con cortesía y respeto.               |   |   |   |   |   |
| 2                                       | El director toma en cuenta la ética de sus trabajadores.              |   |   |   |   |   |
| 3                                       | El director considera importante las fortalezas de sus trabajadores.  |   |   |   |   |   |
| 4                                       | El director considera importante las debilidades de sus trabajadores. |   |   |   |   |   |
| 5                                       | El director muestra una actitud de tolerancia.                        |   |   |   |   |   |
| 6                                       | El director fomenta un ambiente libre de tensiones.                   |   |   |   |   |   |
| 7                                       | El director brinda orientaciones a sus trabajadores.                  |   |   |   |   |   |
| 8                                       | El director analiza la situación para tomar decisiones.               |   |   |   |   |   |
| 9                                       | Las decisiones tomadas por el director tienen sentido.                |   |   |   |   |   |
| 10                                      | Los directivos proponen alternativas de solución.                     |   |   |   |   |   |
| Dimensión ‘Habilidades interpersonales’ |   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



|    |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 11 | El director considera a sus trabajadores en la toma de decisiones.               |  |  |  |  |  |
| 12 | El director hace ver los errores de sus trabajadores.                            |  |  |  |  |  |
| 13 | El director brinda orientaciones a sus trabajadores.                             |  |  |  |  |  |
| 14 | Considera que el director se ha ganado su puesto por su trabajo.                 |  |  |  |  |  |
| 15 | La forma de ser del director hace que lo respeten.                               |  |  |  |  |  |
| 16 | Su forma de trabajo del director influye en su trabajo.                          |  |  |  |  |  |
| 17 | El director motiva a sus trabajadores después de las reuniones.                  |  |  |  |  |  |
| 18 | El director reconoce el esfuerzo de sus trabajadores.                            |  |  |  |  |  |
| 19 | El director brinda su apoyo incondicional a sus trabajadores.                    |  |  |  |  |  |
| 20 | El director tiene la capacidad de escuchar a sus trabajadores.                   |  |  |  |  |  |
| 21 | El directivo averigua la situación antes de resolver una situación problemática. |  |  |  |  |  |
| 22 | El directivo resuelve la situación de manera ética.                              |  |  |  |  |  |
|    |  |  |  |  |  |  |
| 23 | El director acostumbra delegar facultades para trabajos especiales.              |  |  |  |  |  |
| 24 | El directivo es asertivo al delegar responsabilidades.                           |  |  |  |  |  |
| 25 | El directivo es amable al delegar responsabilidades.                             |  |  |  |  |  |
| 26 | En la realización de trabajos existe el compañerismo.                            |  |  |  |  |  |
| 27 | Los trabajadores muestran comodidad al trabajar en equipo.                       |  |  |  |  |  |
| 28 | El directivo adapta fácilmente a los cambios que presenta el entorno.            |  |  |  |  |  |

*Gracias por su valiosa colaboración!*

## CUESTIONARIO SOBRE “DESEMPEÑO LABORAL”

Estimado Docente, con la finalidad de conocer su opinión acerca de las ‘Desempeño laboral’ que presentan en la institución educativa, le pedimos contestar este cuestionario el cual es completamente anónimo y su procesamiento será reservado por lo cual solicitamos sinceridad en las respuestas.

Marque con un aspa (X) en la columna que corresponda a su respuesta.

Género: Masculino ( )                      Femenino ( )

Edad: < 30 ( )    31-40 ( )    41-50 ( )    51> ( )

Rellene los espacios correspondientes.

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

Título profesional: \_\_\_\_\_

Tiempo (solo años) de servicio en el Magisterio \_\_\_\_\_

Para responder, aplique la siguiente escala de valores.

| Nunca | Casi Nunca | Algunas veces | Casi Siempre | Siempre |
|-------|------------|---------------|--------------|---------|
| 1     | 2          | 3             | 4            | 5       |

| Dimensión ‘Aspectos actitudinal’ |   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 1                                | Considera que los equipos de trabajo se mantienen motivados   |   |   |   |   |   |
| 2                                | La labor que desempeña cumple con las expectativas de su jefe inmediato   |   |   |   |   |   |
| 3                                | Existe un buen clima laboral entre los directivos y su personal   |   |   |   |   |   |
| 4                                | Percibe que hay un reconocimiento en su trabajo   |   |   |   |   |   |
| 5                                | El directivo se involucra en todo momento con su equipo de trabajo brindando soporte ante un hecho o incidente. |   |   |   |   |   |
| 6                                | Existe respeto de las normas establecidas por la institución  |   |   |   |   |   |
| 7                                | Su desempeño en su puesto cumple con las metas de los cronogramas establecidos                                  |   |   |   |   |   |
| 8                                | Llega a la hora establecida por la institución  |   |   |   |   |   |
| 9                                | Los directores no solo dirigen, sino que se comprometen con las tareas de su equipo                             |   |   |   |   |   |
| 10                               | Es responsable de los resultados en su trabajo  |   |   |   |   |   |

|  |  |          |          |          |          |          |
|--|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 11                                     | Demuestra voluntad en la realización de sus obligaciones y responsabilidades |          |          |          |          |          |
| 12                                     | Tu equipo de trabajo se esfuerza por lograr sus metas                        |          |          |          |          |          |
| 13                                     | El desempeño de sus funciones se realiza con esmero y disciplina             |          |          |          |          |          |
| 14                                     | Se esfuerza por cumplir con las metas establecidas por la institución        |          |          |          |          |          |
| <b>Dimensión 'Aspectos operativos'</b> |  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 15                                     | Se llega a un objetivo por más dificultades que se presenten.                |          |          |          |          |          |
| 16                                     | Saca lo mejor de sí y de los miembros de su equipo                           |          |          |          |          |          |
| 17                                     | Optimiza los recursos para llegar a los resultados a tiempo                  |          |          |          |          |          |
| 18                                     | Gestiona eficientemente los recursos para lograr los resultados esperados    |          |          |          |          |          |
| 19                                     | Logra desarrollar su trabajo con calidad                                     |          |          |          |          |          |
| 20                                     | Muestra profesionalismo en su trabajo  |          |          |          |          |          |
| 21                                     | Forman parte de tu equipo trabajadores con las capacidades necesarias        |          |          |          |          |          |
| 22                                     | Se siente preparado para las oportunidades de ascenso                        |          |          |          |          |          |
| 23                                     | Lidera con el ejemplo para solucionar problemas buscando consenso.           |          |          |          |          |          |
| 24                                     | Aplica su profesionalismo en el trabajo                                      |          |          |          |          |          |
| 25                                     | Recibe capacitaciones por parte de la institución                            |          |          |          |          |          |
| 26                                     | Se capacita por sus propios medios   |          |          |          |          |          |

*Gracias por su valiosa colaboración!*

## ANEXO 4: CERTIFICADO DE VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

| Nº | DIMENSIONES / ítems   | Pertinencia <sup>1</sup> |           | Relevancia <sup>2</sup> |           | Claridad <sup>3</sup> |           | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|-----------|-------------------------|-----------|-----------------------|-----------|-------------|
|    |   | Si                       | No        | Si                      | No        | Si                    | No        |             |
|    | <b>DIMENSIÓN 1:</b> Habilidades personales                            |                          |           |                         |           |                       |           |             |
| 1  | El director trata a su personal con cortesía y respeto.               | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 2  | El director toma en cuenta la ética de sus trabajadores.              | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 3  | El director considera importante las fortalezas de sus trabajadores.  | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 4  | El director considera importante las debilidades de sus trabajadores. | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 5  | El director muestra una actitud de tolerancia.                        | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 6  | El director fomenta un ambiente libre de tensiones.                   | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 7  | El director brinda orientaciones a sus trabajadores.                  | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 8  | El director analiza la situación para tomar decisiones.               | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 9  | Las decisiones tomadas por el director tienen sentido.                | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 10 | Los directivos proponen alternativas de solución.                     | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
|    | <b>DIMENSIÓN 2:</b> Habilidades interpersonales                       | <b>Si</b>                | <b>No</b> | <b>Si</b>               | <b>No</b> | <b>Si</b>             | <b>No</b> |             |
| 11 | El director considera a sus trabajadores en la toma de decisiones.    | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 12 | El director hace ver los errores de sus trabajares.                   | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 13 | El director brinda orientaciones a sus trabajadores.                  | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 14 | Considera que el director se ha ganado su puesto por su trabajo.      | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 15 | La forma de ser del director hace que lo respeten.                    | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 16 | Su forma de trabajo del director influye en su trabajo.               | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 17 | El director motiva a sus trabajadores después de las reuniones.       | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 18 | El director reconoce el esfuerzo de sus trabajadores.                 | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 19 | El director brinda su apoyo incondicional a sus trabajadores.         | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |

|    |  |           |           |           |           |           |           |  |
|----|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--|
| 20 | El director tiene la capacidad de escuchar a sus trabajadores.                   | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| 21 | El directivo averigua la situación antes de resolver una situación problemática. | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| 22 | El directivo resuelve la situación de manera ética.                              | X         |           | X         |           | X         |           |  |
|    | <b>DIMENSIÓN 3: Habilidades grupales</b>   | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> |  |
| 23 | El director acostumbra delegar facultades para trabajos especiales.              | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| 24 | El directivo es asertivo al delegar responsabilidades.                           | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| 25 | El directivo es amable al delegar responsabilidades.                             | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| 26 | En la realización de trabajos existe el compañerismo.                            | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| 27 | Los trabajadores muestran comodidad al trabajar en equipo.                       | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| 28 | El directivo adapta fácilmente a los cambios que presenta el entorno.            | X         |           | X         |           | X         |           |  |

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):**

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

**Apellidos y nombres del juez validador.**    Dr. Carlos Sixto Vega Vilca

**DNI :** 09826463

**Especialidad del validador:**

**19 de Junio del 2021**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



-----  
**Firma del Experto Informante.**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE DESEMPEÑO LABORAL**

| Nº | DIMENSIONES / ítems   | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|    |   | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
|    | <b>DIMENSIÓN 1: Factores actitudinales</b>  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 1  | Los equipos de trabajo se mantienen motivados   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 2  | La labor que desempeña cumple con las expectativas de su jefe inmediato   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 3  | Existe un buen clima laboral entre los directivos y su personal   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 4  | Percibe que hay un reconocimiento en su trabajo   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 5  | El directivo se involucra en todo momento con su equipo de trabajo brindando soporte ante un hecho o incidente. | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 6  | Existe respeto de las normas establecidas por la institución  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 7  | Su desempeño en su puesto cumple con las metas de los cronogramas establecidos                                  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 8  | Llega a la hora establecida por la institución  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 9  | Los directores no solo dirigen, sino que se comprometen con las tareas de su equipo                             | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 10 | Es responsable de los resultados en su trabajo  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 11 | Demuestra voluntad en la realización de sus obligaciones y responsabilidades                                    | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 12 | Tu equipo de trabajo se esfuerza por lograr sus metas   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 13 | El desempeño de sus funciones se realiza con esmero y disciplina  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 14 | Se esfuerza por cumplir con las metas establecidas por la institución   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
|    | <b>DIMENSIÓN 2: Factores operativos</b>   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 15 | Se llega a un objetivo por más dificultades que se presenten.   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 16 | Saca lo mejor de sí y de los miembros de su equipo  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 17 | Optimiza los recursos para llegar a los resultados a tiempo   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |

|    |   |   |  |   |  |   |  |  |
|----|---|---|--|---|--|---|--|--|
| 18 | Gestiona eficientemente los recursos para lograr los resultados esperados | X |  | X |  | X |  |  |
| 19 | Logra desarrollar su trabajo con calidad                                  | X |  | X |  | X |  |  |
| 20 | Muestra profesionalismo en su trabajo                                     | X |  | X |  | X |  |  |
| 21 | Forman parte de tu equipo trabajadores con las capacidades necesarias     | X |  | X |  | X |  |  |
| 22 | Se siente preparado para las oportunidades de ascenso                     | X |  | X |  | X |  |  |
| 23 | Lidera con el ejemplo para solucionar problemas buscando consenso.        | X |  | X |  | X |  |  |
| 24 | Aplica su profesionalismo en el trabajo                                   | X |  | X |  | X |  |  |
| 25 | Recibe capacitaciones por parte de la institución                         | X |  | X |  | X |  |  |
| 26 | Se capacita por sus propios medios  | X |  | X |  | X |  |  |

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):**

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

**Apellidos y nombres del juez validador.**    Dr. Carlos Sixto Vega Vilca

**DNI :** 09826463

**Especialidad del validador:**

**19 de Junio del 2021.**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



-----  
**Firma del Experto Informante.**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS**

| Nº | DIMENSIONES / ítems   | Pertinencia <sup>1</sup> |           | Relevancia <sup>2</sup> |           | Claridad <sup>3</sup> |           | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|-----------|-------------------------|-----------|-----------------------|-----------|-------------|
|    |   | Si                       | No        | Si                      | No        | Si                    | No        |             |
|    | <b>DIMENSIÓN 1: Habilidades Personales</b>                            | <b>Si</b>                | <b>No</b> | <b>Si</b>               | <b>No</b> | <b>Si</b>             | <b>No</b> |             |
| 1  | El director trata a su personal con cortesía y respeto.               | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 2  | El director toma en cuenta la ética de sus trabajadores.              | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 3  | El director considera importante las fortalezas de sus trabajadores.  | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 4  | El director considera importante las debilidades de sus trabajadores. | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 5  | El director muestra una actitud de tolerancia.                        | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 6  | El director fomenta un ambiente libre de tensiones.                   | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 7  | El director brinda orientaciones a sus trabajadores.                  | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 8  | El director analiza la situación para tomar decisiones.               | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 9  | Las decisiones tomadas por el director tienen sentido.                | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 10 | Los directivos proponen alternativas de solución.                     | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
|    | <b>DIMENSIÓN 2: Habilidades interpersonales</b>                       | <b>Si</b>                | <b>No</b> | <b>Si</b>               | <b>No</b> | <b>Si</b>             | <b>No</b> |             |
| 11 | El director considera a sus trabajadores en la toma de decisiones.    | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 12 | El director hace ver los errores de sus trabajadores.                 | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 13 | El director brinda orientaciones a sus trabajadores.                  | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 14 | Considera que el director se ha ganado su puesto por su trabajo.      | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 15 | La forma de ser del director hace que lo respeten.                    | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 16 | Su forma de trabajo del director influye en su trabajo.               | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 17 | El director motiva a sus trabajadores después de las reuniones.       | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 18 | El director reconoce el esfuerzo de sus trabajadores.                 | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 19 | El director brinda su apoyo incondicional a sus trabajadores.         | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 20 | El director tiene la capacidad de escuchar a sus trabajadores.        | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |



|    |  |           |           |           |           |           |           |  |
|----|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--|
| 21 | El directivo averigua la situación antes de resolver una situación problemática. | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| 22 | El directivo resuelve la situación de manera ética.                              | X         |           | X         |           | X         |           |  |
|    | <b>DIMENSIÓN 3: Habilidades grupales</b>   | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> |  |
| 23 | El director acostumbra delegar facultades para trabajos especiales.              | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| 24 | El directivo es asertivo al delegar responsabilidades.                           | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| 25 | El directivo es amable al delegar responsabilidades.                             | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| 26 | En la realización de trabajos existe el compañerismo.                            | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| 27 | Los trabajadores muestran comodidad al trabajar en equipo.                       | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| 28 | El directivo adapta fácilmente a los cambios que presenta el entorno.            | X         |           | X         |           | X         |           |  |

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** .....

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

**Apellidos y nombres del juez validador.**    Mgr. Jimmy J. Aviles Quispe

**DNI : 44510523**

**Especialidad del validador: Maestría en Docencia Universitaria**

**14 de Junio del 2021**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



-----  
**Firma del Experto Informante.**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE DESEMPEÑO LABORAL**

| Nº | DIMENSIONES / ítems   | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|    |   | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
|    | <b>DIMENSIÓN 1: Factores actitudinales</b>  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 1  | Los equipos de trabajo se mantienen motivados   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 2  | La labor que desempeña cumple con las expectativas de su jefe inmediato   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 3  | Existe un buen clima laboral entre los directivos y su personal   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 4  | Percibe que hay un reconocimiento en su trabajo   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 5  | El directivo se involucra en todo momento con su equipo de trabajo brindando soporte ante un hecho o incidente. | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 6  | Existe respeto de las normas establecidas por la institución  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 7  | Su desempeño en su puesto cumple con las metas de los cronogramas establecidos                                  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 8  | Llega a la hora establecida por la institución  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 9  | Los directores no solo dirigen, sino que se comprometen con las tareas de su equipo                             | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 10 | Es responsable de los resultados en su trabajo  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 11 | Demuestra voluntad en la realización de sus obligaciones y responsabilidades                                    | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 12 | Tu equipo de trabajo se esfuerza por lograr sus metas   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 13 | El desempeño de sus funciones se realiza con esmero y disciplina  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 14 | Se esfuerza por cumplir con las metas establecidas por la institución   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
|    | <b>DIMENSIÓN 2: Factores operativos</b>   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 15 | Se llega a un objetivo por más dificultades que se presenten.   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 16 | Saca lo mejor de sí y de los miembros de su equipo  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 17 | Optimiza los recursos para llegar a los resultados a tiempo   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |

|    |   |   |  |   |  |   |  |
|----|---|---|--|---|--|---|--|
| 18 | Gestiona eficientemente los recursos para lograr los resultados esperados | X |  | X |  | X |  |
| 19 | Logra desarrollar su trabajo con calidad                                  | X |  | X |  | X |  |
| 20 | Muestra profesionalismo en su trabajo                                     | X |  | X |  | X |  |
| 21 | Forman parte de tu equipo trabajadores con las capacidades necesarias     | X |  | X |  | X |  |
| 22 | Se siente preparado para las oportunidades de ascenso                     | X |  | X |  | X |  |
| 23 | Lidera con el ejemplo para solucionar problemas buscando consenso.        | X |  | X |  | X |  |
| 24 | Aplica su profesionalismo en el trabajo                                   | X |  | X |  | X |  |
| 25 | Recibe capacitaciones por parte de la institución                         | X |  | X |  | X |  |
| 26 | Se capacita por sus propios medios  | X |  | X |  | X |  |

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** .....

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

**Apellidos y nombres del juez validador.**    Mgr. Jimmy J. Aviles Quispe

**DNI : 44510523**

**Especialidad del validador: Maestría en Docencia Universitaria**

**14 de Junio del 2021**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



-----  
**Firma del Experto Informante.**

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

| Nº | DIMENSIONES / ítems   | Pertinencia <sup>1</sup> |           | Relevancia <sup>2</sup> |           | Claridad <sup>3</sup> |           | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|-----------|-------------------------|-----------|-----------------------|-----------|-------------|
|    |   | Si                       | No        | Si                      | No        | Si                    | No        |             |
|    | <b>DIMENSIÓN 1: Habilidades personales</b>                            | <b>Si</b>                | <b>No</b> | <b>Si</b>               | <b>No</b> | <b>Si</b>             | <b>No</b> |             |
| 1  | El director trata a su personal con cortesía y respeto.               | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 2  | El director toma en cuenta la ética de sus trabajadores.              | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 3  | El director considera importante las fortalezas de sus trabajadores.  | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 4  | El director considera importante las debilidades de sus trabajadores. | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 5  | El director muestra una actitud de tolerancia.                        | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 6  | El director fomenta un ambiente libre de tensiones.                   | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 7  | El director brinda orientaciones a sus trabajadores.                  | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 8  | El director analiza la situación para tomar decisiones.               | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 9  | Las decisiones tomadas por el director tienen sentido.                | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 10 | Los directivos proponen alternativas de solución.                     | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
|    | <b>DIMENSIÓN 2: Habilidades interpersonales</b>                       | <b>Si</b>                | <b>No</b> | <b>Si</b>               | <b>No</b> | <b>Si</b>             | <b>No</b> |             |
| 11 | El director considera a sus trabajadores en la toma de decisiones.    | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 12 | El director hace ver los errores de sus trabajadores.                 | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 13 | El director brinda orientaciones a sus trabajadores.                  | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 14 | Considera que el director se ha ganado su puesto por su trabajo.      | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 15 | La forma de ser del director hace que lo respeten.                    | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 16 | Su forma de trabajo del director influye en su trabajo.               | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 17 | El director motiva a sus trabajadores después de las reuniones.       | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 18 | El director reconoce el esfuerzo de sus trabajadores.                 | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 19 | El director brinda su apoyo incondicional a sus trabajadores.         | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 20 | El director tiene la capacidad de escuchar a sus trabajadores.        | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |

|    |  |           |           |           |           |           |           |  |
|----|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--|
| 21 | El directivo averigua la situación antes de resolver una situación problemática. | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| 22 | El directivo resuelve la situación de manera ética.                              |           |           |           |           |           |           |  |
|    | <b>DIMENSIÓN 3: Habilidades grupales</b>   | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> |  |
| 23 | El director acostumbra delegar facultades para trabajos especiales.              | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| 24 | El directivo es asertivo al delegar responsabilidades.                           | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| 25 | El directivo es amable al delegar responsabilidades.                             | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| 26 | En la realización de trabajos existe el compañerismo.                            | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| 27 | Los trabajadores muestran comodidad al trabajar en equipo.                       | X         |           | X         |           | X         |           |  |
| 28 | El directivo adapta fácilmente a los cambios que presenta el entorno.            | X         |           | X         |           | X         |           |  |

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** .....

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

**Apellidos y nombres del juez validador.**    Mgr. Luis Alex Valenzuela Fernandez

**DNI:** 09789519

**Especialidad del validador:** Maestría en Docencia Universitaria

**17 de Junio del 2021**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



-----

**Firma del Experto Informante.**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE DESEMPEÑO LABORAL**

| Nº | DIMENSIONES / ítems   | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|    |   | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
|    | <b>DIMENSIÓN 1: Factores actitudinales</b>  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 1  | Los equipos de trabajo se mantienen motivados   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 2  | La labor que desempeña cumple con las expectativas de su jefe inmediato   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 3  | Existe un buen clima laboral entre los directivos y su personal   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 4  | Percibe que hay un reconocimiento en su trabajo   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 5  | El directivo se involucra en todo momento con su equipo de trabajo brindando soporte ante un hecho o incidente. | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 6  | Existe respeto de las normas establecidas por la institución  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 7  | Su desempeño en su puesto cumple con las metas de los cronogramas establecidos                                  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 8  | Llega a la hora establecida por la institución  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 9  | Los directores no solo dirigen, sino que se comprometen con las tareas de su equipo                             | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 10 | Es responsable de los resultados en su trabajo  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 11 | Demuestra voluntad en la realización de sus obligaciones y responsabilidades                                    | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 12 | Tu equipo de trabajo se esfuerza por lograr sus metas   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 13 | El desempeño de sus funciones se realiza con esmero y disciplina  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 14 | Se esfuerza por cumplir con las metas establecidas por la institución   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
|    | <b>DIMENSIÓN 2: Factores operativos</b>   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 15 | Se llega a un objetivo por más dificultades que se presenten.   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 16 | Saca lo mejor de sí y de los miembros de su equipo  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 17 | Optimiza los recursos para llegar a los resultados a tiempo   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |

|    |   |   |  |   |  |   |  |  |
|----|---|---|--|---|--|---|--|--|
| 18 | Gestiona eficientemente los recursos para lograr los resultados esperados | X |  | X |  | X |  |  |
| 19 | Logra desarrollar su trabajo con calidad                                  | X |  | X |  | X |  |  |
| 20 | Muestra profesionalismo en su trabajo                                     | X |  | X |  | X |  |  |
| 21 | Forman parte de tu equipo trabajadores con las capacidades necesarias     | X |  | X |  | X |  |  |
| 22 | Se siente preparado para las oportunidades de ascenso                     | X |  | X |  | X |  |  |
| 23 | Lidera con el ejemplo para solucionar problemas buscando consenso.        | X |  | X |  | X |  |  |
| 24 | Aplica su profesionalismo en el trabajo                                   | X |  | X |  | X |  |  |
| 25 | Recibe capacitaciones por parte de la institución                         | X |  | X |  | X |  |  |
| 26 | Se capacita por sus propios medios  | X |  | X |  | X |  |  |

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** .....

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

**Apellidos y nombres del juez validador:** Mgtr. Luis Alex Valenzuela Fernandez

**DNI:** 09789519

**Especialidad del validador:** Maestría en Docencia Universitaria

**17 de Junio del 2021**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



-----  
**Firma del Experto Informante.**

Escala: HABILIDADES DIRECTIVAS

**Estadísticas de fiabilidad**

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,932             | 28             |

**Estadísticas de total de elemento**

|             | Media de escala si el elemento se ha suprimido | Varianza de escala si el elemento se ha suprimido | Correlación total de elementos corregida | Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido |
|-------------|--|---|--|---|
| HABIDIREC1  | 87,14  | 283,195   | ,611                                     | ,929  |
| HABIDIREC2  | 86,97  | 281,534   | ,533                                     | ,930  |
| HABIDIREC3  | 87,24  | 288,118   | ,550                                     | ,930  |
| HABIDIREC4  | 87,59  | 284,251   | ,598                                     | ,929  |
| HABIDIREC5  | 87,10  | 291,953   | ,392                                     | ,931  |
| HABIDIREC6  | 87,72  | 289,778   | ,594                                     | ,930  |
| HABIDIREC7  | 87,38  | 275,387   | ,675                                     | ,928  |
| HABIDIREC8  | 87,72  | 292,850   | ,345                                     | ,932  |
| HABIDIREC9  | 86,97  | 287,106   | ,736                                     | ,928  |
| HABIDIREC10 | 87,17  | 276,576   | ,677                                     | ,928  |
| HABIDIREC11 | 86,83  | 278,291   | ,746                                     | ,927  |
| HABIDIREC12 | 86,86  | 286,552   | ,431                                     | ,931  |
| HABIDIREC13 | 87,00  | 279,786   | ,728                                     | ,927  |
| HABIDIREC14 | 87,34  | 278,377   | ,663                                     | ,928  |
| HABIDIREC15 | 86,93  | 287,995   | ,513                                     | ,930  |
| HABIDIREC16 | 87,38  | 281,601   | ,671                                     | ,928  |
| HABIDIREC17 | 87,14  | 270,195   | ,730                                     | ,927  |
| HABIDIREC18 | 87,41  | 282,394   | ,569                                     | ,929  |
| HABIDIREC19 | 87,03  | 293,177   | ,476                                     | ,931  |
| HABIDIREC20 | 87,21  | 279,884   | ,613                                     | ,929  |
| HABIDIREC21 | 86,86  | 280,552   | ,675                                     | ,928  |
| HABIDIREC22 | 87,07  | 287,352   | ,401                                     | ,932  |
| HABIDIREC23 | 86,90  | 287,739   | ,477                                     | ,930  |
| HABIDIREC24 | 87,38  | 281,744   | ,578                                     | ,929  |
| HABIDIREC25 | 87,07  | 292,424   | ,373                                     | ,932  |
| HABIDIREC26 | 87,41  | 284,966   | ,577                                     | ,929  |
| HABIDIREC27 | 87,14  | 277,480   | ,547                                     | ,930  |
| HABIDIREC28 | 87,21  | 291,313   | ,265                                     | ,934  |

Escala: DESEMPEÑO LABORAL



**Estadísticas de fiabilidad**

|                  |                |
|------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| ,914             | 26             |

**Estadísticas de total de elemento**

|            | Media de escala si el elemento se ha suprimido | Varianza de escala si el elemento se ha suprimido | Correlación total de elementos corregida | Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido |
|------------|--|---|--|---|
| DESEMLAB1  | 82,11  | 247,247   | -,091                                    | ,922  |
| DESEMLAB2  | 81,82  | 256,077   | -,359                                    | ,925  |
| DESEMLAB3  | 82,11  | 247,247   | -,091                                    | ,922  |
| DESEMLAB4  | 81,95  | 222,756   | ,626                                     | ,909  |
| DESEMLAB5  | 81,89  | 232,914   | ,400                                     | ,913  |
| DESEMLAB6  | 82,00  | 239,259   | ,117                                     | ,919  |
| DESEMLAB7  | 81,87  | 226,039   | ,596                                     | ,910  |
| DESEMLAB8  | 82,09  | 218,306   | ,691                                     | ,908  |
| DESEMLAB9  | 81,89  | 221,432   | ,727                                     | ,907  |
| DESEMLAB10 | 81,98  | 223,796   | ,596                                     | ,910  |
| DESEMLAB11 | 81,91  | 225,788   | ,644                                     | ,909  |
| DESEMLAB12 | 82,38  | 218,129   | ,788                                     | ,906  |
| DESEMLAB13 | 81,93  | 229,032   | ,567                                     | ,910  |
| DESEMLAB14 | 82,36  | 223,162   | ,738                                     | ,908  |
| DESEMLAB15 | 82,18  | 212,337   | ,770                                     | ,906  |
| DESEMLAB16 | 82,45  | 226,586   | ,540                                     | ,911  |
| DESEMLAB17 | 82,24  | 224,888   | ,650                                     | ,909  |
| DESEMLAB18 | 82,05  | 222,423   | ,613                                     | ,909  |
| DESEMLAB19 | 81,98  | 223,796   | ,596                                     | ,910  |
| DESEMLAB20 | 81,91  | 225,788   | ,644                                     | ,909  |
| DESEMLAB21 | 82,38  | 218,129   | ,788                                     | ,906  |
| DESEMLAB22 | 81,93  | 229,032   | ,567                                     | ,910  |
| DESEMLAB23 | 82,36  | 223,162   | ,738                                     | ,908  |
| DESEMLAB24 | 82,07  | 232,698   | ,438                                     | ,912  |
| DESEMLAB25 | 82,69  | 231,218   | ,626                                     | ,910  |
| DESEMLAB26 | 82,45  | 215,178   | ,766                                     | ,906  |

## ANEXO 5: PERMISOS CORRESPONDIENTES PARA EFECTUAR EL ESTUDIO



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"  
"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Lima, 26 de julio de 2021  
Carta P. 0811-2021-UCV-VA-EPG-F01/J

Lic.  
Hugo Víctor Ubillus Acevedo  
Director  
I.E. 20 de Abril

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a VELASQUEZ PALMA, NATHALY YAZMIN; identificada con DNI N° 70035992 y con código de matrícula N° 6000062141; estudiante del programa de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN quien, en el marco de su tesis conducente a la obtención de su grado de MAESTRA, se encuentra desarrollando el trabajo de investigación titulado:

**Habilidades directivas y desempeño laboral en los docentes de la I.E. 20 de Abril, Los Olivos, 2021.**

Con fines de investigación académica, solicito a su digna persona otorgar el permiso a nuestra estudiante, a fin de que pueda obtener información, en la institución que usted representa, que le permita desarrollar su trabajo de investigación. Nuestra estudiante investigador VELASQUEZ PALMA, NATHALY YAZMIN asume el compromiso de alcanzar a su despacho los resultados de este estudio, luego de haber finalizado el mismo con la asesoría de nuestros docentes.

Agradeciendo la gentileza de su atención al presente, hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi mayor consideración.

Atentamente,



Dr. Carlos Ventura Orbegoso  
Jefe  
ESCUELA DE POSGRADO  
UCV FILIAL LIMA  
CAMPUS LIMA NORTE

Recibido.  
26-07-2021

Somos la universidad de los  
que quieren salir adelante.



ucv.edu.pe



PERÚ

MINISTERIO  
DE EDUCACION

I.E. 3040  
"20 DE ABRIL"



**"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"**

Lima, 26 de Julio del 2021.

## CARTA DE AUTORIZACIÓN

SEÑOR

Dr. CARLOS VENTURO ORBEGOSO

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO – FILIAL LIMA NORTE

Presente:

**Asunto:** Autorización para realizar trabajo de investigación de la Br. Nathaly Yazmin Velasquez Palma

Es grato dirigirme a usted para saludarlo y a la vez hacer de su conocimiento que mi despacho ha visto por conveniente autorizar a de la Br. Nathaly Yazmin Velasquez Palma la aplicación de los instrumentos de evaluación para el desarrollo de la investigación titulada **"Habilidades directivas y el desempeño laboral en los docentes de la I.E. 20 de Abril, Los Olivos, 2021"**. Lo que hago de su conocimiento para los fines consiguientes.

Es oportuna la ocasión para expresar a usted las muestras de mi especial consideración.

Atentamente:



  
Lic. Hugo V. Ubillus Acevedo  
DIRECTOR

Lic. Hugo Victor Ubillus Acevedo  
Director

## ANEXO 6: RESOLUCIÓN JEFATURAL DE APROBACIÓN DEL TÍTULO DE LA TESIS



RE. N° 1655-2021-UCV-VA-EPG-F05L01/J-INT

### RESOLUCIÓN JEFATURAL N° 1655-2021-UCV-VA-EPG-F05L01/J-INT

Los Olivos, 5 de julio de 2021

#### VISTO:

El informe presentado por el (la) docente Dr. (a) Vega Vilca Carlos Sixto de la Experiencia Curricular "Diseño y Desarrollo del Trabajo de Investigación" del programa de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN, a la Jefatura de la Escuela de Posgrado de la Filial Lima Norte de la Universidad César Vallejo, solicitando la inscripción del proyecto de investigación:

*"Habilidades directivas y desempeño laboral en los docentes de la Institución Educativa 20 de Abril, Los Olivos, 2021."*

presentado por el (la) estudiante:

**Bach. NATHALY YAZMIN VELASQUEZ PALMA**

#### CONSIDERANDO:

Que, el artículo 7° del Reglamento de Investigación de Posgrado indica: "El sistema de Evaluación de la Investigación implica el seguimiento de los trabajos de investigación, desde su concepción hasta su obtención de los resultados para su sustentación y publicación".

Que, el artículo 14° del Reglamento de Investigación de Posgrado indica: "La vigencia del proyecto es un año. En caso de exceder el tiempo considerado, el interesado deberá remitirse a los procedimientos de investigación de la Escuela de Posgrado".

Que, el artículo 17° del Reglamento de Investigación de Posgrado indica: "El proyecto de tesis es elaborado por un estudiante bajo la asesoría del docente metodólogo, dentro del cronograma y normatividad académica establecida y culmina, previa evaluación, con opinión favorable del docente metodólogo y la obtención de la resolución del proyecto".

Que, el artículo 35° del Reglamento de Investigación de Posgrado indica: "El docente se constituye en asesor metodólogo, responsable del monitoreo y evaluación del diseño y desarrollo del proyecto de tesis".

Que, el (la) estudiante ha cumplido con todos los requisitos académicos y administrativos necesarios para inscribir su proyecto de tesis.

Que, el proyecto de investigación cuenta con la opinión favorable del docente metodólogo de la experiencia curricular de "Diseño y Desarrollo del Trabajo de Investigación".

Que, estando a lo expuesto y de conformidad con las normas estatutarias y reglamento vigente;

#### SE RESUELVE:

Art. 1°.- Aprobar el proyecto de tesis *Habilidades directivas y desempeño laboral en los docentes de la Institución Educativa 20 de Abril, Los Olivos, 2021.*, presentado por el (la) Bach. NATHALY YAZMIN VELASQUEZ PALMA, con Código: 6000062141, el mismo que contará con un plazo máximo de un año para su ejecución.

Somos la universidad de los  
que quieren salir adelante.



ucv.edu.pe

Art. 2°.- Registrar el proyecto de tesis dentro del archivo de la línea de Investigación: *Gestión y Calidad educativa*, correspondiente al Programa de **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**.

Art. 3°.- Designar al Mtro(a). Dr(a). *Vega Vilca Carlos Sixto* como asesor metodológico del proyecto de tesis *Habilidades directivas y desempeño laboral en los docentes de la Institución Educativa 20 de Abril, Los Olivos, 2021..*

*Regístrese, comuníquese y archívese.*



Dr. Carlos Ventura Orbegoso  
Jefe  
Escuela de Posgrado – Campus Lima Norte

## ANEXO 7: DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD DEL AUTOR



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

### MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

#### Declaratoria de Originalidad del Autor

Yo, NATHALY YAZMIN VELASQUEZ PALMA estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Declaratoria de Originalidad del Autor / Autores titulada: "HABILIDADES DIRECTIVAS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS DOCENTES DE LA I.E 20 DE ABRIL, LOS OLIVOS, 2021", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Declaratoria de Originalidad del Autor / Autores:

1. No ha sido plagada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

| Nombres y Apellidos   | Firma  |
|---|--|
| NATHALY YAZMIN VELASQUEZ PALMA<br>DNI: 70035992<br>ORCID: 0000-0001-9288-0313 | Firmado digitalmente por :<br>NY VELASQUEZ P el<br>09-08-2021 00:55:43 |

Código documento Trice: TRI - 0179527

## ANEXO 8: DICTAMEN FINAL



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

### **Dictamen para Sustentación**

LIMA, 09 de Agosto del 2021

El Jurado encargado de evaluar la Tesis presentado por el autor NATHALY YAZMIN VELASQUEZ PALMA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN, cuyo título es "HABILIDADES DIRECTIVAS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS DOCENTES DE LA I.E 20 DE ABRIL, LOS OLIVOS, 2021", damos fe de que hemos revisado el documento antes mencionado, luego que el estudiante levantado todas las observaciones realizadas por el Jurado, y por lo tanto está APTA para su defensa en la respectiva sustentación.

Firmado digitalmente por: CERCALUZ el 09 Ago 2021  
16:14:52

---

LUZ EMERITA CERVERA CAJO  
PRESIDENTE

Firmado digitalmente por: RGARAYA el 10 Ago  
2021 13:56:53

---

RAFAEL ANTONIO GARAY ARGANDOÑA  
SECRETARIO

Firmado digitalmente por: CVEGACS el 09 Ago 2021  
15:46:04

---

CARLOS SIXTO VEGA VILCA  
VOCAL(ASESOR)

Código documento Title: TRI - 0179528

## ANEXO 9: DECLARATORIA DE AUTENCIDAD DEL ASESOR



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

### **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

#### **Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, VEGA VILCA CARLOS SIXTO, docente de la ESCUELA DE POSGRADO de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "HABILIDADES DIRECTIVAS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS DOCENTES DE LA I.E 20 DE ABRIL, LOS OLIVOS, 2021", cuyo autor es VELASQUEZ PALMA NATHALY YAZMIN, constato que la investigación cumple con el índice de similitud establecido, y verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 09 de Agosto del 2021

| Apellidos y Nombres del Asesor   | Firma  |
|--|--|
| VEGA VILCA CARLOS SIXTO<br>DNI: 09826463<br>ORCID: 0000-0002-2755-8819 | Firmado digitalmente por :CVEGACS el 09-08-2021 15:46:05 |

Código documento Título: TRI - 0179526



**PROGRAMA ACADEMICO DE ADMINISTRACION DE LA  
EDUCACIÓN**

**HABILIDADES DIRECTIVAS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS  
DOCENTES DE LA I.E 20 DE ABRIL, LOS OLIVOS, 2021**

**AUTOR:**

Velasquez Palma, Nathaly Yazmin

ORCID [0000-0001-9288-0313](https://orcid.org/0000-0001-9288-0313)

**ASESOR(A):**

Dr. Vega Vilca, Carlos Sixto

ORCID [0000-0002-2755-8819](https://orcid.org/0000-0002-2755-8819)

**Resumen de coincidencias**

**16 %**

- 
- 
- 16**
- 
- 
- 
- 

| < >      |   |        |
|----------|---|--------|
| <b>1</b> | repositorio.ucv.edu.pe<br>Fuente de Internet        | 5 % >  |
| <b>2</b> | Entregado a Universida...<br>Trabajo del estudiante | 4 % >  |
| <b>3</b> | repositorio.autonoma.e...<br>Fuente de Internet     | 1 % >  |
| <b>4</b> | Entregado a Universida...<br>Trabajo del estudiante | 1 % >  |
| <b>5</b> | es.scribd.com<br>Fuente de Internet                 | 1 % >  |
| <b>6</b> | 1library.co<br>Fuente de Internet                   | <1 % > |
| <b>7</b> | www.researchgate.net<br>Fuente de Internet          | <1 % > |

Activar Windows  
Ve a Configuración para activar Windows.

