



**Habilidades directivas en el desempeño laboral en  
instituciones educativas de la Red N° 24, Comas, 2018**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**Maestro en Administración de la Educación**

**AUTOR:**

Br. Elidor Vitelio Solis Caldua

**ASESOR:**

Mg. Pedro Félix Novoa Castillo

**SECCIÓN:**

Educación e Idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Evaluación y Aprendizaje

**LIMA - PERÚ**

**2018**



**DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS**

**EL / LA BACHILLER (ES): SOLIS CALDUA, ELIDOR VITELIO**

Para obtener el Grado Académico de *Maestro en Educación con Mención en Docencia y Gestión Educativa*, ha sustentado la tesis titulada:

**HABILIDADES DIRECTIVAS EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED 24 – COMAS, 2018**

Fecha: 16 de octubre de 2018

Hora: 8:45 a.m.

**JURADOS:**

**PRESIDENTE: Dr. Abner Chávez Leandro**

Firma:

**SECRETARIO: Dra. Francis Esmeralda Iburguen Cueva**

Firma:

**VOCAL: Mg. Pedro Félix Novoa Castillo**

Firma:

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

..... *Aprobada por mayoría* .....

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

..... *Estilo APA* .....

..... *Mejorar la discusión de resultados* .....

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

.....  
.....

**Nota: El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.**

### **Dedicatoria**

A Dios por dame la vida y salud, a mi familia por su amor, a mis hijos y en especial a mí madre por su paciencia y apoyo incondicional.

### **Agradecimiento**

Al director(a) de las instituciones educativas de la Red N° 24, a los docentes de la Universidad César Vallejo y en especial al Dr. Pedro Novoa Castillo por sus enseñanzas y asesoramiento.

## Declaración de autenticidad

Yo, Elidor V. Solís Caldua, estudiante del Programa Académico de Maestro en Administración de la educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI 31678238, con la tesis titulada “Habilidades directivas en el desempeño laboral en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas, 2018”, declaro bajo juramento que:

- La tesis es de mi autoría.
- He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Los Olivos, agosto de 2018.



---

Br. Elidor V. Solís Caldua

DNI: 31678238

## Presentación

Señores miembros del jurado

Presento la Tesis titulada: “Habilidades directivas en el desempeño laboral en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas, 2018”, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para optar el grado académico de Maestro en Administración de la Educación.

Los planteamientos teóricos de autores nacionales e internacionales vertidos en el presente estudio, determinen la rigurosidad científica necesario para una investigación científica, que permita al logro de objetivos y resultados esperados.

La información se ha estructurado en siete capítulos teniendo en cuenta el esquema de investigación sugerido por la universidad. En el primer capítulo se expone la introducción, la misma que contiene realidad problemática, los trabajos previos, las teorías relacionadas al tema, la formulación del problema, la justificación del estudio, las hipótesis y los objetivos de investigación. Asimismo, en el segundo capítulo se presenta el marco metodológico, en donde se abordan aspectos como: el diseño de investigación, las variables y su operacionalización, población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad, los métodos de análisis de datos y los aspectos éticos. Los capítulos III, IV, V, VI, y VII contienen respectivamente: los resultados, discusión, conclusiones, recomendaciones y referencias consultadas y finalmente en el capítulo VIII los apéndices correspondientes.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

El autor

## Índice de contenido

	Página
Págliminales	ii
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice de contenido	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	xi
<b>Resumen</b>	xii
<b>Abstract</b>	xiii
<b>I. Introducción</b>	14
1.1. Realidad problemática	15
1.2. Trabajos previos	17
1.3. Teorías relacionadas al tema	21
1.4. Formulación del problema	33
1.5. Justificación del estudio	34
1.6. Hipótesis	35
1.7. Objetivos	36
<b>II. Método</b>	37
2.1. Diseño de investigación	38
2.2. Variables, operacionalización	39
2.3. Población y muestra	41
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	43
2.5. Métodos de análisis de datos	46
<b>III. Resultados</b>	47
<b>IV. Discusión</b>	65
<b>V. Conclusiones</b>	68
<b>VI. Recomendaciones</b>	71
<b>VII. Referencias</b>	73
<b>Anexos</b>	78

- Anexo 1 Matriz de consistencia
- Anexo 2 Instrumento de medición de las variables
- Anexo 3 Certificado de validez por juicio de expertos
- Anexo 4 Confiabilidad de los instrumentos de investigación
- Anexo 5 Matriz de datos
- Anexo 6 Constancia de aplicación de instrumentos



## Índice de tablas

	Página
Tabla 1 Operacionalización de las habilidades directivas	40
Tabla 2 Operacionalización del desempeño laboral	41
Tabla 3 Población docente de instituciones educativas de la Red N° 24.	42
Tabla 4 Distribución de la muestra de docentes	42
Tabla 5 Validación de juicio de expertos	44
Tabla 6 Niveles de confiabilidad	45
Tabla 7 Confiabilidad – Alfa de Cronbach	45
Tabla 8 Distribución de frecuencia de la variable habilidades directivas en las instituciones educativas de la red N° 24, Comas.	48
Tabla 9 Distribución de frecuencia de la dimensión habilidades conceptuales en las instituciones educativas de la red N° 24, Comas.	49
Tabla 10 Distribución de frecuencia de la dimensión habilidades humanas en las instituciones educativas de la red N° 24, Comas.	50
Tabla 11 Distribución de frecuencia de la dimensión habilidades técnicas en instituciones educativas de la red N° 24, Comas.	51
Tabla 12 Distribución de frecuencia de la dimensión a la variable desempeño laboral en instituciones educativas de la red N° 24, Comas.	52
Tabla 13 Distribución de frecuencia de la dimensión desempeño de tareas en instituciones educativas de la red N° 24, Comas.	53
Tabla 14 Distribución de frecuencia de la dimensión desempeño contextual en instituciones educativas de la red N° 24, Comas.	54
Tabla 15 Distribución de frecuencia de la dimensión desempeño contraproductivo en instituciones educativas de la red N° 24, Comas.	55
Tabla 16 Determinación del ajuste de los datos para el modelo de las habilidades directivas en el desempeño laboral en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018.	56
Tabla 17 Pseudo coeficiente de determinación de las variables	57
Tabla 18 Presentación de los coeficientes de las habilidades directivas en el desempeño laboral en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018.	57

Tabla 19	Determinación del ajuste de los datos para el modelo de las habilidades directivas en el desempeño de tareas en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018.	58
Tabla 20	Pseudo coeficiente de determinación de las variables	59
Tabla 21	Presentación de los coeficientes de entre las habilidades directivas en el desempeño de tareas en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018.	59
Tabla 22	Determinación del ajuste de los datos para el modelo de las habilidades directivas en el desempeño contextual en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018.	60
Tabla 23	Presentación de los coeficientes de las habilidades directivas en el desempeño contextual en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018.	61
Tabla 24	Pseudo coeficiente de determinación de las variables	61
Tabla 25	Determinación del ajuste de los datos para el modelo de las habilidades directivas en el desempeño contraproductivo en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018.	62
Tabla 26	Determinación de las variables para el modelo de regresión logística ordinal	63
Tabla 27	Presentación de los coeficientes de las habilidades directivas en el desempeño contra productivo en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018.	63
Tabla 28	Pseudo coeficiente de determinación de las variables	64

## Índice de figuras

	Página
Figura 1. Niveles de percepción de las habilidades directivas en instituciones educativas de la red N° 24, Comas.	48
Figura 2. Niveles de percepción de las habilidades conceptuales en instituciones educativas de la red N° 24, Comas.	49
Figura 3. Niveles de percepción de las habilidades humanas en instituciones educativas de la red N° 24, Comas.	50
Figura 4. Niveles de percepción de las habilidades técnicas en instituciones educativas de la red N° 24, Comas.	51
Figura 5. Niveles de percepción del desempeño laboral en instituciones educativas de la red N° 24, Comas.	52
Figura 6. Niveles de percepción del desempeño de tareas en instituciones educativas de la red N° 24, Comas.	53
Figura 7. Niveles de percepción del desempeño contextual en instituciones educativas de la red N° 24, Comas.	54
Figura 8. Niveles de percepción del desempeño contraproductivo en instituciones educativas de la red N° 24, Comas.	55

## Resumen

En la presente investigación el propósito es determinar la incidencia de las habilidades directivas en el desempeño laboral en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018.

En la presente investigación el diseño fue no experimental de corte transversal, de nivel explicativo, es decir una correlacional causal, de tipo básica, de enfoque cuantitativo. La cantidad de población estuvo conformada por 260 docentes, la muestra conformada fue de 155 y el tipo de muestro es probabilística estratificado. La técnica empleada fue la encuesta, los instrumentos son de tipo cuestionario. Cuyos instrumentos fueron validados por los expertos, a la vez se determinó su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach: en habilidades directivas demuestra 0,914, una alta confiabilidad y en el desempeño laboral demuestra 0.923 una alta confiabilidad.

En la parte descriptiva se arribó que el 49,7% en docentes de las instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018, muestran que las habilidades directivas son regular y el 50,3% de los docentes muestran que el desempeño laboral se encuentra en el nivel proceso. Asimismo concluyó que existe incidencia de las habilidades directivas en el desempeño laboral de las instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018, con un 55,4%.

**Palabras claves:** Habilidades directivas, desempeño laboral, desempeño de tareas y desempeño contextual.

## Abstract

In the present study objective was to determine the incidence of the managerial skills in the work performance in educational institutions of the network N° 24, Comas, 2018.

In this research the design was non-experimental cross-sectional, explanatory level, i.e. a correlational, causal of basic type, quantitative approach. The population was comprised of 260 teachers, the sample was 155 and the type of sampling is stratified probability. The technique that took place is the survey, instruments are of type questionnaire. Whose instruments were validated by experts, while its reliability was determined through statistical Cronbach's Alpha: management skills demonstrates 0,916, high reliability and in job performance shows 0.920 high reliability.

In the descriptive part is arrived that 49.7 percent of teachers in educational institutions of the network N ° 24, Comas, 2018, show that the managerial skills is regular and 50.3% of the teachers show that job performance lies at the process level. Also concluded that there is incidence of managerial skills in the work performance of the educational institutions of the network N ° 24, Comas 2018, with 55.4%.

**Key words:** management skills, work performance, task performance and contextual performance.

# **I. Introducción**

## 1.1. Realidad problemática

Los grandes cambios suscitados en el mundo entero las comunidades educativas muestran preocupación por los resultados en cuanto al aprendizaje de los principales usuarios que son los estudiantes. Ligado a esto está la labor de directivos y maestros, quienes se plantean metas alcanzables que se ven reflejadas en los logros de cada uno de los escolares, sin perder de vista el saber conocer, ser y actuar. Todos esperan desarrollar competencias y para ello es necesario que se haga uso de las habilidades tanto del directivo como de los docentes de cada institución públicas y privadas. (Montenegro, 2003, p. 42).

De tal manera Arroyo (2012) afirmó que:

El proceso de las habilidades directivas tiende a desarrollar como las habilidades técnicas y conceptuales que permite mejorar la gerencia de los directivos dentro de las instituciones. Asimismo, existen directivos con unas carencias de asumir esas funciones, pero es la voluntad de ser de los que dirigen y lideran lo que les hace tener algo en común. (p. 56)

Según la comisión de Ministerio de Educación (2016) en el Perú, a través de la Dirección General de la Gestión Escolar, decidió considerar a las habilidades interpersonales como una característica importante para fortalecer las capacidades de los directores y subdirectores, quienes tienen el inmenso tarea de poder dirigir de manera impecable a todas las personas involucradas con la enseñanza y aprendizaje en los colegios y fomentar el fortalecimiento de sus capacidades y así cultivar una convivencia con armonía y atractiva para la comunidad. Además, El Marco de Buen Desempeño Directivo del 2015, refiere que es necesario innovar la forma de trabajo de quienes dirigen las instituciones educativas para generar mejoras en las mismas. Este documento confirma la enorme influencia de quienes guían los colegios en cuanto al aprendizaje de los escolares. Pues al acompañar de manera continua a los maestros produce un efecto positivo en los mismos. La labor de los directivos es posterior a la que realizan los docentes ya que son ellos quienes están en las aulas trabajando de la mano con los educandos y padres de

familia. De tal sentido es de mucha importancia la gestión del director para alcanzar metas propuestas con el logro de mejores aprendizajes, elevar el rendimiento de los maestros en el proceso enseñanza-aprendizaje, que los espacios de enseñanza presenten limpieza, orden y en general las escuelas se conviertan en lugares seguros para los estudiantes. De esta manera asegurar que el directivo cumpla con la función que le corresponde (Minedu, 2015).

En la actualidad las habilidades directivas son importantes, obliga a la institución a ser más competitiva, exigente y busque ser más exitosa; y en el cumplimiento de este objetivo, y búsqueda de alcanzar expectativas, las instituciones revaloran la importancia de una mejor administración de los recursos humanos, tomando en cuenta procesos, donde el personal logra participar en la institución, donde el desempeño de los trabajadores, es el elemento más importante, así como su medición y control (Madrigal, 2005, p. 11).

En el Perú, los últimos años los gestores de la educación no cuentan con la suficiente formación para liderar en estos nuevos contextos, mostrado dificultades para liderar o conducir un grupo de trabajadores, han tomado en muchas ocasiones una actitud reacia a algún cambio que se da en las Instituciones Educativas intentando realizar con fines de mejora, lo que ha impactado directamente en el desempeño laboral, clima organizacional y por ende la productividad en las entidades.

La presente averiguación está centrada básicamente en la realidad problemática de la Educación Básica Regular (EBR), comprendida como empresa educativa peruana, Según Goyal (2013) define: Habilidades de dirección de personas, entendida como la capacidad de dirigir a otras personas. Incluye la motivación, la superación de personas, el coaching, resolución de conflictos, optimización de recursos, presentaciones en público, gestión del talento, el liderazgo entendido como el proceso de contribuir y apoyar a los trabajadores que laboren con entusiasmo y logren los objetivos comunes. (p. 67).

En la Red 24 las habilidades directivas estuvieron en observación directa. Donde el ambiente laboral no es accesible en muchas oportunidades, la comunicación de los directivos es vertical, a la vez no existe buenas relaciones interpersonales entre los docentes, las coordinaciones lo realizan de un momento a otro. De lo explicado el docente no se siente motivado ni identificado con la



institución educativa; asimismo, los docentes no tiende a mejorar su desarrollo personal y profesional; de tal sentido, se ve a la plana directiva indiferentes, de tal modo solo están preocupados por su bienestar y desarrollo personal, dejando aparatado la realización de mejoras en la institución educativa, no planifica el desarrollo de actividades institucionales, muchas veces avalado por los órganos de control como la falta de supervisión de la UGEL. El personal de las oficinas de la institución educativa a su vez informa en detalle de todo cuanto acontece a la directora y a los sub directores de formación general, provocando desconfianza entre directivos y docentes, en el asesoramiento técnico pedagógico y en el aspecto social. Se observa también la ausencia de estímulos, motivacionales y reuniones de coordinación.

## **1.2. Trabajos previos**

### **1.2.1. Trabajos previos internacionales**

Ortega (2017) en su tesis titulado: *La habilidad directiva, el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional de los directivos docentes de la educación privada de Medellín y su relación con la calidad institucional y la calidad de la gestión, en 2011*. Cuyo propósito fue narrar la conducta de la habilidad gerencial de los directivos docentes de Medellín, el tipo de investigación fue básica, el diseño no experimental de corte transversal, la población fue censal de 120 docentes de dicha institución mencionada. Concluyó el 45% de los docentes manifiestan que las habilidades directivas es regular y el compromiso organizacional el adecuado. Asimismo, se consideró de como teoría a Griffin (2011) quien indica en su investigación que las habilidades gerenciales fundamentales son: “técnicas interpersonales, conceptuales, diagnosticas, de comunicación, toma de decisiones y habilidades de administración del tiempo” (p. 16).

Vera (2016) en la tesis titulada: *La gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del Banco Guayaquil Agencia Portoviejo*. Tuvo por objetivo determinar la asociación entre la gestión por

competencias y el desempeño laboral. Realizó una metodología de enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo correlacional y de diseño no experimental. La muestra estuvo representada por 25 colaboradores. Utilizó como instrumento una encuesta con 15 preguntas. De acuerdo los resultados se obtuvieron el 68% de los colaboradores respondieron que la gestión por competencias si mejoraría su nivel de desempeño y el de sus colegas de trabajo, el 32% restante (8 personas) dijeron que NO; talvez porque no tienen conocimiento del tema o no están involucrados el 100% con la empresa. Asimismo, concluyó: Se determinó la incidencia de la gestión por competencia en el desempeño laboral es al 56,3%.

Pereda (2016) en su investigación: *Análisis de las habilidades directivas. estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba(España)*. Tuvo como proposito principal reconocer las habilidades directivas más valoradas por los trabajadpres públicos de la provincia de Córdoba. Una investigación de enfoque cuantitativo, tipo descriptivo correlacional, y diseño no experimental de corte transversal. el tamaño de la muestra para la investigacion fue de 1363 empleados públicos. A partir de la percepción de las habilidades personales y directivas es regular al 0.856, es decir la mayor parte de los trabajadores publicos realizan una valoración satisfactoria o muy satisfactoria de dichas habilidades. Existiendo tambien la mayor concentración en la elección de las habilidades más relevantes, encontrando una valoración media superior cuando los directivos se autovaloran que cuando son valorados por sus subordinados.

Reyes (2016) en su tesis: *Habilidades directivas y desarrollo del clima organizacional en la Universidad Rafael Landívar en Quezaltenango-Guatemala*. El objetivo de la investigación fue determinar si las habilidades directivas guardan relación con el desarrollo del clima organizacional. La metodología empleada fue descriptiva correlacional , se utilizó a la escala de Likert para el recojo de información el cual fue aplicado a 80 directivos de distintas condiciones sociales y laborales, con edades entre los 29 y 64 años, todos con grados a nivel universitario. Los resultados permitieron demostrar 15 la relación entre ambas variables. Finalmente se concluyó que el coeficiente de correlación de Spearman es igual a 0.677\*\* por lo que se determina que existe una correlación directa y moderada, es decir los directivos utilizan sus habilidades y conocimientos para cumplir con las metas propuestas en la entidad donde se desempeñan.

Alcon (2014) hizo una investigación titulado: *Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo del Municipio Tinaquillo, estado Cojedes*, esta investigación describió las habilidades gerenciales y su importancia en la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo del estado Cojedes y se fundamentó en las teorías de la gerencia educativa. La investigación es descriptiva, y tiene un diseño no experimental. La población era de diecinueve docentes, que laboran en las escuelas seleccionadas para el estudio, la muestra fue la misma cantidad del número de la población por ser esta muy reducida. Se concluyó que existe una relación entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo del Municipio Tinaquillo, estado Cojedes, y además también existe escasa comunicación con el personal docente, la toma de decisiones es arbitraria muchas veces y no existe trabajo organizado en equipo dentro de la organización, el gerente no cuenta con estrategias para solucionar los conflictos.

### **1.2.2. Trabajos previos nacionales**

Zapata (2017) en su estudio: *Habilidades directivas y gestión educativa en la institución educativa Miguel Grau Red N°3, Magdalena del Mar- 2017*, en donde el propósito general fue determinar la relación entre las habilidades directivas y la gestión educativa en la institución educativa Miguel Grau de la Red N° 3, Magdalena del Mar-2017. De enfoque cuantitativo, tipo básica, nivel descriptivo correlacional y un diseño no experimental, de corte transversal. Con una muestra probabilística estratificado de 171 docentes. Según la prueba de Rho de Spearman, la correlación es ( $r = 0.550$ ) lo cual indica una correlación positiva moderada, además el valor de  $P = 0,001$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre las habilidades directivas y la gestión educativa en las instituciones educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.

Lozano (2017) en su tesis: *Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la Gerencia de Bienestar en el Ministerio Público – 2016*. Tuvo como propósito determinar la relación entre las habilidades gerenciales con la

satisfacción laboral. Su estudio presenta enfoque cuantitativo, tipo básica, nivel descriptivo y un diseño no experimental, de corte transversal. Su muestra probabilística estratificado está constituida por 39 personas que laboran en la gerencia de bienestar. Donde el 76,92% se muestra “De acuerdo” con las habilidades gerenciales. Así también el 65% de los trabajadores presentan habilidades gerenciales adecuadas y el 50% manifiesta que la satisfacción laboral es regular. Se Concluyó que existe una relación moderada y significativa entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal en la Gerencia de Bienestar y Desarrollo Humano en el Ministerio Publico – 2016.

Tolentino (2017) en su investigación: *Gestión educativa en el desempeño docente en Instituciones Educativas de la Red 03, UGEL Ventanilla Callao, 2018*. El objetivo de su investigación fue determinar la incidencia de la gestión educativa en el desempeño docente en Instituciones Educativas de la Red 03, UGEL Ventanilla Callao, 2018. El tipo de investigación sustantiva del nivel descriptivo, presentó enfoque cuantitativo; de diseño no experimental, corte transversal y correlacional causal. La muestra fue de 120 profesores y la población. fue de 210. La técnica aplicada fue la encuesta y el instrumento, un cuestionario validados correctamente a través de juicios de expertos y estableciendo su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach que indica mucha confiabilidad. Según su investigación concluyó que los resultados en la parte descriptiva la gestión educativa es inadecuado y los directivos manifiestan que el desempeño de los docentes se ubica en el nivel proceso. Al final se concluyó demostrando que un 57,5%. Demostró la incidencia de la gestión educativa en el desempeño docente en las Instituciones Educativas de la Red 03, UGEL Ventanilla, Callao, 2018.

López (2016) en su tesis: *La motivación y el desempeño docente en las instituciones educativas de la Red N° 3, Rímac, 2015*. Tuvo como finalidad: determinar la relación que existe entre la motivación y el desempeño docente en la Red N° 3, Rímac, 2015. Su investigación realizada fue de enfoque cuantitativo, tipo básica, nivel descriptivo y un diseño no experimental, de corte transversal. Con una muestra probabilística estratificado de 136 profesores de las instituciones educativas María Parado de Bellido, Esther Cáceres Salgado, y 3014 “Leoncio

Prado” de la Red N° 3, Rímac, 2015. Se obtuvo que el 49% de los docentes manifiestan que el desempeño docente es regular y la motivación es mala. Según Rho de Spearman=0,614 y un nivel de significancia (bilateral) 0,000, se concluye demostrando que existe relación positiva y moderada entre la motivación y el desempeño docente en las instituciones educativas de la Red N° 3, Rímac, 2015.

Mamani (2016) en la tesis titulada: *Motivación y desempeño laboral en la institución financiera Mi banco de la ciudad de Puno, del año 2016*, Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez. La teoría base fue de Lusthaus (2002), tuvo como objetivo establecer asociación entre la motivación y el desempeño laboral en la institución financiera *Mi banco de la ciudad de Puno, del año 2016*, para lo cual se utilizó una población de 130 personas, obteniendo una muestra representativa de 97 colaboradores, 30 del área de operaciones y 67 del área de ventas. La encuesta contó con 37 preguntas orientadas a la motivación y el desempeño laboral. El 62% de los docentes indican que la motivación es regular y el desempeño laboral es regular también. Se concluyó que existe relación directa y significativa moderada entre la motivación con el desempeño laboral. Así también, la organización no brinda incentivos ni capacitación continua, en cuanto a la motivación intrínseca y el desempeño laboral es regular. Para la motivación extrínseca se cuenta con incentivos económicos y no económicos, pero se presentan altos grados de insatisfacción en asesores y superiores en un entorno en el que no se da una buena comunicación.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1. Habilidades directivas**

Katz (1974) definió:

Es el punto diferenciador entre los gestores que simplemente “ordenan” y aquellos que ponen en práctica los procesos administrativos dentro de una organización sean privados o públicos, haciendo uso de ciertas actitudes, motivaciones y acciones positivas para el trabajo y con su personal; esto contribuye grandemente al

mejoramiento del clima laboral y organizacional dentro de una entidad. (p. 24)

Esta investigación indica que las habilidades directivas son un conjunto de acciones identificables que los directivos de las instituciones educativas poseen y que además les servirán para llevar a cabo la conducción de la institución a su cargo para tener resultados favorables en beneficios de toda la comunidad educativa.

Whetten y Cameron (2004) precisó: “las habilidades directivas son conductuales que atribuye dentro de la personalidad, a la vez consisten en grupos identificables de acciones que realizan los individuos que llevan a cabo las funciones administrativas y conducen a ciertos resultados” (p. 8).

Los investigadores manifestaron que, las habilidades directivas son las capacidades que poseen los directivos para accionar de manera eficaz en los momentos que resulte necesario y a través de conductas observables que permitirán obtener determinados resultados.

Según el Marco del Buen Desempeño Directivo. La función del directivo, más que fiscalizar el trabajo de los docentes a su cargo creando un clima hostil y poco agradable, es la de ser un líder empático, asertivo, flexible y abierto al diálogo en la que los docentes se sientan cómodos, identificados con la Institución educativa a la que pertenecen. El directivo además de ser un coach para su personal debe gestionar la mejora de los aprendizajes y de esta manera mejorar los procesos pedagógicos para el aprendizaje.

Hellriegel (2009) definió como “un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como las actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales en diversas organizaciones” (p.5).

Así, la habilidad en el ámbito educativo es la capacidad que debe poseer el directivo para poner en práctica un conjunto de destrezas, comportamientos y actitudes de manera eficiente en su institución educativa. Con el desarrollo de estas habilidades, el director se prepara para abordar con mayor énfasis la reorganización de su capacidad de gestión con bases más amplias, más allá de lo estrictamente pedagógico, el director podrá tomar medidas para modernizar, crear

condiciones favorables y, restablecer metas y objetivos congruentes con la nueva realidad de la institución educativa.

Chiavenato (2006) precisó:

Son conjuntos de habilidades que determinan de manera en la cual interactuamos con otras personas, es decir según sea su personalidad; este depende de lo que el gerente obtenga, y no de lo que es, su desempeño es el resultado de las habilidades que el administrador tiene y utiliza dentro de las organizaciones. (p.90)

Los logros alcanzados por los directores y sub directores de las instituciones educativas no dependerán de los atributos de la personalidad ni tendencias estilísticas, tampoco de las relaciones afectivas interpersonales que pueda tener con sus docentes colaboradores; sino más bien el éxito dependerá del resultado que pueda obtener con el uso de las habilidades, destrezas que posee y así potenciando las capacidades de quienes forman su equipo para el logro de un objetivo con o motivación y compromiso.

Arbaiza (2010) precisó “La habilidad es la capacidad o conocimiento de convertir el conocimiento en acción para dirigir el buen desempeño. En las organizaciones esa capacidad y disposición para hacer se convierte es una parte fundamental para el desempeño laboral” (p.76).

Un buen líder directivo es capaz de conducir oportunamente a sus colaboradores. Pone en práctica todos los conocimientos adquiridos durante su formación profesional. Por tal motivo, la plana jerárquica de las Instituciones Educativas van siendo capacitados y acompañados permanentemente por especialistas e instituciones aliadas del Ministerio de Educación.

Cerro (2010) manifestó:

Las organizaciones requieren personas con habilidad y disposición para desarrollar las múltiples funciones que deben realizarse eficazmente. Desde punto de vista en la actualidad encaja mejores

personas con una tendencia positiva, llenas de confianza, creadoras de proyectos donde todos crecen y están dispuestas a ponerse al servicio de los demás. (p.56)

En este sentido se podría corroborar que la plana jerárquica de los colegios debe desempeñarse con eficiencia y eficacia en el cargo que poseen. Propiciar el crecimiento de personas y equipos de profesionales en proyectos, ayudarles en su desarrollo mediante interaprendizajes (GIA) y a lograr sus objetivos en favor de la comunidad educativo.

## **Dimensiones de las habilidades directivas**

### ***Dimensión 1: Habilidad conceptual***

Katz (1974) manifestó que “son las habilidades que los gerentes utilizan para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complejas. A través de estas habilidades los gerentes ven la organización como un todo, comprenden la relación entre diversas subunidades y visualizan” (p. 10).

Según el autor los gerentes (directivos) emplean la capacidad analítica, diagnosticar y resolver problemas empleando sus habilidades apropiados en ejercicio de su cargo.

Londoño (1996) manifiesta según su estudio que: La habilidad para conceptuar es conocer la esencia de la actividad administrativa es la toma de decisiones cuyo insumo básico es un intangible: la información, el cual, debidamente procesado, soporta el ejercicio de la función gerencial para adoptar lo que su concepto realiza las mejores decisiones y cursos de acción. (p. 25)

Se entiende que la habilidad es la capacidad para realizar, de manera coherente y creatividad la toma de decisiones.



## ***Dimensión 2: Habilidades humanas***

Katz (1974) definió que:

Es el desarrollo de ciertas habilidades para desempeñarse efectivamente dentro del grupo de individuos. Son fundamentales en todas las actividades que realiza; Asimismo, desarrollan habilidades para obtener la aceptación de las demás personas para un buen servicio a los usuarios. (p. 10)

Un líder directivo con destacadas habilidades humanas obtendrá mejores resultados del personal a su cargo mediante la comunicación horizontal, motivación constante y brindando confianza; la mismas que se verán reflejadas como mejor persona al momento de brindar los servicios a los estudiantes y toda la comunidad educativa.

Stoner y Freeman (2008) en su investigación en habilidades humanas enfatizó: “Como aquellas que requiere el gerente para trabajar, comprender y motivar a la gente. A través de ellas, el directivo dirige eficientemente el personal de la institución, permitiéndoles alcanzar un óptimo desempeño gerencial, además, de facilitarles a los empleados la ejecución del trabajo en beneficio de la organización”. (p. 21)

Un buen líder humanista tiene la capacidad de trabajar con personas, transmitiendo acertadamente sus capacidades y conocimientos. Sabe generar ideas, equipos de trabajo eficientes, capta la simpatía de sus personales y reconoce sus logros y esfuerzos a fin de que dicha institución funcione mejor en bien de la comunidad educativa.

## ***Dimensión 3: Habilidades técnicas***

Katz (1974), definió en su investigación como “la capacidad para utilizar el conocimiento técnico, los métodos y las herramientas necesarias en el desarrollo de tareas específicas” (p. 172).

Son conocimientos específicos y técnicos que pueden desempeñar cada directivo y su aplicación idónea, haciendo uso de las estrategias adecuadas en el desarrollo de las actividades laborales dentro de una institución.

Pérez “(1997) expresaron que las habilidades técnicas:  
Se encuentran representadas por la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y métodos de una disciplina especializada. Involucra la capacidad de aplicar el conocimiento técnico, métodos y medios necesarios para la realización de tareas específicas y que se obtienen mediante la educación formal, a través de la experiencia personal de otros”. (p. 56)

En tal sentido cada directivo de las instituciones educativas debe tener el conocimiento técnico de hacer el uso de los materiales y los recursos tangibles e intangibles que cuenta cada institución.

Robbins y De Censo (2008), precisaron sobre las habilidades técnicas: “Son indispensables para el gerente, por cuanto le proporcionan capacidad para utilizar procedimientos y técnicas de un campo especializado” (p.45).

El líder directivo debe desarrollar habilidades con mayor frecuencia, pues le facilitara un mejor desempeño gerencial frente a sus trabajadores, así cada docente pueda regirse a los procedimientos de interés de la institución.

### **Teóricas de las habilidades directivas**

Las teorías más resaltantes son las siguientes:

Rice (1997) manifestó que según la teoría del Aprendizaje Social de Skinner: “Las habilidades se aprenden del entorno social, porque es parte de nuestra conducta y ésta se regula de acuerdo a las consecuencias vividas en nuestro entorno en donde se desarrollan. Asimismo, demostró que la conducta está en función de los antecedentes, cuyas consecuencias son positivas y refuerzan nuestro comportamiento. Por esta razón las habilidades sociales se adquieren por

medio del aprendizaje observacional o sea mediante retroalimentaciones interpersonales”. (p. 37)

Esto nos quiere decir que las habilidades son producto de la interacción social mediante la observación.

Yubero y Larrañaga (1996) precisaron: “Es un modelo ergonómico hombre-máquina, en donde se aplica los comportamientos o habilidades sociales con los cuales se integran las conductas motoras, los procesos perceptivos y los mecanismos cognitivos, mediante la comunicación” (p. 143)

Para este investigador el modelo ergonómico que muestra el ser humano se ve aplicado en el actuar haciendo uso de lo que percibe y lo que hace mediante la comunicación.

Clonninger (2002) precisó que: “la teoría de Maslow, planteó que “los valores humanos se presentan cuando tienen necesidades o dificultades que se prioriza y se vuelven más importantes que se da durante las actividades que se realiza para lograr las habilidades como la creatividad mediante las motivaciones” (p. 464).

### **Importancia de las habilidades directivas**

Las habilidades directivas son importantes porque permite al directivo saber conducir, ser capaz de proveer y anticiparse a diversas situaciones del entorno, que puedan construir oportunidades o amenazas para la institución educativa.

Sobre la importancia que tiene la función de dirección desde la perspectiva de la dirección de personas, Dhiman (2007) señaló que:

El secreto de las organizaciones exitosas se basa en dirigir la atención hacia los trabajadores y servir a los clientes. Esta circunstancia refuerza la necesidad de las organizaciones de velar por la calidad de vida de sus trabajadores, garantizando su capacitación, bienestar y motivación lo cual coadyuva a desarrollar en las personas el compromiso, responsabilidad y sentido de pertenencia con la organización. (p. 23)

El autor manifestó que los directivos exitosos son aquellos que se encuentran identificados con la institución que dirige y comprometidos con la comunidad educativa y con el buen desempeño de cada uno de los docentes a su cargo, haciéndoles un acompañamiento pertinente identificando sus debilidades y fortaleciéndolas mediante interaprendizajes. De tal modo que sus docentes se esmeren por capacitarse ya que se sentirán motivados, comprometidos e identificados con la institución.

Aguilar (2009) manifestó:

Es admisible aquello de que una empresa refleja lo que son sus dirigentes; demuestra la personalidad y el modo de ser de su gerente. Con base en esta afirmación, se evidencia que en efecto la gestión de un alto directivo se ve reflejada en los resultados que tiene una organización. Es por esto que la implementación de un adecuado uso de las habilidades gerenciales se hace imperativo. Al tener en cuenta la constante evolución del entorno empresarial y el nivel de complejidad al cual se enfrentan cualquier directivo en la gerencia de una institución. (p. 56)

Un alto directivo dentro de la institución educativa debe ser exitoso, encontrarse totalmente capacitado y preparado para poder asumir cualquier desafío que conlleva momentos de prosperidad, así como momentos difíciles por lo que puede atravesar la institución educativa en un determinado contexto para poder sacar a la institución airosa sin dejarla decaer.

### **Clasificación de las habilidades directivas.**

Según Goyal (2013) se clasifican en tres habilidades con sus capacidades correspondientes como:

Habilidades personales, que es la capacidad de aprender desarrollo de la visión, inteligencia emocional, entre otros y la resolución de problemas, habilidades interpersonales, que consiste en

comunicación, cooperación y trabajo en equipo y la habilidad de dirección de personas liderazgo, motivación, desarrollo de personas, creatividad y coaching. (p. 67)

Afirmó que cada ser humano desarrolla capacidades y las habilidades y cuando estas habilidades se ven reflejadas en el contexto social y personal como la perseverancia, el trabajo en equipo, entre otras habilidades interpersonales se logra el desarrollo de habilidades directivas.

Características de las habilidades directivas, según Mochón y Saéñz (2012) señalaron que:

Están dado las conductas, que consisten en acciones que los individuos realizan y que conducen a ciertos resultados, son controlables, que se percibe que el desempeño de estas conductas está bajo el control del individuo, son conductas que la gente puede controlar por sí mismas, también cada ser humano puede mejorar el nivel de su desempeño a través de la práctica y retroalimentación y finalmente los gerentes tienen una mezcla de habilidades. (p.15)

Las acciones que una persona pueda realizar son acciones que cada individuo puede manejar en la mejora de su desempeño directivo.

### **1.3.2. Desempeño laboral**

Varela y Salgado (2010) en su investigación definió que: “Es la realización voluntaria de conductas selectos para alcanzar las metas de la organización. Esto es, los aportes conductuales de cada persona al logro de metas superiores” (p. 24).

Se comprende de acuerdo el autor que todas las capacidades que un directivo pueda poner en práctica en su trabajo son importantes para la organización, contribuyendo al alcance de las metas.

Gómez, Balkin y Cardy, (2007) De acuerdo a estos autores “es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y las tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral”

Esto quiere decir que cada uno es responsable de su actuar al desempeñar las tareas permitiendo el rendimiento laboral favorable o desfavorable.

Otro aporte indispensable en la conceptualización del desempeño laboral es dado por Stoner, quien explica que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la institución laboran eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad (Araujo y Guerra, 2007).

Se entiende que los autores coinciden con la definición del desempeño de laboral donde el individuo muestra que las competencias laborales alcanzadas son el resultado de la integración de los conocimientos, habilidades y experiencias.

Asimismo, el autor consideró que:

En general las conductas que constituyen el desempeño pueden tomar tres formas. Físicas, en el caso de actividades que impliquen principalmente movimientos del cuerpo tales como cargar cajas o realizar trabajos de mantenimiento. Cognoscitivas, en el caso de la conducta enteramente intelectuales, tales como las actividades de planeación o diseño de estrategia. Y psicomotoras, aludiendo a conductas que son una mezcla de actividades intelectuales y físicas, tal como ocurre en el caso de una tenista que a medida que ejecuta su esfuerzo físico debe pensar donde debe colocar la pelota de acuerdo con el plan de juego. (Varela y Salgado, 2010, p. 25)

## **Dimensiones del desempeño laboral**

### ***Dimensión 1: Desempeño de tareas***

Varela y Salgado (2010) manifiestan:

Al grupo de conductas que deciden el cargo; son las acciones que realiza una posición, a la vez enseñan a evaluar son ejemplo de

desempeño de tareas para un docente; así como manejar un avión, para el caso de un piloto. El desempeño de tareas concentra aquellas conductas inherentes al cargo que permiten diferenciar una oposición. Por ello su contenido es útil para identificar las acciones básicas que exige al empleado. (p. 27)

El empleado se vale principalmente del desempeño de tareas cuando fija las expectativas conductuales que corresponde al empleado, por lo que este realiza de una manera eficaz el desempeño de la tarea que se satisface de una buena medida el beneficio que se espera de él.

Campbell (2006) manifestó: “El desempeño de tareas permite ver al futuro las destrezas que posee el empleado. La ausencia o escaso de desarrollo de destrezas relacionadas con la tarea es causa fundamental de una pobre ejecución de esta” (p. 31).

Por esta razón, el desempeño de tarea permite reconocer un conjunto de tareas necesarias para tener éxito al culminar la labor que posee el individuo sobre esas destrezas, lo que facilita es mejorar en la que el empleado necesita entrenamiento.

### ***Dimensión 2: Desempeño contextual***

Varela y Salgado (2010) señaló: “El desempeño contextual refiere a conductas no estrictamente vinculadas con el puesto de trabajo, que colaboran con el logro de los objetivos de la organización mediante el mantenimiento del clima sociológico y social” (p. 32).

Se refiere al aporte circunstancial que puede dar la persona en el centro laboral favoreciendo a la misma organización de manera indirecta ayudando alcanzar las metas.

Organ (1997) precisó: “Son prudentiales, dado que las conductas incluyen la dimensión no están vinculadas con una labor en particular, no existen sanción o recompensa afiliada, por lo que el empleado es libre de decidir si ejecuta o no estas conductas”.

Es decir, el desempeño es una acción voluntaria que no genera sanción o castigo, ni retribución.

### ***Dimensión 3: Desempeño contraproductivo***

Varela y Salgado (2010) definieron:

Desempeño contraproductivo, como conductas que amenazan el bienestar de la organización o de sus miembros en virtud de la violación de normas, ya sean tácitas o expresas. Asimismo, se aproximan al concepto de desempeño de forma diferente, identificando conductas que lejos de contribuir al logro de las metas de la organización. (p. 35)

Se entiende que el desempeño contraproductivo contravienen a las personas cuando estas no cumplen con las normas establecidas.

Bennett y Robinsoin (2000) afirmaron.

En estas conductas pierden clasificarse de acuerdo con el receptor de la acción. En función de ello, dos factores identificados en el modelo de desempeño contraproductivo es el factor contiene conductas que ponen en riesgo el bienestar físico o psicológico de compañeros de trabajo. Sin embargo, contiene conductas que ponen en riesgo directamente a la organización. (p. 75)

Consiste en desarrollar una conducta productiva ayuda a emprender y a la vez a mejorar su perfil de que plantean los nuevos yacimientos de empleo: asumir problemas, anticipar consecuencias y orientarse a la innovación.



## **Teorías del desempeño laboral**

La teoría de la administración de recursos humanos y su práctica, se ha enfocado por muchos años en las diferencias individuales en la administración del desempeño. Es más, investigadores en selección de personal, valoración del desempeño y compensación les ha interesado más que todo la decisión basada en el análisis de las diferencias individuales. Un supuesto implícito ha sido que los individuos son importantes a la hora de determinar la variación en el desempeño laboral. Los defensores de la teoría de administración de calidad total, no ponen en duda este supuesto. Sin embargo, cuestionan el enfoque predominante en individuos, en vez de elegir enfatizar aspectos del sistema laboral como relevantes del desempeño. (Ruiz, 2008, p. 65)

Esto indica que para los investigadores valoran o se han visto interesados en La productividad individual o en el desempeño que tiene cada miembro de la institución en vez de investigar el desempeño grupal o social.

### **1.4. Formulación del problema**

#### **1.4.1 Problema general**

¿Cuál es la incidencia de las habilidades directivas en el desempeño laboral en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018?

#### **1.4.2 Problemas específicos**

##### **Problema específico uno**

¿Cuál es la incidencia de las habilidades directivas en el desempeño de tareas en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018?

### **Problema específico dos**

¿Cuál es la incidencia de las habilidades directivas en el desempeño contextual en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018?

### **Problema específico tres**

¿Cuál es la incidencia de las habilidades directivas en el desempeño contraproducente en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018?

## **1.5. Justificación del estudio**

### **Justificación teórica**

El presente trabajo de investigación se justifica en base a la teoría de Katz (1974) que define respecto a las habilidades directivas como: “ Una conducción o instrucción de los agentes que conforman la actividad de orientar, dirigir y controlar, para llevar cabo una buena gestión y a la vez el usuario se sienta satisfecho y la teoría de Varela y Salgado (2010) considerando que existe aún interés por conocer cuáles son las habilidades directivas que utiliza la plana jerárquica de las instituciones educativas para mejorar el desempeño laboral.

En este sentido comprobar las causas del desempeño laboral y los beneficios del mismo de las instituciones que pertenecen a la Red 24 de la UGEL O4- Comas. Así también nos permite ser el pilar de investigaciones respecto a este tema muy necesario para el funcionamiento eficaz de las instituciones educativas de nuestro país.

### **Justificación metodológica**

La presente investigación se justifica metodológicamente porque los métodos, procedimientos y técnicas están validados por juicio de expertos demostrando su

confiabilidad y validez para ser aplicado en esta y otras investigaciones en contextos similares y que servirán como fuente de información.

### **Justificación social práctica**

Pedagógicamente es muy importante ya que la investigación está orientada a dar a conocer el vínculo que tienen ambas variables así dar recomendaciones ya que habilidades directivas están vinculadas a los procesos que en la instrucción se realizan y se planifican con el propósito de lograr los objetivos. Asimismo, la investigación proyecta a determinar la calidad de desempeño laboral de las Instituciones Educativas mencionadas, ya que busca los rasgos comunes del educador en el aula y determinar algunos factores que limitan o favorecen este desempeño.

De esta manera en la práctica social contribuye para poder seguir mejorando en las habilidades que tienen los directivos en su desempeño laboral.

## **1.6. Hipótesis**

### **1.6.1 Hipótesis general**

Existe incidencia de las habilidades directivas en el desempeño laboral en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018.

### **1.6.2 Hipótesis específicas**

#### **Hipótesis específicas uno**

Existe incidencia de las habilidades directivas en el desempeño de tareas en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018.

### **Hipótesis específicas dos**

Existe incidencia de las habilidades directivas en el desempeño contextual en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018.

### **Hipótesis específicas tres**

Existe incidencia de las habilidades directivas en el desempeño contra productivo en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1 Objetivo general**

Determinar la incidencia de las habilidades directivas en el desempeño laboral en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018.

### **1.7.2 Objetivos específicos**

#### **Objetivos específicos uno**

Determinar la incidencia de las habilidades directivas en el desempeño de tareas en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018.

#### **Objetivos específicos dos**

Determinar la incidencia de las habilidades directivas en el desempeño contextual en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018.

#### **Objetivos específicos tres**

Determinar la incidencia de las habilidades directivas en el desempeño contra productivo en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018.

## **II. Método**

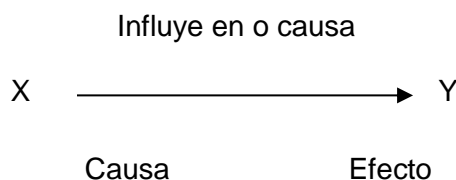
## 2.1. Diseño de investigación

Hernández, Fernández y Baptista (2014) indicaron: “La investigación no experimental son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos”. (p.152)

“Los diseños de investigación transeccionales o transversales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único” p.154).

Para el presente trabajo de investigación se asumirá el diseño correlacional causal, Hernández, Fernández y Baptista (2014) puntualizaron: “Describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, ya sea en términos correlacionales, o en función de la relación causa-efecto”

Esquema del diseño



**X:** Variable independiente: Habilidades directivas

**Y:** Variable dependiente: Desempeño laboral

### Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo básica.

Behar (2008) precisó:

Es la investigación pura, teórica, dogmática y fundamental. Se caracteriza porque parte de un marco teórico y permanece en él; la finalidad radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos científicos o filosóficos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico. (p. 19)

Behar (2008) precisó: que el nivel es explicativo, es decir consiste en describir el fenómeno tratan de buscar la explicación del comportamiento de las variables. Su metodología es básicamente cuantitativa, y su fin último es el descubrimiento de las causas. (p. 19)

La presente investigación presenta un enfoque cuantitativo, es decir se realiza la medición de las variables y se muestran los resultados de la medición en valores numéricos y el análisis estadístico para prevalecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 4).

Se utilizó el método hipotético deductivo, pues se parte de una Hipótesis y mediante deducciones se llegó a conclusiones.

## **2.2. Variables, operacionalización**

### **Definición de la variable 1: Habilidades directivas**

Katz (1974) definió que “es el punto diferenciador entre los gestores que simplemente ordenan y aquellos que ponen en práctica los procesos administrativos dentro de una organización sean privados o públicos, haciendo uso de ciertas actitudes, motivaciones y acciones positivas” (p. 24).

### **Definición de la variable 2: Desempeño laboral**

Varela y Salgado (2010) en su investigación definió que: “es la ejecución voluntaria de conductas relevantes para alcanzar las metas de la organización. Esto es, los aportes conductuales del individuo al logro de metas superiores” (p. 24)

## Definición operacional

Variable: Habilidades directivas

Tabla 1  
*Operacionalización de las habilidades directivas*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valoración	Nivel y Rango de la variable
Habilidades conceptuales	Equipo de trabajo Planes Estructura organizacional Normas de funcionamiento Orientación al personal Planificación	1,2,7,4,5,6,7, 8	Escala ordinal  Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	
Habilidades humanas	Incentiva al personal Fomenta buena relación Copera con el personal Facilita información Conduce a su grupo Desarrolla las actividades administrativas	9,10,11,12,13,14, 15,16,17		Desfavorable 20 - 45 Favorable 46 - 73 Muy favorable 74 - 100
Habilidades técnicas	Demuestra interés Orienta las actividades Promueve la participación Propone acciones Cumple sus metas	18,19,20		



## Variable desempeño laboral

Tabla 2

*Operacionalización del desempeño laboral*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valoración	Nivel y rango	
Desempeño de tareas	Administración	1			
		2			
		3			
	Comunicación escrita o verbal	4			
		5			
		6			
		7			
		8			
		9			
Desempeño contextual	Supervisión - Liderazgo	10	Nunca (1)	Malo 23 - 52	
		11	Casi nunca (2)	Regular	
		12	A veces (3)	53 - 84	
	Contextual interpersonal	13	Casi siempre (4)	Bueno	
		14	Siempre (5)	85 - 115	
		15			
		16			
		17			
		18			
Desempeño Contra productivo	Contextual adaptación e innovación	19			
		20			
		21			
		22			
		23			

**2.3. Población y muestra****Población**

En el presente estudio la población conformada es de 260 docentes de los tres niveles de ambos sexos de las instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018.

Tabla 3

*Población docente de las instituciones educativas de la Red N° 24.*

N°	Instituciones Educativas	Cantidad de docentes
1	San Agustín	60
2	El comercio	49
3	Sinchi Roca	53
4	2020	24
5	3060	22
6	369	08
7	866	07
8	Luis Enrique 17	09
9	341	10
10	CEBA el Comercio	08
11	CEBA Sinchi Roca	10
Total		260

Fuente: Cuadro de asignación de personal 2018.

$$n = \frac{NZ^2PQ}{d^2(N-1) + Z^2PQ}$$

N = 260  
 Z = 1.96  
 P = 0.5  
 Q = 0.5  
 d = 0.05

$$n = 155.298215$$

De la aplicación de la fórmula se muestra que el tamaño de la muestra está constituido por 155 docentes. Aplicando la proporcionalidad definimos el tamaño de la muestra de docentes por institución educativa la cual se visualiza a continuación.

Tabla 4

*Distribución de la muestra de docentes*

N°	Instituciones Educativas	Cantidad de docentes de la Red N° 24	Cantidad de docentes por estratos
1	San Agustín	60 x 0.59	36
2	El comercio	49 x 0.59	29
3	Sinchi Roca	53 x 0.59	31
4	2020	24 x 0.59	14
5	3060	22 x 0.59	13
6	369	08 x 0.59	05
7	866	07 x 0.59	05
8	Luis Enrique 17	09 x 0.59	05
9	341	10 x 0.59	06
10	CEBA el Comercio	08 x 0.59	05
11	CEBA Sinchi Roca	10 x 0.59	06
Total		260	155

## Muestra

“La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población”. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 175). La muestra está conformada por 155 docentes de los niveles inicial, primaria y secundaria.

Tipo de muestreo: Probabilística estratificada.

Valderrama (2015) precisó que consiste “en dividir a la población en sub conjuntos o estratos cuyos elementos poseen características comunes” (p. 191).

## 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

### Técnicas

Se utilizó la técnica de la encuesta. “Es decir se recoge información proporcionada verbalmente o por escrito mediante un cuestionario estructurado y utiliza muestras de la población objeto de estudio” (Alvira, 2011, p.6).

### Instrumentos

El instrumento es un cuestionario. “Consiste en presentar a los encuestados unas hojas conteniendo una serie ordenada y coherente de preguntas formuladas, con claridad, precisión y objetividad, para que sean resueltas de igual modo” (Carrasco, 2014, p.318).

### Instrumento para medir la variable habilidades directivas

Nombre	: Cuestionario sobre las habilidades directivas Autor Katz (1974): Br. Elidor Solis Caldua
Objetivo	: Determinar el nivel de conocimiento acerca de las habilidades directivas.
Lugar de aplicación	: Comas
Forma de aplicación	: Directa

Duración de la Aplicación : 20 minutos  
 Descripción del instrumento : El instrumento consta de tres dimensiones, como: habilidades conceptuales, habilidades humanas y habilidades técnica. Asimismo, fue constituida por 20 ítems.

### **Instrumento para medir la variable desempeño laboral**

Nombre : Cuestionario sobre el desempeño laboral  
 Autor : Varela y Salgado (2010) Br. Elidor Solis Caldua  
 Objetivo : Determinar el nivel de conocimiento acerca del desempeño laboral  
 Lugar de aplicación : Comas  
 Forma de aplicación : Directa  
 Duración de la Aplicación : 20 minutos  
 Descripción del instrumento : El instrumento presenta tres dimensiones como: desempeño de tareas, desempeño contextual y desempeño contraproductivo y hace un total de 23 ítems.

### **Validez**

Para dar validez y confiabilidad de los instrumentos participaron 3 expertos quienes calificaron, dando así la validez de los instrumentos. Así también en el proceso de validación de cada uno de los cuestionarios del presente estudio, se tendrá en cuenta para cada ítem, la validez de contenido y en tal sentido se considerarán tres aspectos: pertinencia, relevancia y claridad.

Tabla 5  
*Validación de juicio de expertos*

Nº	Experto	Aplicable
Experto 1.	Dr. Noel Alcas Zapata	Aplicable
Experto 2.	Dra. Paula Viviana Liza Dubois	Aplicable
Experto 3.	Dr. Chantal Jara Aguirre	Aplicable

*Fuente:* Certificado de validación

## Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento se halló mediante el procedimiento de consistencia interna con el coeficiente Alfa de Cronbach.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) “La confiabilidad de un instrumento de medición se determina mediante diversas técnicas, y se refieren al grado en la cual se aplica, repetida al mismo sujeto produce iguales resultados” (p.210).

Tabla 6

### *Niveles de confiabilidad*

Valores	Nivel
De -1 a 0	No es confiable
De 0,01 a 0,49	Baja confiabilidad
De 0,5 a 0,75	Moderada confiabilidad
De 0,76 a 0,89	Fuerte confiabilidad
De 0,9 a 1	Alta confiabilidad

La escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores (Hogan, 2004). El resultado que se obtuvo fue el siguiente:

Tabla 7

### *Confiabilidad – Alfa de Cronbach*

Nº	Instrumento	Alfa de Cronbach	Nº de ítems
1	Cuestionario sobre habilidades directivas	0.914	20
2	Cuestionario sobre desempeño laboral	0.923	23

Como se puede observar, la tabla 3 permite analizar los resultados de la prueba Alfa de Cronbach para la variable habilidades directivas y para el variable desempeño, por ello, se puede afirmar que las variables tienen una alta confiabilidad.

## **2.5. Métodos de análisis de datos**

En el presente trabajo de investigación la selección de la muestra objetiva, seguidamente solicite el permiso correspondiente a la Directora de la Red N° 24 y luego me presente a diferentes instituciones educativas para la aplicación del instrumento el día Lunes 13 de Agosto del 2018, a horas 14:30, seguidamente se realizó la aplicación del instrumento titulado habilidades directivas con 20 Ítems y desempeño laboral con 23 ítems en un tiempo aproximado de 20 minutos, después se prosiguió a sistematizar los datos en un formato Excel los cuales fueron llevados a la hoja de datos del sobre estadístico para el procesamiento del elaboración de tablas y figura estadística SPSS 24,0 de los cuales arrojaron los resultados que se muestra en el siguiente capítulo.

### **III. Resultados**

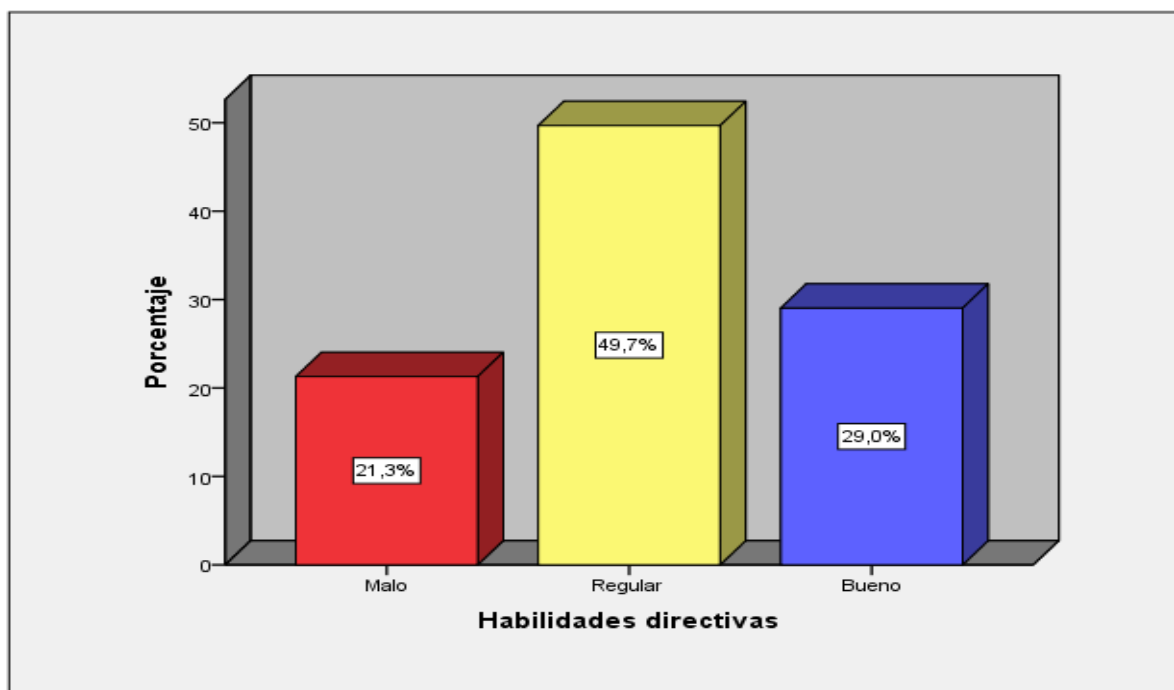
### 3.1. Resultados descriptivos

#### 3.1.1. Habilidades directivas

Tabla 8

*Distribución de frecuencia de la variable habilidades directivas en las instituciones educativas de la red N° 24, Comas.*

		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Válidos	Malo	33	21,3
	Regular	77	49,7
	Bueno	45	29
	Total	155	100



*Figura 1. Niveles de percepción de las habilidades directivas en instituciones educativas de la red N° 24, Comas.*

Respecto a las habilidades directivas que muestran los directores, los docentes indican que: El 49,7% muestran habilidades directivas de manera regular, 29,0% presentan un nivel bueno y el 21.3 % mantienen habilidades directivas en nivel malo.

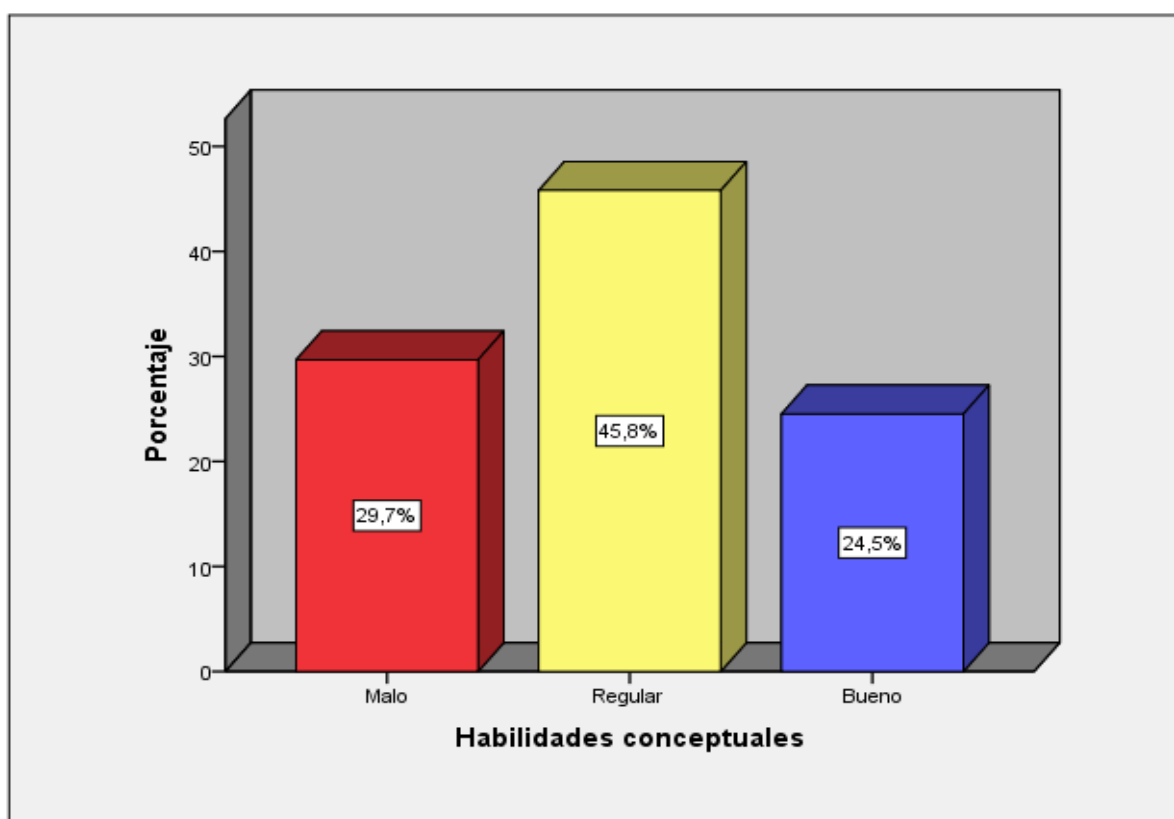


### 3.1.2. Habilidades conceptuales

Tabla 9

*Distribución de frecuencia de la dimensión habilidades conceptuales en las instituciones educativas de la red N° 24, Comas.*

		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Válidos	Malo	46	29,7
	Regular	71	45,8
	Bueno	38	24,5
	Total	155	100



*Figura 2. Niveles de percepción de las habilidades conceptuales en instituciones educativas de la red N° 24, Comas.*

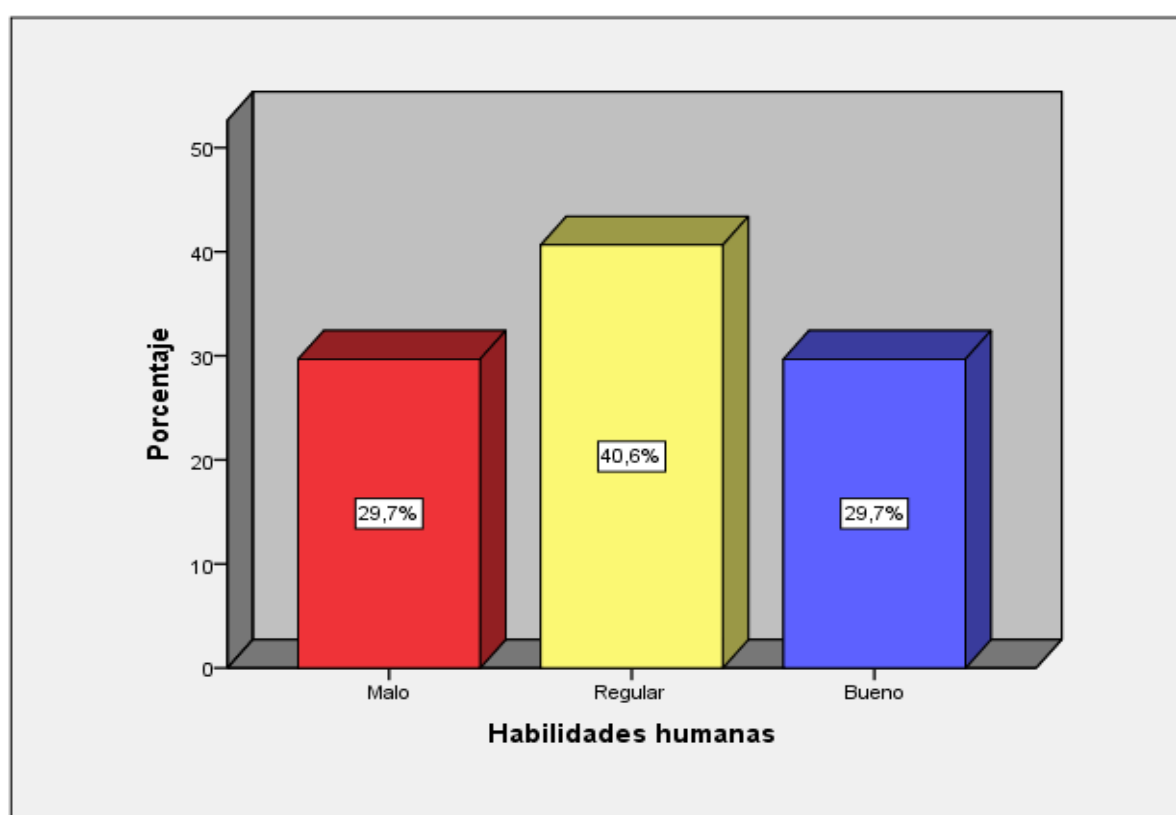
Con respecto a la dimensión habilidades conceptuales, los docentes manifiestan que: El 45,8% de los directivos de las instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018, muestran un nivel regular en las habilidades conceptuales directivas, el 29,7% de los directivos se encuentran con un nivel malo y el 24,5% de los mismos mantienen las habilidades conceptuales en el nivel bueno.

### 3.1.3. Habilidades humanas

Tabla 10

*Distribución de frecuencia de la dimensión habilidades humanas en las instituciones educativas de la red N° 24, Comas.*

		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Válidos	Malo	46	29,7
	Regular	63	40,6
	Bueno	46	29,7
	Total	155	100



*Figura 3. Niveles de percepción de las habilidades humanas en instituciones educativas de la red N° 24, Comas.*

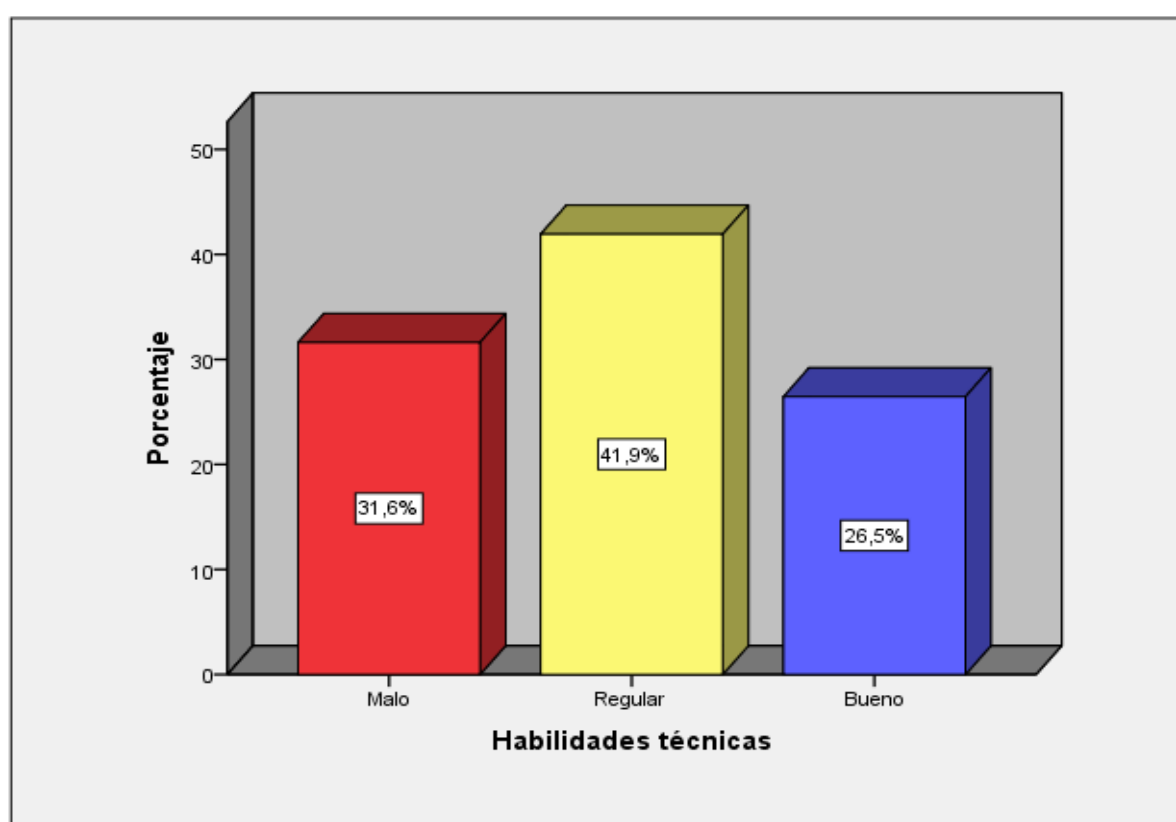
Con respecto a la dimensión habilidades humanas los docentes manifiestan que: El 40,6% de los directivos en las Instituciones Educativas de la Red N° 24, Comas 2018, muestran respecto a las habilidades humanas un índice regular, el 29,7% de los directivos se encuentran con un nivel malo y el 29,7% de los docentes mantienen las habilidades humanas en el nivel bueno.

### 3.1.4. Habilidades técnicas

Tabla 11

*Distribución de frecuencia de la dimensión habilidades técnicas en instituciones educativas de la red N° 24, Comas.*

		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Válidos	Malo	49	31,6
	Regular	65	41,9
	Bueno	41	26,5
	Total	155	100



*Figura 4. Niveles de percepción de las habilidades técnicas en instituciones educativas de la red N° 24, Comas.*

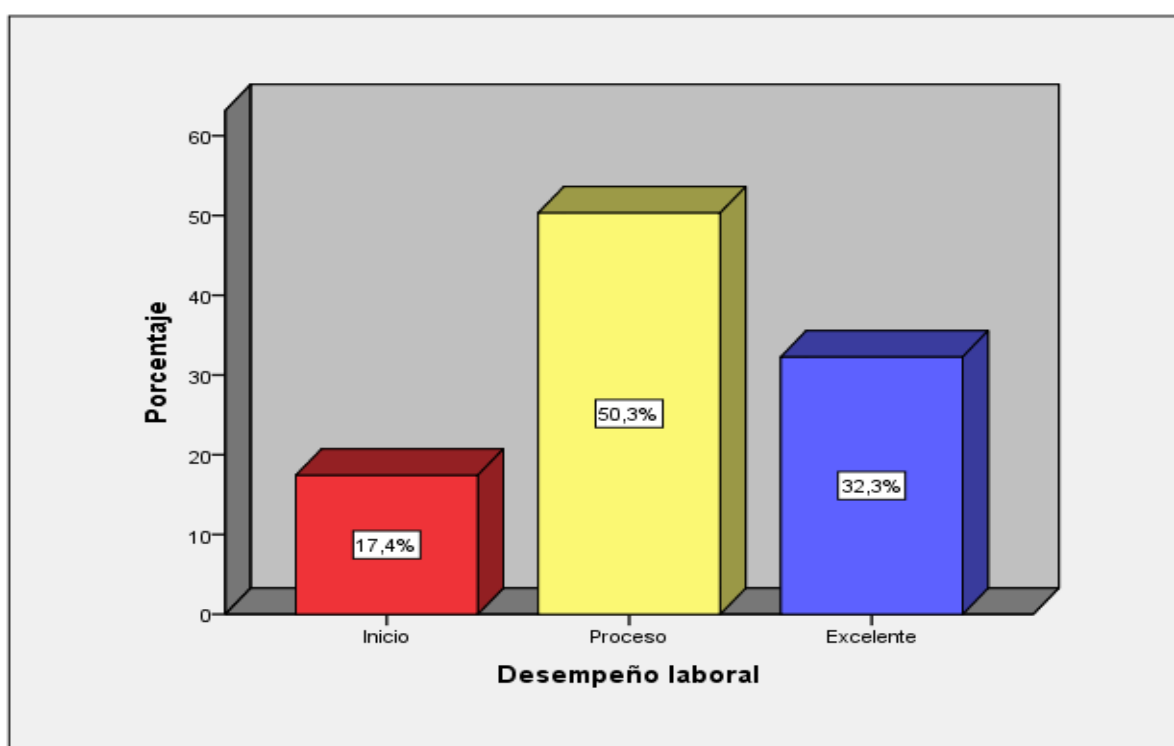
Con respecto a la dimensión habilidades técnicas los docentes manifiestan que: El 41,9% de los Directivos en las Instituciones Educativas de la Red N° 24, Comas 2018, muestran que las habilidades técnicas son regular, el 31,6% de los directivos se encuentran en un nivel malo y el 26,5% de los docentes presentan las habilidades técnicas en el nivel bueno.

### 3.1.5. Desempeño laboral

Tabla 12

*Distribución de frecuencia de la dimensión a la variable desempeño laboral en instituciones educativas de la red N° 24, Comas.*

		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Válidos	Inicio	27	17,4
	Proceso	78	50,3
	Excelente	50	32,3
	Total	155	100



*Figura 5. Niveles de percepción del desempeño laboral en instituciones educativas de la red N° 24, Comas.*

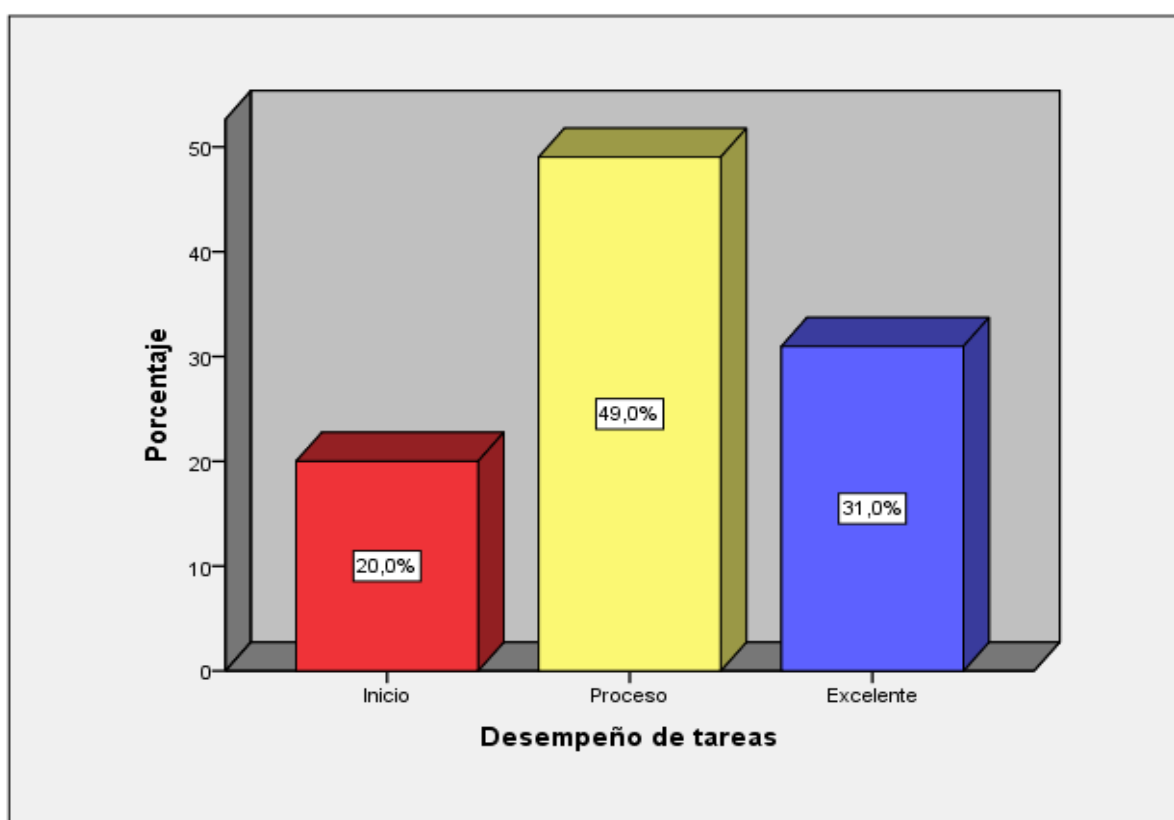
Con respecto a la variable desempeño laboral los docentes encuestados manifiestan que: El 50,3% de los Directivos de las Instituciones Educativas de la Red N° 24, Comas 2018, muestran que el desempeño laboral se encuentra en el nivel proceso; el 32,3% de los Directivos se encuentran con un nivel excelente y el 17,4% de los directivos mantienen el desempeño laboral en el nivel inicio.

### 3.1.6. Desempeño de tareas

Tabla 13

*Distribución de frecuencia de la dimensión desempeño de tareas en instituciones educativas de la red N° 24, Comas.*

		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Válidos	Inicio	31	20
	Proceso	76	49
	Excelente	48	31
	Total	155	100



*Figura 6. Niveles de percepción del desempeño de tareas en instituciones educativas de la red N° 24, Comas.*

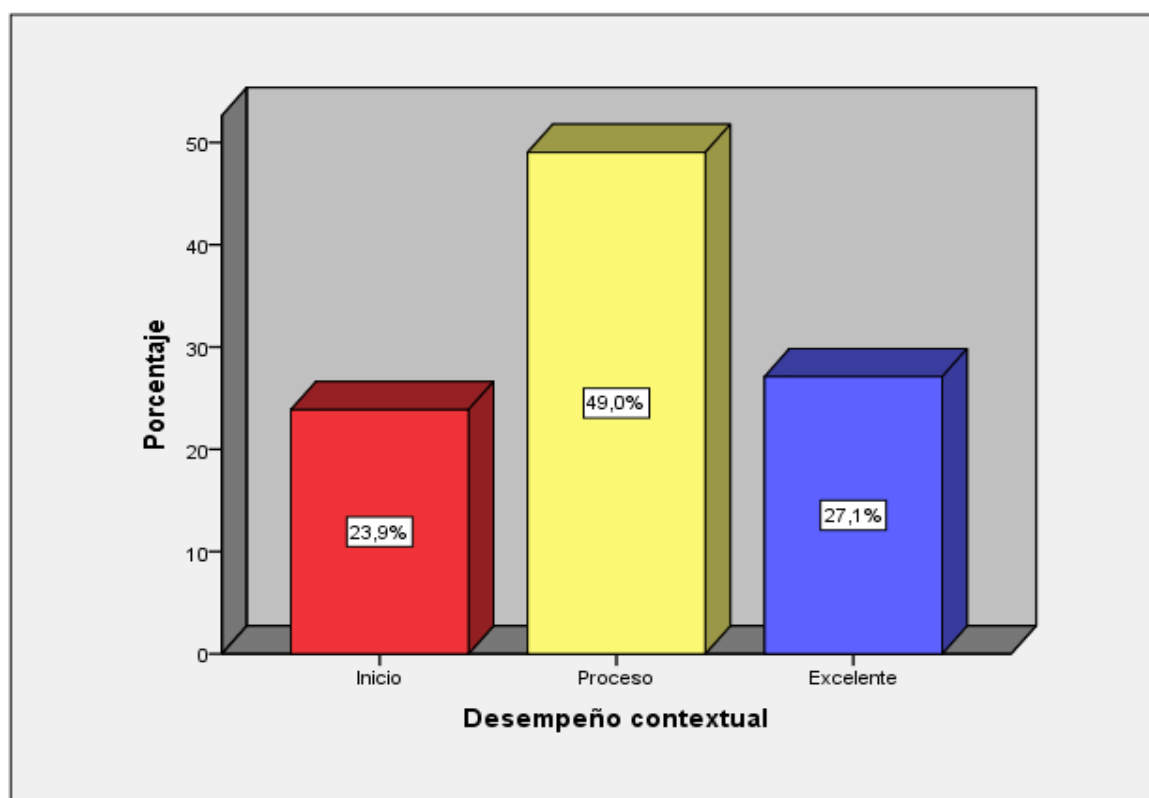
Con respecto a la dimensión desempeño de tareas los docentes manifiestan que: El 49% de los directores de las Instituciones Educativas de la Red N° 24, Comas 2018, muestran que el desempeño de tareas se encuentra en el nivel proceso, el 31% de los Directivos se encuentran con un nivel excelente y el 20% de los mismos mantienen el desempeño de tareas en el nivel inicio.

### 3.1.7. Desempeño contextual

Tabla 14

*Distribución de frecuencia de la dimensión desempeño contextual en instituciones educativas de la red N° 24, Comas.*

		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Válidos	Inicio	37	23,9
	Proceso	76	49
	Excelente	42	27
	Total	155	100



*Figura 7. Niveles de percepción del desempeño contextual en instituciones educativas de la red N° 24, Comas.*

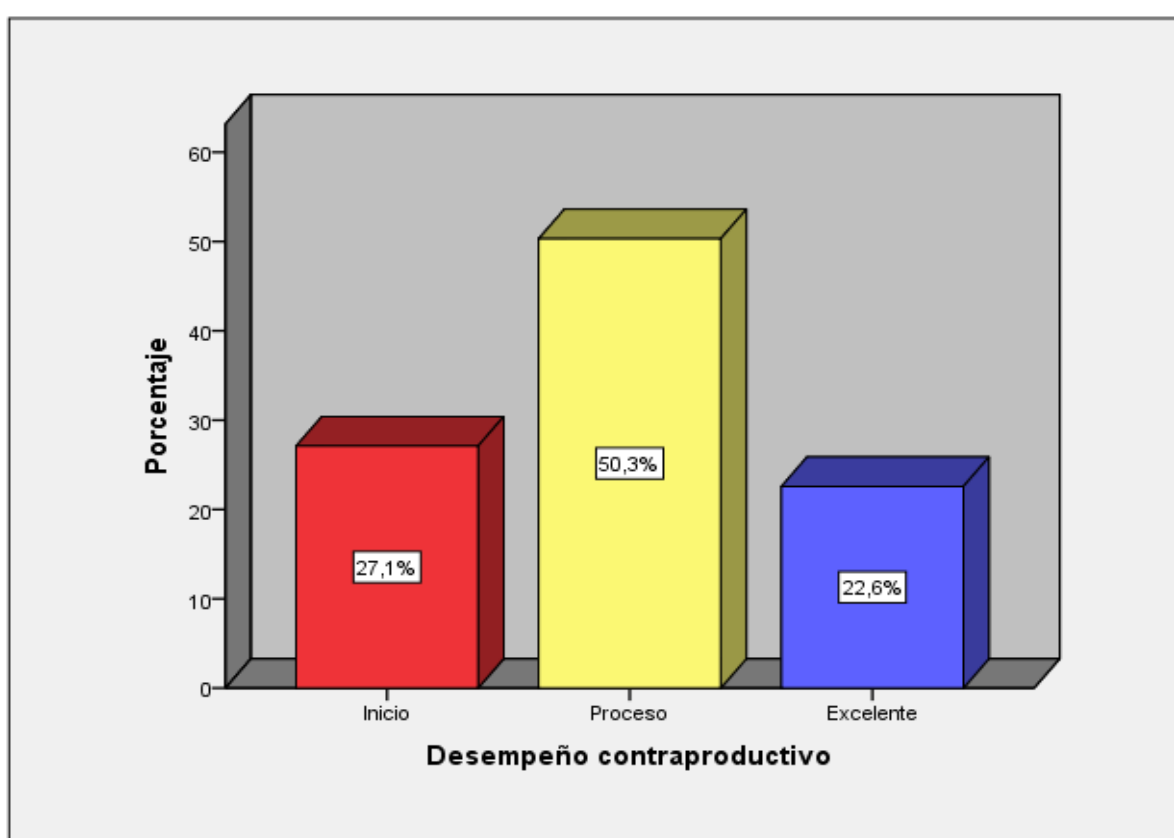
Con respecto a la dimensión desempeño contextual, los docentes manifiestan que: El 49% de los directores de las instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018, muestran que el desempeño contextual se encuentra en el nivel proceso, el 27,1% de los directores se encuentran con un nivel excelente y el 23,9% de los mismos mantienen el desempeño contextual en el nivel inicio.

### 3.1.8. Desempeño contraproductivo

Tabla 15

*Distribución de frecuencia de la dimensión desempeño contraproductivo en instituciones educativas de la red N° 24, Comas.*

	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Válidos		
Inicio	42	27,1
Proceso	78	50,3
Excelente	35	22,6
Total	155	100



*Figura 8. Niveles de percepción del desempeño contraproductivo en instituciones educativas de la red N° 24, Comas.*

Con respecto a la dimensión desempeño contraproductivo los docentes manifiestan que el 50,3% de los Directivos de las Instituciones Educativas de la Red N° 24, Comas 2018, muestran que el desempeño contraproductivo se encuentra en el nivel proceso; el 27,1% de los directivos se encuentran con un nivel inicio y el 22,6% de los directivos mantienen el desempeño contraproductivo en el nivel excelente.

## 3.2. Resultados inferenciales

### 3.2.1. Habilidades directivas en el desempeño laboral.

#### Hipótesis general

H<sub>0</sub>: No existe incidencia entre las habilidades directivas en el desempeño laboral en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas, 2018.

H<sub>a</sub>: Existe incidencia entre las habilidades directivas en el desempeño laboral en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas, 2018.

Tabla 16

*Determinación del ajuste de los datos para el modelo de las habilidades directivas en el desempeño laboral en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018.*

<b>Información sobre el ajuste de los modelos</b>				
Modelo	-2 log de la verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	103.156			
Final	23.627	79.530	1	.000

Función de vínculo: Logit.

Respecto al reporte del programa a partir de los datos, se tienen los siguientes resultados donde los datos obtenidos explican la dependencia de las habilidades directivas en el desempeño laboral de los docentes en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018, así mismo, se tiene al valor del Chi cuadrado es de 79,530 y p\_valor (valor de la significación) es igual a 0,000 frente a la significación estadística  $\alpha$  igual a 0,05 ( $p\_valor < \alpha$ ), significa rechazo de la hipótesis nula, los datos de la variable no son independientes, implica la dependencia de una variable sobre la otra.



Tabla 17

*Pseudo coeficiente de determinación de las variables*

<i>Cox y Snell</i>	<i>.485</i>
<i>Nagelkerke</i>	<i>.554</i>
<i>McFadden</i>	<i>.319</i>

*Función de vínculo: Logit.*

En cuanto de la prueba del pseudo R cuadrado, lo que se estarían presentando es la dependencia porcentual de las habilidades directivas en el desempeño laboral en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018, el cual se tiene al coeficiente de Nagelkerke, implicando que la variabilidad de desempeño laboral depende el 55,4% de las habilidades directivas en las instituciones educativas de la Red N° 24, Comas, 2018.

Tabla 18

*Presentación de los coeficientes de las habilidades directivas en el desempeño laboral en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018.*

		Estimació n	Error típ.	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[desempeñolaboral1 = 1]	2.821	.541	27.195	1	.000	1.760	3.881
	[desempeñolaboral1 = 2]	6.900	.941	53.777	1	.000	5.056	8.744
Ubicació n	habilidadesdirectivas 1	2.544	.359	50.244	1	.000	1.840	3.247

Función de vínculo: Logit.

Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Los resultados en conjunto que se tiene en la tabla se muestran los coeficientes de la expresión de la regresión con respecto a las habilidades directivas se asumirá para la comparación al nivel muy favorable (1) frente al desempeño laboral asumirá al nivel favorable (2) para directivos en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018. Al respecto la variable desempeño laboral protector; lo que quiere decir que los directivos con nivel excelente de las

habilidades directivas, tiene la probabilidad de que su desempeño sea de nivel excelente, para esta expresión se tiene al valor de Wald de 50.244, siendo este significativo ya que el  $p\_valor$  es  $<$  al nivel de significación estadística ( $p < 0.05$ ).

### 3.2.2. Habilidades directivas en el desempeño de tareas

#### Hipótesis específica 1

$H_0$ : No existe incidencia entre las habilidades directivas en el desempeño de tareas en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018.

$H_a$ : Existe incidencia entre las habilidades directivas en el desempeño de tareas en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018.

Tabla 19

*Determinación del ajuste de los datos para el modelo de las habilidades directivas en el desempeño de tareas en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018.*

Información sobre el ajuste de los modelos				
Modelo	-2 log de la verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	119.835			
Final	28.631	91.204	1	.000

Función de vínculo: Logit.

En cuanto al reporte del programa a partir de los datos, se tienen los siguientes resultados donde los datos obtenidos estarían explicando la dependencia de las habilidades directivas en el desempeño de tareas en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018, así mismo, se tiene al valor del Chi cuadrado es de 91.204 y  $p\_valor$  (valor de la significación) es igual a 0,000 frente a la significación estadística  $\alpha$  igual a 0,05 ( $p\_valor < \alpha$ ), significa rechazo de la hipótesis nula, los datos de la variable no son independientes, implica la dependencia de una variable sobre la otra.

Tabla 20

*Pseudo coeficiente de determinación de las variables*

<b>Pseudo R-cuadrado</b>	
Cox y Snell	.532
Nagelkerke	.606
McFadden	.360

Función de vínculo: Logit.

En cuanto de la prueba del Pseudo R cuadrado, lo que se estarían presentando es la dependencia porcentual de las habilidades directivas en el desempeño de tareas de las instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018, el cual se tiene al coeficiente de Nagelkerke, implicando que la variabilidad del desempeño de tareas depende el 60,6% de las habilidades directivas en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas, 2018.

Tabla 21

*Presentación de los coeficientes de entre las habilidades directivas en el desempeño de tareas en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018.*

<b>Estimaciones de los parámetros</b>								
		Estimación	Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza	
		n	típ.				95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[desempeñodetareas1 = 1]	3.366	.567	35.297	1	.000	2.256	4.477
	[desempeñodetareas1 = 2]	7.556	1.001	57.034	1	.000	5.595	9.517
Ubicación	habilidadesdirectivas1	2.797	.377	55.070	1	.000	2.058	3.535

Función de vínculo: Logit.

Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Los resultados en conjunto que se tiene en la tabla se muestran los coeficientes de la expresión de la regresión con respecto a las habilidades directivas se asumirá para la comparación al nivel muy favorable (1) frente al desempeño de tareas asumirá al nivel favorable (2) en docentes de las instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018. Al respecto la dimensión desempeño de tareas protector; lo que quiere decir que los directivos con nivel excelente de las

habilidades directivas tienen la probabilidad de que su desempeño de tareas sea de nivel excelente, para esta expresión se tiene al valor de Wald de 55.070, siendo este significativo ya que el  $p\_valor$  es  $<$  al nivel de significación estadística ( $p < 0.05$ ).

### 3.2.3. Habilidades directivas en el desempeño contextual

#### Hipótesis específica 2

$H_0$ : No existe incidencia entre las habilidades directivas en el desempeño contextual en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018.

$H_a$ : Existe incidencia entre las habilidades directivas en el desempeño contextual en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018.

Tabla 22

*Determinación del ajuste de los datos para el modelo de las habilidades directivas en el desempeño contextual en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018.*

Información sobre el ajuste de los modelos				
Modelo	-2 log de la verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	86.580			
Final	23.508	63.072	1	.000

Función de vínculo: Logit.

En cuanto al reporte del programa a partir de los datos, se tienen los siguientes resultados donde los datos obtenidos estarían explicando la dependencia de las habilidades directivas en el desempeño contextual en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018, así mismo, se tiene al valor del Chi cuadrado es de 63.072 y  $p\_valor$  (valor de la significación) es igual a 0,000 frente a la significación estadística  $\alpha$  igual a 0,05 ( $p\_valor < \alpha$ ), significa rechazo de la hipótesis nula, los datos de la variable no son independientes, implica la dependencia de una variable sobre la otra.

Tabla 23

*Pseudo coeficiente de determinación de las variables*

<b>Pseudo R-cuadrado</b>	
Cox y Snell	.409
Nagelkerke	.463
McFadden	.246

Función de vínculo: Logit.

En cuanto de la prueba del pseudo R cuadrado, lo que se estarían presentando es la dependencia porcentual de las habilidades directivas en el desempeño contextual en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018, el cual se tiene al coeficiente de Nagelkerke, implicando que la variabilidad de la disposición para la labor docente depende el 46,3% de las habilidades directivas en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas, 2018.

Tabla 24

*Presentación de los coeficientes de las habilidades directivas en el desempeño contextual en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018.*

<b>Estimaciones de los parámetros</b>								
		Estimación	Error típ.	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza 95%	
						Límite inferior		Límite superior
Umbral	[desempeñocontextual1 = 1]	2.749	.532	26.694	1	.000	1.706	3.792
	[desempeñocontextual1 = 2]	4.273	.629	46.186	1	.000	3.041	5.506
Ubicación	habilidadesdirectivas1	1.982	.295	45.283	1	.000	1.405	2.559

Función de vínculo: Logit.

Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Los resultados en conjunto que se tiene en la tabla se muestran los coeficientes de la expresión de la regresión con respecto a las habilidades directivas se asumirá para la comparación al nivel muy favorable (1) frente al desempeño contextual el docente asumirá al nivel favorable (2) en docentes de las instituciones educativas de la Red N° 24, Comas, 2018. Al respecto la dimensión

desempeño contextual protector; lo que quiere decir que los docentes con nivel excelente de las habilidades directivas tienen la probabilidad de que su desempeño contextual sea de nivel excelente, para esta expresión se tiene al valor de Wald de 45.283, siendo este significativo ya que el p\_valor es < al nivel de significación estadística ( $p < 0.05$ ).

### 3.2.4. Habilidades directivas en el desempeño contra productivo

#### Hipótesis específica 3

H<sub>0</sub>: No existe incidencia entre las habilidades directivas en el desempeño contra productivo en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018.

H<sub>a</sub>: Existe incidencia entre las habilidades directivas en el desempeño contra productivo en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018.

Tabla 25

*Determinación del ajuste de los datos para el modelo de las habilidades directivas en el desempeño contraproductivo en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018.*

Información sobre el ajuste de los modelos				
Modelo	-2 log de la verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	103.345			
Final	30.551	72.794	1	.000

Función de vínculo: Logit.

En cuanto al reporte del programa a partir de los datos, se tienen los siguientes resultados donde los datos obtenidos estarían explicando la dependencia de las habilidades directivas en el desempeño contra productivo de las instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018, así mismo, se tiene al valor del Chi cuadrado es de 72.794 y p\_valor (valor de la significación) es igual a 0,000 frente a la significación estadística  $\alpha$  igual a 0,05 ( $p\_valor < \alpha$ ), significa

rechazo de la hipótesis nula, los datos de la variable no son independientes, implica la dependencia de una variable sobre la otra.

Tabla 26

*Pseudo coeficiente de determinación de las variables*

<b>Pseudo R-cuadrado</b>	
Cox y Snell	.455
Nagelkerke	.515
McFadden	.283

Función de vínculo: Logit.

En cuanto de la prueba del pseudo R cuadrado, lo que se estarían presentando es la dependencia porcentual de las habilidades directivas en el desempeño contra productivo en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018, el cual se tiene al coeficiente de Nagelkerke, implicando que la variabilidad del desempeño contraproductivo depende el 51,5% de las habilidades directivas de las instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018.

Tabla 27

*Presentación de los coeficientes de las habilidades directivas en el desempeño contra productivo en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018.*

<b>Estimaciones de los parámetros</b>								
		Estimación	Error típ.	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[desempeñocontraproductivo1 = 1]	2.523	.522	23.399	1	.000	1.501	3.545
	[desempeñocontraproductivo1 = 2]	5.133	.719	50.925	1	.000	3.723	6.542
Ubicación	gestióneducativa1	2.307	.327	49.626	1	.000	1.665	2.949

Función de vínculo: Logit.

Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Los resultados en conjunto que se tiene en la tabla se muestran los coeficientes de la expresión de la regresión con respecto a las habilidades directivas se asumirá para la comparación al nivel muy favorable (1) frente al

desempeño contraproduktivo asumirá al nivel favorable (2) en docentes de las instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018. Al respecto la dimensión desempeño contraproduktivo protector; lo que quiere decir que los docentes con nivel excelente de las habilidades directivas tienen la probabilidad de que su desempeño contraproduktivo sea de nivel excelente, para esta expresión se tiene al valor de Wald de 49.626, siendo este significativo ya que el  $p\_valor$  es  $<$  al nivel de significación estadística ( $p < 0.05$ ).



## **IV. Discusión**

## Discusión

En la presente investigación se encuesta a docentes en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018, estas manifiestan que las habilidades directivas es regular 49.7% y el 50,3% de los docentes muestran que el desempeño laboral se encuentra en el nivel proceso. Concluyó que existe incidencia de las habilidades directivas en el desempeño laboral en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018, con un 55,4%. Asimismo hay una coincidencia con la tesis de Zapata (2017) que concluyó que la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.550$ ) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de  $P = 0,001$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre las habilidades directivas y la gestión educativa en las institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017. También se basó a la teoría de Katz (1974) definió: Es el punto diferenciador entre los gestores que simplemente “ordenan” y aquellos que ponen en práctica los procesos administrativos dentro de una organización sean privados o públicos, haciendo uso de ciertas actitudes, motivaciones y acciones positivas para el trabajo y con su personal; esto contribuye grandemente al mejoramiento del clima laboral y organizacional dentro de una entidad. (p. 24)

En la presente investigación existe incidencia de las habilidades directivas en el desempeño de tareas en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018, con un 60,6%. Hay una similitud con la tesis de Lozano (2017) concluyo que el Rho de Spearman es  $0.442^{**}$ , lo que indica: hay una correlación significativa, en el nivel de 0.01 (bilateral) ó 1.00 %. Lo que indica que hay un error de 0.5 % por cada cola y en la campana hay un 99,00% de aceptación. Concluye que existe una relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal en la Gerencia de Bienestar y Desarrollo Humano en el Ministerio Publico – 2016. Hay una similitud con la tesis de López (2016) obtuvo que el 49% de los docentes manifiestan que la motivación es mala y el desempeño docente es regular. Según Rho de Spearman= $0,614$  y un nivel de significancia (bilateral)  $0,000$ , y concluye: Existe relación positiva y moderada entre la motivación y el desempeño docente de las instituciones educativas de la Red N° 3, Rímac

2015. Asimismo, se basó a la teoría de Varela y Salgado (2010) indicó que el grupo de conductas que definen el cargo; son las acciones que demanda una posición. Enseñar evaluar exámenes son ejemplo de desempeño de tareas para un profesor, así como manejar vehículo locería para el caso de un chofer. El desempeño de tareas concentra aquellas conductas inherentes al cargo que permiten diferenciar una oposición. Por ello su contenido es útil para identificar las acciones básicas que exige al empleado. (p. 27)

En la presente investigación se concluyó que existe incidencia de las habilidades directivas en el desempeño contextual en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018, con un 46,3%. Por otro lado, corroboró Mamani (2016) utilizó que la encuesta con 37 preguntas orientadas a la motivación y el desempeño laboral y el 62% de los docentes señalan que la motivación es regular y el desempeño laboral es regular. Concluyó que: existe relación directa y significativa moderada entre la motivación con el desempeño laboral, siendo que el coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.673. Asimismo, la organización no brinda incentivos ni capacitación continua, por lo que no se otorgan los recursos requeridos a fin de producir más. Se basó a la teoría Varela y Salgado (2010) señaló: “el desempeño contextual refiere a conductas no estrictamente vinculadas con el puesto de trabajo, que colaboran con el logro de los objetivos de la organización mediante el mantenimiento del clima sociológico y social” (p. 32).

En la presente investigación se arribó que existe incidencia de las habilidades directivas en el desempeño contraproductivo de las instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018, con 51,5%. Hay una similitud con la tesis de Pereda (2016) concluyó que existe una gran concentración en la elección de las habilidades más relevantes, encontrando una valoración media superior cuando los directivos se autovaloran que cuando son valorados por sus subordinados. Asimismo, se basó a la teoría de Varela y Salgado (2010) señaló que el desempeño contraproductivo, como conductas que amenazan el bienestar de la organización o de sus miembros en virtud de la violación de normas, ya sean tácitas o expresas. Estas dimensiones se aproximan al concepto de desempeño de forma diferente, identificando conductas que lejos de contribuir al logro de las metas de la organización van en detrimento de ellas. (p. 35)

## **V. Conclusiones**

## Conclusiones

Primera: Se determinó la incidencia de las habilidades directivas en el desempeño laboral al 55.4%. Lo cual muestra que incidencia de las habilidades directivas en el desempeño laboral en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018. Debido a la falta de capacidades y conocimientos que los directivos poseen para realizar las actividades de la administración y liderazgo dentro de la institución no se percibe un desempeño laboral en los docentes de dichas Instituciones Educativas.

Segunda: Se determinó la incidencia de las habilidades directivas en el desempeño de tareas al 60,6%. Lo cual muestra que incidencia de las habilidades directivas en el desempeño de tareas en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018. Sin embargo, la mala gestión de los directivos hace que los maestros no tengan predisposición para desempeñarse en el aula, tampoco se comprometen en actividades alternas a su horario de trabajo.

Tercera: Se estableció la incidencia de las habilidades directivas en el desempeño contextual al 46,3%. Lo cual existe incidencia de las habilidades directivas en el desempeño contextual en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018. Es decir, los líderes necesitan desarrollar habilidades para ejercer sus funciones, a la vez conocer técnicas de gestión y manejar una serie de herramientas necesarias para el adecuado funcionamiento de equipos de trabajo como son la comunicación, la motivación, la gestión de equipo.

Cuarta: Se estableció la incidencia de las habilidades directivas en el desempeño contra productivo al 51,5%. Existe incidencia de las habilidades directivas en el desempeño contra productivo en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018. Cuando el directivo no es un líder asertivo, se niega a escuchar los problemas que ocasionan el incumplimiento de alguna

función por parte de los docentes. Asimismo, hay directivos que no tienen la capacidad de escuchar a sus docentes, demostrando falta de empatía.

## **VI. Recomendaciones**

## Recomendaciones

Primera: Se recomienda a los líderes de las instituciones educativas de la Red N° 24, Comas. Aplicar un modelo de habilidades directivas por lo que mediante este modelo podría mejorarse el desempeño laboral de sus docentes.

Segunda: Se recomienda a los directivos realizar la aplicación de las políticas y/o técnicas en la fase de los establecimientos de metas, de tal manera que la institución obtenga los resultados adecuados de acuerdo a las competencias del puesto, para que cumplan un desempeño laboral positivo.

Tercera: Se recomienda a los directivos cumplir las funciones directivas con la finalidad de establecer un clima institucional favorable con sus docentes, para que exista un conocimiento de sus funciones y responsabilidades en un alto grado.

Cuarta: Se recomienda contar con los planes del desempeño laboral para tener lineamientos acordes a las necesidades de los empleados, para que así la temática se relacione con las funciones que cumplen los mismos.



## **VII. Referencias**

## Referencias

- Aguilar, I. (2009). *El Gerente y El Empresario en Colombia, estilo y gestión gerencia*", Digiprint Editores, Bogotá.D.C.
- Alcon, N. (2014). *Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes en las escuelas básicas del sector caño nuevo del municipio Tinaquillo* (Tesis de maestría) Valencia.
- Arbaiza, L. (2010). *Comportamiento organizacional: bases y fundamentos*. Primera Edición. Buenos Aires, Argentina. Editorial Cengage Learning.
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades gerenciales, desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Ecoe Ediciones.
- Bateman, H. y Snell, H. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: Mac Graw.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). *Development of a measure of workplace deviance*. Journal of Applied Psychology, 85, 349-360.
- Carrasco (2014) *Metodología de la investigación científica* (2da. ed.). Lima: Editorial San Marcos.
- Campbell Don. (2006). *El Efecto Mozart* Argentina: Urano
- Cerro, J. (2010). *Liderazgo en las organizaciones*. Madrid: Pearson.
- Chiavenato I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. Editorial Mc Graw Hi. 8va edición, distrito federal-México.

- Cloninger, S. (2002), *Teorías de la personalidad*. Editorial Pearson Educación - México.
- Dhiman, H. (2007). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos*. (2da. Edición). México. Editorial Progreso.
- Dolan, S., Martin, R. (2000). *La gestión de los recursos humanos: ¿Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación?*, 3ª ed., McGraw Hill.
- Gómez, L. Balkin, D. y Cardy, R. (2007). *Gestión de recursos humanos*. Madrid - México: Pearson Prentice Hall.
- Goyal, M. (2013). *Importance of Interpersonal Skills at Workplace*. International Indexed & Refereed Journal, February, 2013(V): 49.
- Guadalupe, A. (2000). *La imaginación al poder*. *Credencial*, (noviembre), pp. 61-65.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (5ta ed.). México: Mc Graw – Hill.
- Hellriegel, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Cengage Learning Editores. México.
- Katz, R. (1974). *Habilidades Gerenciales*. Universidad de Michigan.
- Londoño, C. (1996). *Un enfoque para la capacitación gerencial*. Revista Universidad Eafit, No. 101, pp. 25-37.
- Lozano, C. (2017). *Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la Gerencia de Bienestar en el Ministerio Público – 2016*. (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo, Lima – Perú.

- López, A. (2016). *La motivación y el desempeño docente en las instituciones educativas de la Red N.º 3, Rímac, 2015*. (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo, Lima: Perú.
- Madrigal, B. (2005). *Habilidades directivas*. Segunda Edición. Edición México. Editorial Mc Graw Hill.
- Mamani, M. (2016). *Motivación y desempeño laboral en la institución financiera Mi banco de la ciudad de Puno, del año 2016*, (Tesis de maestría) Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, Puno: Perú.
- Mochón, F., Monchón, B. y Saens, A. (2012). *Libro de problemas. Principios de economía*. McGraw-Hill.
- Montenegro, J. (2003). *Características del perfil de un director*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Naranjo, R. (2008). *Las habilidades del líder*. Santiago de Cali: Lithoclave.
- Organ, D. W. (1997). *Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time*. Human Performance, 10(2), 85-97. doi: 10.1207/s15327043hup1002\_2
- Ortega, M. (2017). *La habilidad directiva, el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional de los directivos docentes de la educación privada de Medellín y su relación con la calidad institucional y la calidad de la gestión*. (Tesis de maestría): Universidad Rafael Bellosó Chasín - Venezuela.
- Pereda, F. (2016). *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la Provincia de Córdoba*.
- Pérez M., J. (1997). *Estrategia, Gestión y Habilidades Directivas. Concepto, Controversias y Aplicaciones*. Prentice Hall. Tercera Edición. México.

- Reyes, K. (2016) en su tesis: *Habilidades directivas y desarrollo del clima organizacional en la Universidad Rafael Landívar en Quezaltenango-Guatemala*.
- Rice, P. (1997). *Desarrollo humano: estudio del ciclo vital*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- Sánchez, H. y Reyes, C. (2015). *Metodología y diseños en la investigación científica* (5ta. ed.). Peru: Business Support Aneth S.R.L.
- Stoner y Freeman (2008). *Administración*. México: Editorial Prentice Hall.
- Valera, O. y Salgado, E. (2010). *El desempeño de los individuos en las organizaciones*. Venezuela: Ediciones IESA.
- Vera, S. (2017) *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del departamento de enfermería, Lima 2016*, (Tesis de maestría). Universidad Privada César Vallejo, Lima - Perú.
- Whetten, D. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson Educación. México.
- Yubero, S. y Larrañaga, E. (1996). *El desafío de la educación social*, Ediciones de la Universidad de Castilla-la Mancha Cuenca. España.
- Zapata, M. (2017). *Habilidades directivas y gestión educativa en la institución educativa Miguel Grau Red N°3, Magdalena del Mar- 2017* (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo, Lima: Perú.

## **Anexos**

## Anexo 1

Matriz de consistencia							
Título: Habilidades directivas en el desempeño laboral en Instituciones Educativas de la Red N° 24 – Comas, 2018							
Autor: Elidor Vitelio Solis Caldua							
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
<p><b>Problema General:</b></p> <p>¿Cuál es la incidencia de las habilidades directivas en el desempeño laboral en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018?</p> <p><b>Problemas Específicos:</b></p> <p>¿Cuál es la incidencia de las habilidades directivas en el desempeño de tareas en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018?</p> <p>¿Cuál es la incidencia de las habilidades directivas en el desempeño contextual en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018?</p> <p>¿Cuál es la incidencia de las habilidades directivas en el desempeño contra productivo en</p>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Determinar la incidencia de las habilidades directivas en el desempeño laboral en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>Determinar la incidencia de las habilidades directivas en el desempeño de tareas en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018.</p> <p>Determinar la incidencia de las habilidades directivas en el desempeño contextual en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018.</p> <p>Determinar la incidencia de las habilidades directivas en el desempeño contra productivo en instituciones educativas</p>	<p><b>Hipótesis general:</b></p> <p>Existe incidencia de las habilidades directivas en el desempeño laboral en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018.</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b></p> <p>Existe incidencia de las habilidades directivas en el desempeño de tareas en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018.</p> <p>Existe incidencia de las habilidades directivas en el desempeño contextual en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018.</p> <p>Existe incidencia de las habilidades directivas en el desempeño contra productivo en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018.</p>	<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>
			Conceptuales	Equipo de trabajo	1	1.Nunca (N) 2.Casi nunca (CN) 3.Algunas veces (AV) 4.Casi Siempre (CS) 5.Siempre (S)	Malo
				Planes	2		
				Estructura organizacional	3		
				Normas de funcionamiento	4		
				Orientación al personal	5		
				Planificación	6		
				Equipo de trabajo	7		
				Planes	8		
				Estructura organizacional	9		
				Normas de funcionamiento	10		
			Humanas	Equipo de trabajo	11		Regular
				Incentiva al personal	12		
				Fomenta buena relación	13		
				Copera con el personal	14		
				Facilita información	15		
				Conduce a su grupo	16		
				Desarrolla las actividades administrativas	17		
			Técnicas	Demuestra interés	18		Bueno
Orienta las actividades	19						
Promueve la participación	20						
<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>			
Tareas	Administración	1,2,3,	1.Nunca (N) 2.Casi nunca (CN)	Malo			
	Comunicación escrita o verbal	4,5,6,7,8, 9,10,11,12,					
	Contextual interpersonal	13,14,					

instituciones educativas de la Red N° 24, Comas 2018?	de la Red N° 24, Comas 2018.		Contextual	Contextual de trabajo	15,16,	3.Algunas veces (AV) 4.Casi Siempre (CS) 5.Siempre (S)	Regular	
				Contextual organizacional	17,18,			
				Contextual adaptación e innovación	19,			
			Contraproduktivo	Desempeño contra productivo interpersonal	20,21,			
				Desempeño contra productivo Organizacional	22,23.			
<b>Nivel - diseño de investigación</b>	<b>Población y muestra</b>	<b>Técnicas e instrumentos</b>		<b>Estadística a utilizar</b>				
<p><b>Nivel:</b> Descriptivo correlacionar causal</p> <p><b>Diseño:</b> No experimental de corte y transversal</p> <p><b>Método:</b> Hipotético - deductivo</p>	<p><b>Población:</b> Está constituido por 260 docentes</p> <p><b>Muestra:</b> 155 docentes</p> <p><b>Tipo de muestreo:</b></p> <p><b>Probabilístico estratificado</b></p>	<p><b>Variable 1:</b> Habilidades directivas</p> <p><b>Técnicas:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumentos:</b> Cuestionario</p> <p>Autor: Katz Año: 1974 Monitoreo: Individual Ámbito de Aplicación: A los docentes de la red N° 24, Ugel 04- comas.</p>		<p><b>DESCRIPTIVA:</b></p> <p><b>Análisis descriptivo simple</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Presentación en tablas de frecuencia y figuras</li> <li>✓ Interpretación de los resultados</li> <li>✓ Conclusiones</li> </ul> <p><b>INFERENCIAL:</b></p> <p>Contrastación de hipótesis: Mediante el estadístico inferencial regresión ordinal</p>				Bueno
		<p><b>Variable 2:</b> Desempeño laboral</p> <p><b>Técnicas:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumentos:</b> Cuestionario</p> <p>Autor: Valero y salgado Año: (2010) Monitoreo: Individual Ámbito de Aplicación: A los docentes de la red N° 24, Ugel 04-comas.</p>						



## Anexo 2. INSTRUMENTOS DE MEDICION DE LAS VARIABLES

### CUESTIONARIO DE HABILIDADES DIRECTIVAS

Estimado docente, la presente forma parte de una investigación con la finalidad de obtener información sobre habilidades directivas. Por lo que espero su participación para lograr el objetivo. Se agradece su gentil colaboración. Instrucciones: Marca con una "X" solo una alternativa la que crea conveniente.

5. Siempre (S)
4. Casi siempre (CS)
3. A veces (AV)
2. Casi nunca (CN)
1. Nunca (N)

Nº	Pregunta	Escala de valoración				
		N	CN	AV	CS	S
	<b>DIMENSIÓN 1. Habilidades conceptuales</b>					
1	Los directivos integran los equipos de trabajo conformados en la institución educativa.					
2	Los directivos cumplen con el desarrollo de planes y programas como parte integral del sistema organizacional.					
3	Recibes información por parte de los directivos acerca de la estructura organizacional de tu institución educativa.					
4	Los directivos establecen acuerdos que direccionan el buen funcionamiento de la Institución Educativa.					
5	El director orienta al personal de la institución de acuerdo a los documentos normativos y reglas organizacionales.					
6	Los directivos administran correctamente los recursos organizacionales destinados para la Institución Educativa.					
7	Planifica, elabora y distribuye actividades entre sus subordinados para alcanzar los objetivos institucionales.					
8	El director realiza la planificación de actividades de una manera oportuna y pertinente en coordinación con los equipos de trabajo.					
	<b>DIMENSIÓN 2: habilidades humanas</b>					
9	El director incentiva al personal por cumplir sus funciones con responsabilidad a favor de la institución.					
10	Los directivos incentivan al personal por escrito o en forma verbal en acto público por su buen desempeño.					
11	Los directivos fomentan una buena relación interpersonal entre los miembros de la comunidad educativa.					
12	Los directivos cooperan con el personal administrativo en la realización de las actividades organizativas.					
13	El director mantiene informado al personal de todas las normas educativas y existentes en la Institución Educativa.					
14	Los directivos conducen a su equipo de trabajo, estableciendo relaciones de liderazgo hacia el personal administrativo.					
15	Los directivos desarrollan las actividades administrativas con la participación de todos los miembros que conforman su gerencia.					
16	Los directivos están dispuestos a mantener un diálogo horizontal con sus docentes y aceptar las críticas que estos puedan emitir.					
17	Los directivos son capaces de situarse en el campo de los demás para comprenderlo.					
	<b>DIMENSIÓN 3: habilidades técnicas</b>					
18	Los directivos demuestran interés en conocer los nuevos avances en materia tecnológica, teórica, o logística para realizar mejor su trabajo.					
19	Los directivos orientan las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales.					
20	Los directivos promueven la participación del personal buscando la efectividad de la organización.					

Gracias por su colaboración

## CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL

Estimado docente, la presente forma parte de una investigación con la finalidad de obtener información sobre el desempeño laboral. Por lo que espero su participación para lograr el objetivo. Se agradece su gentil colaboración. Instrucciones: Marca con una "X" solo una alternativa la que crea conveniente.

5. Siempre (S)
4. Casi Siempre (CS)
3. Algunas veces (AV)
2. Casi nunca (CN)
1. Nunca (N)

Nº	Pregunta	Escala de valoración				
		N	CN	AV	CS	S
	<b>Dimensión 1: desempeño de tareas</b>					
1	Los docentes coordinadores del área llenan los reportes de actividades oportunamente.					
2	Se cumple a cabalidad los horarios de clase y horas colegiadas.					
3	Los docentes informan los reportes de atención a estudiantes y padres de familia.					
4	La comunicación entre docentes es alturada y fortalece el desempeño laboral					
5	Las relaciones interpersonales entre los docentes contribuyen al clima laboral					
6	Los docentes respetan el conducto regular jerárquico para canalizar sus reclamos o inquietudes					
7	Las actividades se cumplen según las indicaciones impartidas.					
8	Los docentes toman de decisiones autónomas para solucionar problemas menores en base a las políticas de liderazgo y empoderamiento de la I.E.					
9	Los docentes siguen las instrucciones de sus jefes con actitud positiva.					
10	El personal docente demuestra disposición para apoyar en actividades programadas dentro de la I.E.					
11	Los docentes acatan las decisiones que aplican imparcialmente los supervisores					
12	El coordinador de área interactúa adecuadamente con sus compañeros.					
	<b>DIMENSIÓN 2. desempeño contextual</b>					
13	Colabora el docente con sus colegas de trabajo que han estado ausentes por algún motivo.					
14	Escucha y apoya a sus colegas en sus problemas y preocupaciones que están a su alcance.					
15	Ayuda a sus colegas que tiene mucho trabajo pendiente.					
16	El docente presenta quejas constantes y muestra disconformidad.					
17	El personal docente descuida su trabajo por atender llamadas telefónicas personales					
18	El docente comunica con anticipación su inasistencia al trabajo.					
19	El docente comparte con sus colegas técnicas y métodos de trabajo innovadoras que mejoran el desempeño y la productividad					
	<b>DIMENSIÓN 3. desempeño contraproductivo</b>					
20	Existen reportes de personal que no cumplen con las horas pedagógicas.					
21	Existen reportes por acoso sexual, agresión física o verbal de los docentes.					
22	El trabajador ha sido detectado realizando labores extracurriculares.					
23	El personal realiza demoras injustificadas al ingresar a su dictado de clase.					

Gracias por su colaboración

### Anexo 3. CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS



#### CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor:  
Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Me es grato de comunicarme con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACIÓN de la UCV, en la sede de los olivos, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optaremos el grado de Magíster en Administración en Educación.

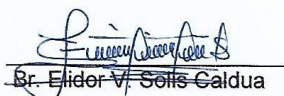
El título nombre de mi proyecto de investigación es: **Habilidades directivas en el desempeño laboral en instituciones educativas de la Red n° 24 – Comas, 2018** y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas de investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.



Br. Elidor V. Solís Caldua

D.N.I.: 31678238

## DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

### **Variable: Las habilidades directivas**

Katz (1974) definió que “es el punto diferenciador entre los gestores que simplemente ordenan y aquellos que ponen en práctica los procesos administrativos dentro de una organización sean privados o públicos, haciendo uso de ciertas actitudes, motivaciones y acciones positivas” (p. 24).

### **Dimensiones de las habilidades directivas**

#### **Dimensión 1 Habilidades conceptuales**

Londoño (1996) manifiesta según su estudio que: La habilidad para conceptualizar: Se debería reconocer que la esencia de la actividad administrativa es la toma de decisiones cuyo insumo básico es un intangible: la información, el cual, debidamente procesado, soporta el ejercicio de la función gerencial para adoptar lo que en “su concepto” se constituyen en las mejores decisiones y cursos de acción. (p. 25)

#### **Dimensión 2 Habilidades humanas**

Stoner y Freeman (2008) en su investigación en habilidades humanas enfatizó: Como aquellas que requiere el gerente para trabajar, comprender y motivar a la gente. A través de ellas, el directivo dirige eficientemente el personal de la institución, permitiéndoles alcanzar un óptimo desempeño gerencial, además, de facilitarles a los empleados la ejecución del trabajo en beneficio de la organización. (p. 21)

#### **Dimensión 3 Habilidades técnicas**

Pérez y Rosales (1997) expresaron que las habilidades técnicas: Se encuentran representadas por la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y métodos de una disciplina especializada. Involucra la capacidad de aplicar el conocimiento técnico, métodos y medios necesarios para la realización de tareas específicas y que se obtienen mediante la educación formal, a través de la experiencia personal de otros. (p. 56)

**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 : Las habilidades directivas</b>							
1	Los directivos integran los equipos de trabajo conformados en la institución educativa.	✓		✓		✓		
2	Los directivos cumplen con el desarrollo de planes y programas como parte integral del sistema organizacional.	✓		✓		✓		
3	Recibes información por parte de los directivos acerca de la estructura organizacional de tu institución educativa.	✓		✓		✓		
4	Los directivos establecen acuerdos que direccionan el buen funcionamiento de la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
5	El director orienta al personal de la institución de acuerdo a los documentos normativos y reglas organizacionales.	✓		✓		✓		
6	Los directivos administran correctamente los recursos organizacionales destinados para la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
7	Planifica, elabora y distribuye actividades entre sus subordinados para alcanzar los objetivos institucionales.	✓		✓		✓		
8	El director realiza la planificación de actividades de una manera oportuna y pertinente en coordinación con los equipos de trabajo.	✓		✓		✓		
	<b>Dimensión: Habilidades humanas</b>							
9	El director incentiva al personal por cumplir sus funciones con responsabilidad a favor de la institución.	✓		✓		✓		
10	Los directivos incentivan al personal por escrito o en forma verbal en acto público por su buen desempeño.	✓		✓		✓		
11	Los directivos fomentan una buena relación interpersonal entre los miembros de la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
12	Los directivos cooperan con el personal administrativo en la realización de las actividades organizativas.	✓		✓		✓		
13	El director mantiene informado al personal de todas las normas educativas y existentes en la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
14	Los directivos conducen a su equipo de trabajo, estableciendo relaciones de liderazgo hacia el personal administrativo.	✓		✓		✓		

15	Los directivos desarrollan las actividades administrativas con la participación de todos los miembros que conforman su gerencia.	✓		✓		✓	
16	Los directivos están dispuestos a mantener un diálogo horizontal con sus docentes y aceptar las críticas que estos puedan emitir.	✓		✓		✓	
17	Los directivos son capaces de situarse en el campo de los demás para comprenderlo.	✓		✓		✓	
<b>Dimensión: Habilidades técnicas</b>							
18	Los directivos demuestran interés en conocer los nuevos avances en materia tecnológica, teórica, o logística para realizar mejor su trabajo.	✓		✓		✓	
19	Los directivos orientan las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales.	✓		✓		✓	
20	Los directivos promueven la participación del personal buscando la efectividad de la organización.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador: D/ Mg: ALCAR ZAPATA NOEL ..... DNI: 06.167282 .....

Especialidad del validador: Temática .....

26 de 07 del 2018

<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.

## DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLE Y DIMENSIONES

### **Variable: Desempeño laboral**

El Desempeño laboral se puede definir, según Bohórquez, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la institución en un tiempo determinado (citado en Araujo y Guerra, 2007).

### **Dimensiones del desempeño laboral**

#### **Dimensión 1. Desempeño de tareas**

Campbell (2006) manifestó que: El desempeño de tareas permite proyectar las destrezas que posee el empleado. La ausencia o escaso de desarrollo de destrezas relacionadas con la tarea es causa fundamental de una pobre ejecución de esta. No es posible enseñar correctamente sin poseer la destreza de comunicación. De la misma manera, no es posible ejecutar la conducta de conducir vehículos sin la destreza de coordinar vista, brazos y piernas. (p. 31)

#### **Dimensión 2. Desempeño contextual**

Varela y Salgado (2010) señaló: "el desempeño contextual refiere a conductas no estrictamente vinculadas con el puesto de trabajo, que colaboran con el logro de los objetivos de la organización mediante el mantenimiento del clima sociológico y social" (p. 32).

#### **Dimensión 3. Desempeño contraproductivo**

Varela y Salgado (2010) definieron: Desempeño contraproductivo, como conductas que amenazan el bienestar de la organización o de sus miembros en virtud de la violación de normas, ya sean tácitas o expresas. Estas dimensiones se aproximan al concepto de desempeño de forma diferente, identificando conductas que lejos de contribuir al logro de las metas de la organización van en detrimento de ellas. (p. 35)

**MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE**  
Variable: Desempeño laboral

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala
Desempeño de tareas	Administración	Los coordinadores del área llenan los reportes de actividades oportunamente.	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
		Se cumple a cabalidad los horarios de clase y horas colegiadas.	
		Los encargados Informan los reportes de atención a estudiantes y padres de familia.	
	Comunicación escrita o verbal	La comunicación entre docentes es alturada y fortalece el desempeño laboral.	
		Las relaciones interpersonales entre los docentes contribuyen al clima laboral.	
		Los docentes respetan el conducto regular jerárquico para canalizar sus reclamos o inquietudes.	
		Las actividades se cumplen según las indicaciones impartidas.	
		Se toman de decisiones autónomas para solucionar problemas menores en base a las políticas de liderazgo y empoderamiento de la I.E.	
		Los docentes siguen las instrucciones de sus jefes con actitud positiva.	
		El personal demuestra disposición para apoyar en actividades programadas dentro de la I.E.	
Los docentes acatan las decisiones que aplican imparcialmente los supervisores.			
El coordinador de área interactúa adecuadamente con sus compañeros.			
Desempeño contextual	Contextual interpersonal	Colabora el docente con sus colegas de trabajo que han estado ausentes por algún motivo.	
		Escucha y apoya a sus colegas en sus problemas y preocupaciones que están a su alcance.	
	Contextual de trabajo	Ayuda a sus colegas que tiene mucho trabajo pendiente.	
		El docente presenta quejas constantes y muestra disconformidad.	
	Contextual organizacional	El personal docente descuida su trabajo por atender llamadas telefónicas personales	
		El docente comunica con anticipación su inasistencia al trabajo.	
	Contextual adaptación e innovación	Se comparten entre docentes estrategias, técnicas, métodos de enseñanza e innovadoras para mejorar la calidad educativa.	
Desempeño contra productivo	Desempeño contra interpersonal	Existen quejas de algún docente por acoso sexual.	
		Existen reportes de agresión física o verbal de los docentes.	
	Desempeño contra productivo Organizacional	El docente ha sido detectado realizando robo en la I.E.	
		El Docente realiza demoras injustificadas en las funciones que se le asigna.	



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL 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: desempeño de tareas</b>	✓		✓		✓		
1	Los docentes coordinadores del área llenan los reportes de actividades oportunamente.	✓		✓		✓		
2	Se cumple a cabalidad los horarios de clase y horas colegiadas.	✓		✓		✓		
3	Los docentes informan los reportes de atención a estudiantes y padres de familia.	✓		✓		✓		
4	La comunicación entre docentes es alturada y fortalece el desempeño laboral	✓		✓		✓		
5	Las relaciones interpersonales entre los docentes contribuyen al clima laboral	✓		✓		✓		
6	Los docentes respetan el conducto regular jerárquico para canalizar sus reclamos o inquietudes	✓		✓		✓		
7	Las actividades se cumplen según las indicaciones impartidas.	✓		✓		✓		
8	Los docentes toman de decisiones autónomas para solucionar problemas menores en base a las políticas de liderazgo y empoderamiento de la I.E.	✓		✓		✓		
9	Los docentes siguen las instrucciones de sus jefes con actitud positiva.	✓		✓		✓		
10	El personal docente demuestra disposición para apoyar en actividades programadas dentro de la I.E.	✓		✓		✓		
11	Los docentes acatan las decisiones que aplican imparcialmente los supervisores	✓		✓		✓		
12	El coordinador de área interactúa adecuadamente con sus compañeros.	✓		✓		✓		
	<b>Dimensión: desempeño contextual</b>							
13	Colabora el docente con sus colegas de trabajo que han estado ausentes por algún motivo.	✓		✓		✓		
14	Escucha y apoya a sus colegas en sus problemas y preocupaciones que están a su alcance.	✓		✓		✓		
15	Ayuda a sus colegas que tiene mucho trabajo pendiente.	✓		✓		✓		

16	El docente presenta quejas constantes y muestra disconformidad.	/		/		/	
17	El personal docente descuida su trabajo por atender llamadas telefónicas personales	/		/		/	
18	El docente comunica con anticipación su inasistencia al trabajo.	/		/		/	
19	El docente comparte con sus colegas técnicas y métodos de trabajo innovadoras que mejoran el desempeño y la productividad	/		/		/	
	<b>Dimensión : desempeño contra productivo</b>			/		/	
20	Existen reportes de personal que no cumplen con las horas pedagógicas.	/		/		/	
21	Existen reportes por acoso sexual, agresión física o verbal de los docentes.	/		/		/	
22	El trabajador ha sido detectado realizando labores extracurriculares.		/	/		/	
23	El personal realiza demoras injustificadas al ingresar a su dictado de clase.		/	/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir     No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador (Dr) Mg: ALVARO ZAPATA NAEL ..... DNI: 06167282

Especialidad del validador: Terapéutica .....

<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

26...de...07...del 2018

  
-----  
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 : Las habilidades directivas</b>							
1	Los directivos integran los equipos de trabajo conformados en la institución educativa.	✓		✓		✓		
2	Los directivos cumplen con el desarrollo de planes y programas como parte integral del sistema organizacional.	✓		✓		✓		
3	Recibes información por parte de los directivos acerca de la estructura organizacional de tu institución educativa.	✓		✓		✓		
4	Los directivos establecen acuerdos que direccionan el buen funcionamiento de la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
5	El director orienta al personal de la institución de acuerdo a los documentos normativos y reglas organizacionales.	✓		✓		✓		
6	Los directivos administran correctamente los recursos organizacionales destinados para la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
7	Planifica, elabora y distribuye actividades entre sus subordinados para alcanzar los objetivos institucionales.	✓		✓		✓		
8	El director realiza la planificación de actividades de una manera oportuna y pertinente en coordinación con los equipos de trabajo.	✓		✓		✓		
	<b>Dimensión: Habilidades humanas</b>	✓		✓		✓		
9	El director incentiva al personal por cumplir sus funciones con responsabilidad a favor de la institución.	✓		✓		✓		
10	Los directivos incentivan al personal por escrito o en forma verbal en acto público por su buen desempeño.	✓		✓		✓		
11	Los directivos fomentan una buena relación interpersonal entre los miembros de la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
12	Los directivos cooperan con el personal administrativo en la realización de las actividades organizativas.	✓		✓		✓		
13	El director mantiene informado al personal de todas las normas educativas y existentes en la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
14	Los directivos conducen a su equipo de trabajo, estableciendo relaciones de liderazgo hacia el personal administrativo.	✓		✓		✓		

15	Los directivos desarrollan las actividades administrativas con la participación de todos los miembros que conforman su gerencia.	✓		✓		✓	
16	Los directivos están dispuestos a mantener un diálogo horizontal con sus docentes y aceptar las críticas que estos puedan emitir.	✓		✓		✓	
17	Los directivos son capaces de situarse en el campo de los demás para comprenderlo.	✓		✓		✓	
	<b>Dimensión: Habilidades técnicas</b>	✓		✓		✓	
18	Los directivos demuestran interés en conocer los nuevos avances en materia tecnológica, teórica, o logística para realizar mejor su trabajo.	✓		✓		✓	
19	Los directivos orientan las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales.	✓		✓		✓	
20	Los directivos promueven la participación del personal buscando la efectividad de la organización.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg/ DR. CHANTAL JARA AGUIRRE    DNI: 25451905

Especialidad del validador: SECCIÓN EDUCACIONAL

27 de 07 del 2018

<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 EL DESEMPEÑO LABORAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Dimensión: desempeño de tareas</b>	✓		✓		✓		
1	Los docentes coordinadores del área llenan los reportes de actividades oportunamente.	✓		✓		✓		
2	Se cumple a cabalidad los horarios de clase y horas colegiadas.	✓		✓		✓		
3	Los docentes informan los reportes de atención a estudiantes y padres de familia.	✓		✓		✓		
4	La comunicación entre docentes es alturada y fortalece el desempeño laboral	✓		✓		✓		
5	Las relaciones interpersonales entre los docentes contribuyen al clima laboral	✓		✓		✓		
6	Los docentes respetan el conducto regular jerárquico para canalizar sus reclamos o inquietudes	✓		✓		✓		
7	Las actividades se cumplen según las indicaciones impartidas.	✓		✓		✓		
8	Los docentes toman de decisiones autónomas para solucionar problemas menores en base a las políticas de liderazgo y empoderamiento de la I.E.	✓		✓		✓		
9	Los docentes siguen las instrucciones de sus jefes con actitud positiva.	✓		✓		✓		
10	El personal docente demuestra disposición para apoyar en actividades programadas dentro de la I.E.	✓		✓		✓		
11	Los docentes acatan las decisiones que aplican imparcialmente los supervisores	✓		✓		✓		
12	El coordinador de área interactúa adecuadamente con sus compañeros.	✓		✓		✓		
	<b>Dimensión: desempeño contextual</b>	✓		✓		✓		
13	Colabora el docente con sus colegas de trabajo que han estado ausentes por algún motivo.	✓		✓		✓		
14	Escucha y apoya a sus colegas en sus problemas y preocupaciones que están a su alcance.	✓		✓		✓		
15	Ayuda a sus colegas que tiene mucho trabajo pendiente.	✓		✓		✓		

16	El docente presenta quejas constantes y muestra disconformidad.	✓		✓		✓	
17	El personal docente descuida su trabajo por atender llamadas telefónicas personales	✓		✓		✓	
18	El docente comunica con anticipación su inasistencia al trabajo.	✓		✓		✓	
19	El docente comparte con sus colegas técnicas y métodos de trabajo innovadoras que mejoran el desempeño y la productividad	✓		✓		✓	
<b>Dimensión : desempeño contra productivo</b>		✓		✓		✓	
20	Existen reportes de personal que no cumplen con las horas pedagógicas.	✓		✓		✓	
21	Existen reportes por acoso sexual, agresión física o verbal de los docentes.	✓		✓		✓	
22	El trabajador ha sido detectado realizando labores extracurriculares.	✓		✓		✓	
23	El personal realiza demoras injustificadas al ingresar a su dictado de clase.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: DR. CHANTAL JARA AGUIRRE    DNI: 35451905

Especialidad del validador: GESTIÓN EDUCACIONAL

<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

27 de 07 del 2018

[Firma]

Firma del Experto Informante.

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

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Dimensión : Las habilidades directivas</b>							
1	Los directivos integran los equipos de trabajo conformados en la institución educativa.	✓		✓		✓		
2	Los directivos cumplen con el desarrollo de planes y programas como parte integral del sistema organizacional.	✓		✓		✓		
3	Recibes información por parte de los directivos acerca de la estructura organizacional de tu institución educativa.	✓		✓		✓		
4	Los directivos establecen acuerdos que direccionan el buen funcionamiento de la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
5	El director orienta al personal de la institución de acuerdo a los documentos normativos y reglas organizacionales.	✓		✓		✓		
6	Los directivos administran correctamente los recursos organizacionales destinados para la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
7	Planifica, elabora y distribuye actividades entre sus subordinados para alcanzar los objetivos institucionales.	✓		✓		✓		
8	El director realiza la planificación de actividades de una manera oportuna y pertinente en coordinación con los equipos de trabajo.	✓		✓		✓		
	<b>Dimensión: Habilidades humanas</b>							
9	El director incentiva al personal por cumplir sus funciones con responsabilidad a favor de la institución.	✓		✓		✓		
10	Los directivos incentivan al personal por escrito o en forma verbal en acto público por su buen desempeño.	✓		✓		✓		
11	Los directivos fomentan una buena relación interpersonal entre los miembros de la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
12	Los directivos cooperan con el personal administrativo en la realización de las actividades organizativas.	✓		✓		✓		
13	El director mantiene informado al personal de todas las normas educativas y existentes en la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
14	Los directivos conducen a su equipo de trabajo, estableciendo relaciones de liderazgo hacia el personal administrativo.	✓		✓		✓		

15	Los directivos desarrollan las actividades administrativas con la participación de todos los miembros que conforman su gerencia.		✓		✓		✓	
16	Los directivos están dispuestos a mantener un diálogo horizontal con sus docentes y aceptar las críticas que estos puedan emitir.		✓		✓		✓	
17	Los directivos son capaces de situarse en el campo de los demás para comprenderlo.		✓		✓		✓	
<b>Dimensión: Habilidades técnicas</b>								
18	Los directivos demuestran interés en conocer los nuevos avances en materia tecnológica, teórica, o logística para realizar mejor su trabajo.		✓		✓		✓	
19	Los directivos orientan las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales.		✓		✓		✓	
20	Los directivos promueven la participación del personal buscando la efectividad de la organización.		✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable       Aplicable después de corregir       No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/ Mg: Liza Dubois Paula Liviana      DNI: 08485754

Especialidad del validador: Dra en Educación - Metodóloga

26 de 07 del 2018

<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 EL 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: desempeño de tareas</b>							
1	Los docentes coordinadores del área llenan los reportes de actividades oportunamente.	✓		✓		✓		
2	Se cumple a cabalidad los horarios de clase y horas colegiadas.	✓		✓		✓		
3	Los docentes informan los reportes de atención a estudiantes y padres de familia.	✓		✓		✓		
4	La comunicación entre docentes es alturada y fortalece el desempeño laboral	✓		✓		✓		
5	Las relaciones interpersonales entre los docentes contribuyen al clima laboral	✓		✓		✓		
6	Los docentes respetan el conducto regular jerárquico para canalizar sus reclamos o inquietudes	✓		✓		✓		
7	Las actividades se cumplen según las indicaciones impartidas.	✓		✓		✓		
8	Los docentes toman de decisiones autónomas para solucionar problemas menores en base a las políticas de liderazgo y empoderamiento de la I.E.	✓		✓		✓		
9	Los docentes siguen las instrucciones de sus jefes con actitud positiva.	✓		✓		✓		
10	El personal docente demuestra disposición para apoyar en actividades programadas dentro de la I.E.	✓		✓		✓		
11	Los docentes acatan las decisiones que aplican imparcialmente los supervisores	✓		✓		✓		
12	El coordinador de área interactúa adecuadamente con sus compañeros.	✓		✓		✓		
	<b>Dimensión: desempeño contextual</b>							
13	Colabora el docente con sus colegas de trabajo que han estado ausentes por algún motivo.	✓		✓		✓		
14	Escucha y apoya a sus colegas en sus problemas y preocupaciones que están a su alcance.	✓		✓		✓		
15	Ayuda a sus colegas que tiene mucho trabajo pendiente.	✓		✓		✓		

16	El docente presenta quejas constantes y muestra disconformidad.		✓		✓		✓
17	El personal docente descuida su trabajo por atender llamadas telefónicas personales		✓		✓		✓
18	El docente comunica con anticipación su inasistencia al trabajo.		✓		✓		✓
19	El docente comparte con sus colegas técnicas y métodos de trabajo innovadoras que mejoran el desempeño y la productividad		✓		✓		✓
<b>Dimensión : desempeño contra productivo</b>							
20	Existen reportes de personal que no cumplen con las horas pedagógicas.		✓		✓		✓
21	Existen reportes por acoso sexual, agresión física o verbal de los docentes.		✓		✓		✓
22	El trabajador ha sido detectado realizando labores extracurriculares.		✓		✓		✓
23	El personal realiza demoras injustificadas al ingresar a su dictado de clase.		✓		✓		✓

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador: Dr./Mg. Liza Dubou Penda Liriana    DNI: 08485754

Especialidad del validador: Dr.a en Educación - Metodóloga

<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

26 de 07 del 2018

*Liza Dubou Penda Liriana*

Firma del Experto Informante.



## Resultado de la confiabilidad de las habilidades directivas

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.916	20

Estadísticos total-elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VAR00001	78.67	72.920	.741	.907
VAR00002	78.73	79.168	.506	.913
VAR00003	78.43	74.392	.787	.907
VAR00004	78.47	75.223	.657	.910
VAR00005	78.60	80.041	.512	.913
VAR00006	78.47	77.292	.618	.911
VAR00007	78.67	72.920	.741	.907
VAR00008	78.73	79.168	.506	.913
VAR00009	78.37	74.102	.782	.907
VAR00010	78.40	74.938	.654	.910
VAR00011	78.53	79.775	.488	.914
VAR00012	78.40	77.007	.612	.911
VAR00013	78.43	82.668	.292	.917
VAR00014	78.33	78.575	.472	.914
VAR00015	78.43	77.495	.632	.911
VAR00016	78.37	79.275	.499	.914
VAR00017	78.33	78.506	.512	.913
VAR00018	78.23	84.668	.064	.922
VAR00019	78.43	77.495	.632	.911
VAR00020	78.37	79.275	.499	.914

## Resultado de confiabilidad del desempeño laboral

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.920	23

Estadísticos total-elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VAR00001	91.57	92.323	.681	.914
VAR00002	91.63	98.861	.461	.918
VAR00003	91.33	93.816	.726	.913
VAR00004	91.37	94.861	.595	.916
VAR00005	91.50	99.017	.531	.917
VAR00006	91.37	97.206	.544	.917
VAR00007	91.57	92.323	.681	.914
VAR00008	91.63	98.861	.461	.918
VAR00009	91.27	93.375	.730	.913
VAR00010	91.30	94.424	.601	.916
VAR00011	91.43	98.599	.516	.917
VAR00012	91.30	96.769	.549	.917
VAR00013	91.33	101.609	.344	.920
VAR00014	91.23	96.185	.569	.916
VAR00015	91.33	95.678	.688	.914
VAR00016	91.27	97.375	.577	.916
VAR00017	91.23	96.185	.609	.916
VAR00018	91.13	103.361	.146	.923
VAR00019	91.23	96.185	.569	.916
VAR00020	91.33	95.678	.688	.914
VAR00021	91.27	97.375	.577	.916
VAR00022	91.23	96.185	.609	.916
VAR00023	91.13	103.361	.146	.923

**Anexo 5. MATRIZ DE DATOS**

HABILIDADES DIRECTIVAS																								
habilidades conceptuales									habilidades humanas									habilidades técnicas						
	1	2	3	4	5	6	7	8		9	10	11	12	13	14	15	16	17		18	19	20		
1	5	4	5	4	4	4	5	4	35	5	4	4	4	5	5	5	5	5	42	5	5	5	15	92
2	4	3	5	5	5	5	4	3	34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	15	94
3	4	4	5	4	4	4	4	4	33	5	4	4	4	4	5	4	4	5	39	5	4	4	13	85
4	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	4	5	5	5	5	44	5	5	5	15	99
5	3	3	3	3	4	3	3	3	25	3	3	4	3	3	1	1	1	3	22	4	1	1	6	53
6	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	5	5	5	5	5	41	5	5	5	15	88
7	5	5	5	5	4	5	5	5	39	5	5	4	5	5	5	5	5	5	44	4	5	5	14	97
8	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	2	2	2	2	2	22	2	2	2	6	52
9	4	4	4	5	3	4	4	4	32	4	5	3	4	3	3	3	3	3	31	2	3	3	8	71
10	4	4	4	5	3	4	4	4	32	4	5	3	4	3	4	4	3	3	33	4	4	3	11	76
11	5	4	4	5	4	4	5	4	35	4	5	4	4	5	5	5	5	5	42	5	5	5	15	92
12	5	5	5	5	4	5	5	5	39	5	5	4	5	5	5	5	5	5	44	5	5	5	15	98
13	3	3	4	4	5	5	3	3	30	4	4	5	5	5	5	4	5	5	42	4	4	5	13	85
14	1	3	2	2	3	3	1	3	18	2	2	3	3	2	2	2	3	3	22	2	2	3	7	47
15	3	3	4	3	4	3	3	3	26	4	3	4	3	3	4	4	4	4	33	3	4	4	11	70
16	3	4	4	3	4	3	3	4	28	4	3	4	3	3	4	4	4	4	33	3	4	4	11	72
17	3	4	3	3	4	3	3	4	27	3	3	4	3	3	3	3	3	4	29	3	3	3	9	65
18	4	3	3	3	4	4	4	3	28	3	3	4	4	3	3	3	3	3	29	3	3	3	9	66
19	4	3	4	4	4	5	4	3	31	4	4	4	5	4	4	4	4	4	37	4	4	4	12	80
20	5	4	4	4	4	5	5	4	35	4	4	4	5	4	4	4	4	4	37	2	4	4	10	82
21	5	4	5	4	4	4	5	4	35	5	4	4	4	4	4	5	5	4	39	4	5	5	14	88
22	4	3	5	5	5	5	4	3	34	5	5	5	5	4	5	5	5	5	44	4	5	5	14	92
23	4	4	5	4	4	4	4	4	33	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4	4	4	12	82
24	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	4	4	4	4	5	41	4	4	4	12	93
25	3	3	3	3	4	3	3	3	25	3	3	4	3	4	5	4	5	5	36	5	4	5	14	75
26	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	5	5	5	5	5	41	4	5	5	14	87
27	5	5	5	5	4	5	5	5	39	5	5	4	5	4	5	4	4	4	40	4	4	4	12	91
28	3	4	4	4	4	4	3	4	30	5	5	5	5	5	5	4	4	4	42	5	4	4	13	85

29	4	4	4	5	3	4	4	4	32	4	5	3	4	4	3	4	4	4	35	5	4	4	13	80
30	4	4	4	5	3	4	4	4	32	4	5	3	4	4	3	3	3	3	32	5	3	3	11	75
31	5	4	4	5	4	4	5	4	35	4	5	4	4	5	5	5	5	5	42	5	5	5	15	92
32	5	5	5	5	4	5	5	5	39	5	5	4	5	5	5	5	5	5	44	5	5	5	15	98
33	3	3	4	4	5	5	3	3	30	4	4	5	5	4	4	4	4	4	38	5	4	4	13	81
34	1	3	2	2	3	3	1	3	18	2	2	3	3	4	3	3	3	3	26	3	3	3	9	53
35	3	3	4	3	4	3	3	3	26	4	3	4	3	4	4	4	4	5	35	5	4	4	13	74
36	3	4	4	3	4	3	3	4	28	4	3	4	3	4	5	5	5	5	38	5	5	5	15	81
37	3	4	3	3	4	3	3	4	27	3	3	4	3	3	4	3	4	3	30	4	3	4	11	68
38	4	3	3	3	4	4	4	3	28	3	3	4	4	5	5	5	4	5	38	4	5	4	13	79
39	4	3	4	4	4	5	4	3	31	4	4	4	5	4	3	3	3	3	33	3	3	3	9	73
40	5	4	4	4	4	5	5	4	35	4	4	4	5	3	4	4	4	4	36	4	4	4	12	83
41	5	4	5	4	4	4	5	4	35	5	4	4	4	5	5	5	5	4	41	5	5	5	15	91
42	4	3	5	5	5	5	4	3	34	5	5	5	5	5	4	4	4	4	41	4	4	4	12	87
43	4	4	5	4	4	4	4	4	33	5	4	4	4	4	4	4	4	3	36	4	4	4	12	81
44	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	4	5	5	44	5	4	5	14	98
45	3	3	3	3	4	3	3	3	25	3	3	4	3	5	5	5	4	5	37	5	5	4	14	76
46	5	4	5	4	4	4	5	4	35	5	4	4	4	5	5	5	5	5	42	5	5	5	15	92
47	4	3	5	5	5	5	4	3	34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	15	94
48	4	4	5	4	4	4	4	4	33	5	4	4	4	4	5	4	4	5	39	5	4	4	13	85
49	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	4	5	5	5	5	44	5	5	5	15	99
50	3	3	3	3	4	3	3	3	25	3	3	4	3	3	1	1	1	3	22	4	1	1	6	53
51	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	5	5	5	5	5	41	5	5	5	15	88
52	5	5	5	5	4	5	5	5	39	5	5	4	5	5	5	5	5	5	44	4	5	5	14	97
53	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	2	2	2	2	2	22	2	2	2	6	52
54	4	4	4	5	3	4	4	4	32	4	5	3	4	3	3	3	3	3	31	2	3	3	8	71
55	4	4	4	5	3	4	4	4	32	4	5	3	4	3	4	4	3	3	33	4	4	3	11	76
56	5	4	4	5	4	4	5	4	35	4	5	4	4	5	5	5	5	5	42	5	5	5	15	92
57	5	5	5	5	4	5	5	5	39	5	5	4	5	5	5	5	5	5	44	5	5	5	15	98

58	3	3	4	4	5	5	3	3	30	4	4	5	5	5	5	4	5	5	42	4	4	5	13	85
59	1	3	2	2	3	3	1	3	18	2	2	3	3	2	2	2	3	3	22	2	2	3	7	47
60	3	3	4	3	4	3	3	3	26	4	3	4	3	3	4	4	4	4	33	3	4	4	11	70
61	3	4	4	3	4	3	3	4	28	4	3	4	3	3	4	4	4	4	33	3	4	4	11	72
62	3	4	3	3	4	3	3	4	27	3	3	4	3	3	3	3	3	4	29	3	3	3	9	65
63	4	3	3	3	4	4	4	3	28	3	3	4	4	3	3	3	3	3	29	3	3	3	9	66
64	4	3	4	4	4	5	4	3	31	4	4	4	5	4	4	4	4	4	37	4	4	4	12	80
65	5	4	4	4	4	5	5	4	35	4	4	4	5	4	4	4	4	4	37	2	4	4	10	82
66	5	4	5	4	4	4	5	4	35	5	4	4	4	4	4	5	5	4	39	4	5	5	14	88
67	4	3	5	5	5	5	4	3	34	5	5	5	5	4	5	5	5	5	44	4	5	5	14	92
68	4	4	5	4	4	4	4	4	33	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4	4	4	12	82
69	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	4	4	4	4	5	41	4	4	4	12	93
70	3	3	3	3	4	3	3	3	25	3	3	4	3	4	5	4	5	5	36	5	4	5	14	75
71	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	5	5	5	5	5	41	4	5	5	14	87
72	5	5	5	5	4	5	5	5	39	5	5	4	5	4	5	4	4	4	40	4	4	4	12	91
73	3	4	4	4	4	4	3	4	30	5	5	5	5	5	5	4	4	4	42	5	4	4	13	85
74	4	4	4	5	3	4	4	4	32	4	5	3	4	4	3	4	4	4	35	5	4	4	13	80
75	4	4	4	5	3	4	4	4	32	4	5	3	4	4	3	3	3	3	32	5	3	3	11	75
76	5	4	4	5	4	4	5	4	35	4	5	4	4	5	5	5	5	5	42	5	5	5	15	92
77	5	5	5	5	4	5	5	5	39	5	5	4	5	5	5	5	5	5	44	5	5	5	15	98
78	3	3	4	4	5	5	3	3	30	4	4	5	5	4	4	4	4	4	38	5	4	4	13	81
79	1	3	2	2	3	3	1	3	18	2	2	3	3	4	3	3	3	3	26	3	3	3	9	53
80	3	3	4	3	4	3	3	3	26	4	3	4	3	4	4	4	4	5	35	5	4	4	13	74
81	3	4	4	3	4	3	3	4	28	4	3	4	3	4	5	5	5	5	38	5	5	5	15	81
82	3	4	3	3	4	3	3	4	27	3	3	4	3	3	4	3	4	3	30	4	3	4	11	68
83	4	3	3	3	4	4	4	3	28	3	3	4	4	5	5	5	4	5	38	4	5	4	13	79
84	4	3	4	4	4	5	4	3	31	4	4	4	5	4	3	3	3	3	33	3	3	3	9	73

85	5	4	4	4	4	5	5	4	35	4	4	4	5	3	4	4	4	4	36	4	4	4	12	83
86	5	4	5	4	4	4	5	4	35	5	4	4	4	5	5	5	5	4	41	5	5	5	15	91
87	4	3	5	5	5	5	4	3	34	5	5	5	5	5	4	4	4	4	41	4	4	4	12	87
88	4	4	5	4	4	4	4	4	33	5	4	4	4	4	4	4	4	3	36	4	4	4	12	81
89	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	4	5	5	44	5	4	5	14	98
90	3	3	3	3	4	3	3	3	25	3	3	4	3	5	5	5	4	5	37	5	5	4	14	76
91	5	4	5	4	4	4	5	4	35	5	4	4	4	5	5	5	5	5	42	5	5	5	15	92
92	4	3	5	5	5	5	4	3	34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	15	94
93	4	4	5	4	4	4	4	4	33	5	4	4	4	4	5	4	4	5	39	5	4	4	13	85
94	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	4	5	5	5	5	44	5	5	5	15	99
95	3	3	3	3	4	3	3	3	25	3	3	4	3	3	1	1	1	3	22	4	1	1	6	53
96	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	5	5	5	5	5	41	5	5	5	15	88
97	5	5	5	5	4	5	5	5	39	5	5	4	5	5	5	5	5	5	44	4	5	5	14	97
98	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	2	2	2	2	2	22	2	2	2	6	52
99	4	4	4	5	3	4	4	4	32	4	5	3	4	3	3	3	3	3	31	2	3	3	8	71
100	4	4	4	5	3	4	4	4	32	4	5	3	4	3	4	4	3	3	33	4	4	3	11	76
101	5	4	4	5	4	4	5	4	35	4	5	4	4	5	5	5	5	5	42	5	5	5	15	92
102	5	5	5	5	4	5	5	5	39	5	5	4	5	5	5	5	5	5	44	5	5	5	15	98
103	3	3	4	4	5	5	3	3	30	4	4	5	5	5	5	4	5	5	42	4	4	5	13	85
104	1	3	2	2	3	3	1	3	18	2	2	3	3	2	2	2	3	3	22	2	2	3	7	47
105	3	3	4	3	4	3	3	3	26	4	3	4	3	3	4	4	4	4	33	3	4	4	11	70
106	3	4	4	3	4	3	3	4	28	4	3	4	3	3	4	4	4	4	33	3	4	4	11	72
107	3	4	3	3	4	3	3	4	27	3	3	4	3	3	3	3	4	29	3	3	3	9	65	
108	4	3	3	3	4	4	4	3	28	3	3	4	4	3	3	3	3	3	29	3	3	3	9	66
109	4	3	4	4	4	5	4	3	31	4	4	4	5	4	4	4	4	4	37	4	4	4	12	80



110	5	4	4	4	4	5	5	4	35	4	4	4	5	4	4	4	4	4	37	2	4	4	10	82
111	5	4	5	4	4	4	5	4	35	5	4	4	4	4	4	5	5	4	39	4	5	5	14	88
112	4	3	5	5	5	5	4	3	34	5	5	5	5	4	5	5	5	5	44	4	5	5	14	92
113	4	4	5	4	4	4	4	4	33	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4	4	4	12	82
114	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	4	4	4	4	5	41	4	4	4	12	93
115	3	3	3	3	4	3	3	3	25	3	3	4	3	4	5	4	5	5	36	5	4	5	14	75
116	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	5	5	5	5	5	41	4	5	5	14	87
117	5	5	5	5	4	5	5	5	39	5	5	4	5	4	5	4	4	4	40	4	4	4	12	91
118	3	4	4	4	4	4	3	4	30	5	5	5	5	5	5	4	4	4	42	5	4	4	13	85
119	4	4	4	5	3	4	4	4	32	4	5	3	4	4	3	4	4	4	35	5	4	4	13	80
120	4	4	4	5	3	4	4	4	32	4	5	3	4	4	3	3	3	3	32	5	3	3	11	75
121	5	4	4	5	4	4	5	4	35	4	5	4	4	5	5	5	5	5	42	5	5	5	15	92
122	5	5	5	5	4	5	5	5	39	5	5	4	5	5	5	5	5	5	44	5	5	5	15	98
123	3	3	4	4	5	5	3	3	30	4	4	5	5	4	4	4	4	4	38	5	4	4	13	81
124	1	3	2	2	3	3	1	3	18	2	2	3	3	4	3	3	3	3	26	3	3	3	9	53
125	3	3	4	3	4	3	3	3	26	4	3	4	3	4	4	4	4	5	35	5	4	4	13	74
126	3	4	4	3	4	3	3	4	28	4	3	4	3	4	5	5	5	5	38	5	5	5	15	81
127	3	4	3	3	4	3	3	4	27	3	3	4	3	3	4	3	4	3	30	4	3	4	11	68
128	4	3	3	3	4	4	4	3	28	3	3	4	4	5	5	5	4	5	38	4	5	4	13	79
129	4	3	4	4	4	5	4	3	31	4	4	4	5	4	3	3	3	3	33	3	3	3	9	73
130	5	4	4	4	4	5	5	4	35	4	4	4	5	3	4	4	4	4	36	4	4	4	12	83
131	5	4	5	4	4	4	5	4	35	5	4	4	4	5	5	5	5	4	41	5	5	5	15	91
132	4	3	5	5	5	5	4	3	34	5	5	5	5	5	4	4	4	4	41	4	4	4	12	87
133	4	4	5	4	4	4	4	4	33	5	4	4	4	4	4	4	4	3	36	4	4	4	12	81
134	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	4	5	5	44	5	4	5	14	98
135	3	3	3	3	4	3	3	3	25	3	3	4	3	5	5	5	4	5	37	5	5	4	14	76
136	5	4	5	4	4	4	5	4	35	5	4	4	4	5	5	5	5	5	42	5	5	5	15	92
137	4	3	5	5	5	5	4	3	34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	15	94
138	4	4	5	4	4	4	4	4	33	5	4	4	4	4	5	4	4	5	39	5	4	4	13	85

139	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	4	5	5	5	5	44	5	5	5	15	99
140	3	3	3	3	4	3	3	3	25	3	3	4	3	3	1	1	1	3	22	4	1	1	6	53
141	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	5	5	5	5	5	41	5	5	5	15	88
142	5	5	5	5	4	5	5	5	39	5	5	4	5	5	5	5	5	5	44	4	5	5	14	97
143	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	2	2	2	2	2	22	2	2	2	6	52
144	4	4	4	5	3	4	4	4	32	4	5	3	4	3	3	3	3	3	31	2	3	3	8	71
145	4	4	4	5	3	4	4	4	32	4	5	3	4	3	4	4	3	3	33	4	4	3	11	76
146	5	4	4	5	4	4	5	4	35	4	5	4	4	5	5	5	5	5	42	5	5	5	15	92
147	5	5	5	5	4	5	5	5	39	5	5	4	5	5	5	5	5	5	44	5	5	5	15	98
148	3	3	4	4	5	5	3	3	30	4	4	5	5	5	5	4	5	5	42	4	4	5	13	85
149	1	3	2	2	3	3	1	3	18	2	2	3	3	2	2	2	3	3	22	2	2	3	7	47
150	3	3	4	3	4	3	3	3	26	4	3	4	3	3	4	4	4	4	33	3	4	4	11	70
151	3	4	4	3	4	3	3	4	28	4	3	4	3	3	4	4	4	4	33	3	4	4	11	72
152	3	4	3	3	4	3	3	4	27	3	3	4	3	3	3	3	4	29	3	3	3	9	65	
153	4	3	3	3	4	4	4	3	28	3	3	4	4	3	3	3	3	29	3	3	3	9	66	
154	4	3	4	4	4	5	4	3	31	4	4	4	5	4	4	4	4	37	4	4	4	12	80	
155	5	4	4	4	4	5	5	4	35	4	4	4	5	4	4	4	4	37	2	4	4	10	82	

DESEMPEÑO LABORAL																											
desempeño de tareas													desempeño contextual							desempeño contraproductivo							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		13	14	15	16	17	18	19		20	21	22	23		
1	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	52	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	20	107
2	4	3	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	54	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	20	109
3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	50	4	5	4	4	5	5	5	32	4	4	5	5	18	100
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	4	5	5	5	5	5	5	34	5	5	5	5	20	114
5	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	38	3	1	1	1	3	4	1	14	1	1	3	4	9	61
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	20	103
7	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	58	5	5	5	5	5	4	5	34	5	5	5	4	19	111
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	2	8	58
9	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	3	4	48	3	3	3	3	3	2	3	20	3	3	3	2	11	79
10	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	3	4	48	3	4	4	3	3	4	4	25	4	3	3	4	14	87
11	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	52	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	20	107
12	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	58	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	20	113
13	3	3	4	4	5	5	3	3	4	4	5	5	48	5	5	4	5	5	4	5	33	4	5	5	4	18	99
14	1	3	2	2	3	3	1	3	2	2	3	3	28	2	2	2	3	3	2	2	16	2	3	3	2	10	54
15	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	40	3	4	4	4	4	3	4	26	4	4	4	3	15	81
16	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	42	3	4	4	4	4	3	4	26	4	4	4	3	15	83
17	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	40	3	3	3	3	4	3	3	22	3	3	4	3	13	75
18	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	42	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	12	75
19	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	48	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	16	92
20	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	52	4	4	4	4	4	2	4	26	4	4	4	2	14	92
21	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	52	4	4	5	5	4	4	4	30	5	5	4	4	18	100
22	4	3	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	54	4	5	5	5	5	4	5	33	5	5	5	4	19	106
23	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	50	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	16	94
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	4	4	4	4	5	4	4	29	4	4	5	4	17	106
25	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	38	4	5	4	5	5	5	5	33	4	5	5	5	19	90
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	5	5	5	5	5	4	5	34	5	5	5	4	19	101
27	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	58	4	5	4	4	4	4	5	30	4	4	4	4	16	104

28	3	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	50	5	5	4	4	4	5	5	32	4	4	4	5	17	99
29	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	3	4	48	4	3	4	4	4	5	3	27	4	4	4	5	17	92
30	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	3	4	48	4	3	3	3	3	5	3	24	3	3	3	5	14	86
31	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	52	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	20	107
32	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	58	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	20	113
33	3	3	4	4	5	5	3	3	4	4	5	5	48	4	4	4	4	4	5	4	29	4	4	4	5	17	94
34	1	3	2	2	3	3	1	3	2	2	3	3	28	4	3	3	3	3	3	3	22	3	3	3	3	12	62
35	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	40	4	4	4	4	5	5	4	30	4	4	5	5	18	88
36	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	42	4	5	5	5	5	5	5	34	5	5	5	5	20	96
37	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	40	3	4	3	4	3	4	4	25	3	4	3	4	14	79
38	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	42	5	5	5	4	5	4	5	33	5	4	5	4	18	93
39	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	48	4	3	3	3	3	3	3	22	3	3	3	3	12	82
40	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	52	3	4	4	4	4	4	4	27	4	4	4	4	16	95
41	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	52	5	5	5	5	4	5	5	34	5	5	4	5	19	105
42	4	3	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	54	5	4	4	4	4	4	4	29	4	4	4	4	16	99
43	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	50	4	4	4	4	3	4	4	27	4	4	3	4	15	92
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5	5	4	5	5	5	5	34	4	5	5	5	19	113
45	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	38	5	5	5	4	5	5	5	34	5	4	5	5	19	91
46	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	52	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	20	107
47	4	3	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	54	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	20	109
48	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	50	4	5	4	4	5	5	5	32	4	4	5	5	18	100
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	4	5	5	5	5	5	5	34	5	5	5	5	20	114
50	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	38	3	1	1	1	3	4	1	14	1	1	3	4	9	61
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	20	103
52	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	58	5	5	5	5	5	4	5	34	5	5	5	4	19	111
53	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	2	8	58
54	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	3	4	48	3	3	3	3	3	2	3	20	3	3	3	2	11	79
55	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	3	4	48	3	4	4	3	3	4	4	25	4	3	3	4	14	87
56	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	52	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	20	107
57	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	58	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	20	113
58	3	3	4	4	5	5	3	3	4	4	5	5	48	5	5	4	5	5	4	5	33	4	5	5	4	18	99
59	1	3	2	2	3	3	1	3	2	2	3	3	28	2	2	2	3	3	2	2	16	2	3	3	2	10	54
60	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	40	3	4	4	4	4	3	4	26	4	4	4	3	15	81
61	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	42	3	4	4	4	4	3	4	26	4	4	4	3	15	83
62	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	40	3	3	3	3	4	3	3	22	3	3	4	3	13	75

63	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	42	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	12	75
64	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	48	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	16	92
65	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	52	4	4	4	4	4	2	4	26	4	4	4	2	14	92
66	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	52	4	4	5	5	4	4	4	30	5	5	4	4	18	100
67	4	3	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	54	4	5	5	5	5	4	5	33	5	5	5	4	19	106
68	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	50	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	16	94
69	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	4	4	4	4	5	4	4	29	4	4	5	4	17	106
70	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	38	4	5	4	5	5	5	5	33	4	5	5	5	19	90
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	5	5	5	5	5	4	5	34	5	5	5	4	19	101
72	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	58	4	5	4	4	4	4	5	30	4	4	4	4	16	104
73	3	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	50	5	5	4	4	4	5	5	32	4	4	4	5	17	99
74	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	3	48	4	3	4	4	4	5	3	27	4	4	4	5	17	92
75	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	3	48	4	3	3	3	3	5	3	24	3	3	3	5	14	86
76	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	52	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	20	107
77	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	58	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	20	113
78	3	3	4	4	5	5	3	3	4	4	5	5	48	4	4	4	4	4	5	4	29	4	4	4	5	17	94
79	1	3	2	2	3	3	1	3	2	2	3	3	28	4	3	3	3	3	3	3	22	3	3	3	3	12	62
80	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	40	4	4	4	4	5	5	4	30	4	4	5	5	18	88
81	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	42	4	5	5	5	5	5	5	34	5	5	5	5	20	96
82	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	40	3	4	3	4	3	4	4	25	3	4	3	4	14	79
83	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	42	5	5	5	4	5	4	5	33	5	4	5	4	18	93
84	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	48	4	3	3	3	3	3	3	22	3	3	3	3	12	82
85	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	52	3	4	4	4	4	4	4	27	4	4	4	4	16	95
86	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	52	5	5	5	5	4	5	5	34	5	5	4	5	19	105
87	4	3	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	54	5	4	4	4	4	4	4	29	4	4	4	4	16	99
88	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	50	4	4	4	4	3	4	4	27	4	4	3	4	15	92
89	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5	5	4	5	5	5	5	34	4	5	5	5	19	113
90	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	38	5	5	5	4	5	5	5	34	5	4	5	5	19	91
91	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	52	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	20	107
92	4	3	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	54	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	20	109

93	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	50	4	5	4	4	5	5	5	32	4	4	5	5	18	100
94	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	4	5	5	5	5	5	5	34	5	5	5	5	20	114
95	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	38	3	1	1	1	3	4	1	14	1	1	3	4	9	61
96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	20	103
97	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	58	5	5	5	5	5	4	5	34	5	5	5	4	19	111
98	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	2	8	58
99	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	3	4	48	3	3	3	3	3	2	3	20	3	3	3	2	11	79
100	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	3	4	48	3	4	4	3	3	4	4	25	4	3	3	4	14	87
101	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	52	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	20	107
102	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	58	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	20	113
103	3	3	4	4	5	5	3	3	4	4	5	5	48	5	5	4	5	5	4	5	33	4	5	5	4	18	99
104	1	3	2	2	3	3	1	3	2	2	3	3	28	2	2	2	3	3	2	2	16	2	3	3	2	10	54
105	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	40	3	4	4	4	4	3	4	26	4	4	4	3	15	81
106	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	42	3	4	4	4	4	3	4	26	4	4	4	3	15	83
107	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	40	3	3	3	3	4	3	3	22	3	3	4	3	13	75
108	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	42	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	12	75
109	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	48	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	16	92
110	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	52	4	4	4	4	4	2	4	26	4	4	4	2	14	92
111	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	52	4	4	5	5	4	4	4	30	5	5	4	4	18	100
112	4	3	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	54	4	5	5	5	5	4	5	33	5	5	5	4	19	106
113	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	50	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	16	94
114	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	4	4	4	4	5	4	4	29	4	4	5	4	17	106
115	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	38	4	5	4	5	5	5	5	33	4	5	5	5	19	90
116	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	5	5	5	5	5	4	5	34	5	5	5	4	19	101
117	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	58	4	5	4	4	4	4	5	30	4	4	4	4	16	104
118	3	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	50	5	5	4	4	4	5	5	32	4	4	4	5	17	99
119	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	3	4	48	4	3	4	4	4	5	3	27	4	4	4	5	17	92
120	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	3	4	48	4	3	3	3	3	5	3	24	3	3	3	5	14	86
121	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	52	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	20	107
122	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	58	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	20	113
123	3	3	4	4	5	5	3	3	4	4	5	5	48	4	4	4	4	4	5	4	29	4	4	4	5	17	94
124	1	3	2	2	3	3	1	3	2	2	3	3	28	4	3	3	3	3	3	3	22	3	3	3	3	12	62
125	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	40	4	4	4	4	5	5	4	30	4	4	5	5	18	88
126	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	42	4	5	5	5	5	5	5	34	5	5	5	5	20	96

127	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	40	3	4	3	4	3	4	4	25	3	4	3	4	14	79
128	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	42	5	5	5	4	5	4	5	33	5	4	5	4	18	93
129	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	48	4	3	3	3	3	3	3	22	3	3	3	3	12	82
130	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	52	3	4	4	4	4	4	4	27	4	4	4	4	16	95
131	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	52	5	5	5	5	4	5	5	34	5	5	4	5	19	105
132	4	3	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	54	5	4	4	4	4	4	4	29	4	4	4	4	16	99
133	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	50	4	4	4	4	3	4	4	27	4	4	3	4	15	92
134	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5	5	4	5	5	5	5	34	4	5	5	5	19	113
135	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	38	5	5	5	4	5	5	5	34	5	4	5	5	19	91
136	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	52	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	20	107
137	4	3	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	54	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	20	109
138	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	50	4	5	4	4	5	5	5	32	4	4	5	5	18	100
139	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	4	5	5	5	5	5	5	34	5	5	5	5	20	114
140	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	38	3	1	1	1	3	4	1	14	1	1	3	4	9	61
141	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	20	103
142	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	58	5	5	5	5	5	4	5	34	5	5	5	4	19	111
143	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	2	8	58
144	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	3	4	48	3	3	3	3	3	2	3	20	3	3	3	2	11	79
145	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	3	4	48	3	4	4	3	3	4	4	25	4	3	3	4	14	87
146	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	52	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	20	107
147	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	58	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	20	113
148	3	3	4	4	5	5	3	3	4	4	5	5	48	5	5	4	5	5	4	5	33	4	5	5	4	18	99
149	1	3	2	2	3	3	1	3	2	2	3	3	28	2	2	2	3	3	2	2	16	2	3	3	2	10	54
150	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	40	3	4	4	4	4	3	4	26	4	4	4	3	15	81
151	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	42	3	4	4	4	4	3	4	26	4	4	4	3	15	83
152	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	40	3	3	3	3	4	3	3	22	3	3	4	3	13	75
153	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	42	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	12	75
154	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	48	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	16	92
155	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	52	4	4	4	4	4	2	4	26	4	4	4	2	14	92

**Anexo 6. CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS**

Comas, 4 Julio de 2018

Sr. Silvia Aguilar Alvarado  
Directora de la RED 24 – UGEL 04-COMAS

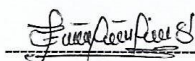
Elidor Solis Caldua, identificado con DNI N° 31678238 .Ante Usted con el debido respeto me presento y expongo:

Que deseado aplicar una encuesta a los trabajadores de la Red 24, con la finalidad de procesar la información para poder sustentar la tesis:

**Habilidades directivas en el desempeño laboral de la Red 24 – 2018**

Solicito: Autorización para la aplicación de dichas encuestas que se llevarán a cabo durante la primera semana de julio. Agradeciendo de antemano su predisposición quedo agradecido de Ud.

Atentamente,



Elidor Solis Caldua  
DNI N° 31678238



MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
UGEL 04 - COMAS  
DIRECCION DE ASESORIA TECNICA

Silvia Aguilar Alvarado  
DIRECTORA

06/08/2018.





MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
UGEL N° 04- COMAS

INSTITUCION EDUCATIVA N° 2085  
"SAN AGUSTIN"

Jr. Pumacahua S/N – Urb. San Agustín – Comas  
Teléfono 2505389



**CONSTANCIA**

**LA SUSCRITA DIRECTORA DE LA I.E. N°2085 "SAN AGUSTIN"  
DE LA UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL N°04- COMAS.**

**HACE CONSTAR:**

Que, don **SOLIS CALDUA Elidor Vitelio** con DNI N°31678238 ha realizado la encuesta sobre **Habilidades Directivas en el Desempeño Laboral en las Instituciones Educativas de la RED N°24- comas.**

Se expide la presente constancia, a solicitud de parte del interesado para los fines que estime conveniente.

Comas, 03 de Setiembre del 2018

SPAA Directora  
AVP/OF.



  
**SILVIA PATRICIA AGUIAR ALVARADO**  
Directora

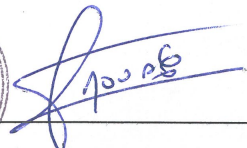
**Acta de Aprobación de originalidad de Tesis**

Yo, Pedro Félix Novoa Castillo, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Lima Norte, revisor de la tesis titulada **Habilidades directivas en el desempeño laboral en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas, 2018** presentado por **Elidor Vitelio Solis Caldua** constato que la investigación tiene un índice de similitud de 18% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituye 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.

Lima, 10 de octubre del 2018





Pedro Félix Novoa Castillo

DNI: 40184672



## Habilidades directivas en el desempeño laboral en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas, 2018

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Administración de la Educación



AUTOR:

Br. Elidor Vitelio Solis Caldua

ASESOR:

Mg. Pedro Félix Novoa Castillo

SECCIÓN:

Resumen de coincidencias

18 %

Rank	Source	Percentage
1	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	9 %
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	5 %
3	teolo.uson.mx Fuente de Internet	1 %
4	www.huelmda.go.cr Fuente de Internet	1 %
5	federicogalvis.wordpress.com Fuente de Internet	<1 %
6	www.ruc.bc.uc.edu.ve Fuente de Internet	<1 %
7	repositorio.unhcv.edu... Fuente de Internet	<1 %
8	repositorio.unca.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
9	docplayer.es Fuente de Internet	<1 %
10	repositorio.usc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

SOLIS CALDUA Elidor Vitelio

INFORME TITULADO:

Habilidades directivas en el desempeño laboral en

instituciones educativas de la red N° 24 - comas 2018

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

SUSTENTADO EN FECHA: 16 de octubre del 2018

NOTA O MENCIÓN: Aprobado por mayoría



[Firma]

FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN



FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

SOLIS CALDUA Elidor Vitelio
D.N.I. : 31678238
Domicilio : ASOC SANTA TERESA Hz. D Hz G - Puente Piedra
Teléfono : Fijo : Móvil : 947550430
E-mail : ELVISC77@HOT.COM

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

[ ] Tesis de Pregrado

Facultad :
Escuela :
Carrera :
Título :

[ ] Tesis de Posgrado

[x] Maestría

[ ] Doctorado

Grado : MAESTRO EN EDUCACIÓN
Mención : DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

SOLIS CALDUA Elidor Vitelio

Título de la tesis:

Habilidades directivas en el desempeño
laboral en instituciones educativas de la red N° 24 - Comas, 2018

Año de publicación : Noviembre 2018

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



Firma :

[Handwritten signature]

Fecha:

13 nov. 2018