



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN

ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

**Habilidades directivas desde la percepción docente de dos
instituciones educativas públicas de Lima, 2022.**

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

AUTORA:

Solis Taype, Beatriz Pilar (orcid.org/0000-0003-1623-8171)

ASESORA:

Dra. Torres Caceres, Fatima Del Socorro (orcid.org/0000-0001-5505-7715)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y calidad educativa

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Apoyo a la reducción de brechas y carencias en la educación en todos sus niveles

LIMA - PERÚ

2022

Dedicatoria

A Dios todo Poderoso por sus bendiciones y hacer posible lograr mis metas profesionales.

A la memoria y de mis padres por dejarme un legado de enseñanza y responsabilidad.

A mi amado esposo y queridos hijos por su apoyo incondicional en todo momento.

Agradecimiento

A Dios por brindarme la satisfacción de haber culminado este proyecto personal.

A mi familia que estuvieron en cada momento apoyándome en este proceso de estudios.

Índice de contenidos

Carátula.....	I
Dedicatoria	II
Agradecimiento	III
Índice de contenidos	IV
Índice de tablas	VI
Índice de figuras	VII
Resumen.....	VIII
Abstract.....	IX
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	12
3.1. Tipo y diseño de investigación	12
3.2. Variables y operacionalización	13
3.3. Población (criterios de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis ..	13
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	14
3.5. Procedimientos	14
3.6. Método de análisis de datos	15
3.7. Aspectos éticos	15
IV. RESULTADOS	16
4.1. Análisis descriptivo	16
4.2. Prueba de normalidad	19
4.3. Análisis inferencial y Contraste de Hipótesis	20

V. DISCUSIÓN	26
VI. CONCLUSIONES	32
VII. RECOMENDACIONES	34
VIII. REFERENCIAS	35
IX. ANEXOS	40

Índice de tablas

Tabla 1. Niveles de las habilidades directivas en docentes por institución.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 2. Prueba de normalidad de la variable estudiada.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 3. Valor del Estadístico de Contraste de Hipótesis General.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 4. Valor del Estadístico de Contraste de Hipótesis Específica 1.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 5. Valor del Estadístico de Contraste de Hipótesis Específica 2.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 6. Valor del Estadístico de Contraste de Hipótesis Específica 3.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 7. Valor del Estadístico de Contraste de Hipótesis Específica 4.....	¡Error! Marcador no definido.

Índice de figuras

Figura 1. Nivel de las habilidades directivas según la institución.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 2. Rango promedio de las habilidades directivas de los docentes.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 3. Rango promedio del trabajo en equipo de los docentes.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 4. Rango promedio del trabajo en equipo de los docentes.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 5. Rango promedio del trabajo en equipo de los docentes.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 6. Rango promedio del trabajo en equipo de los docentes.....	¡Error! Marcador no definido.

Resumen

El objetivo de la investigación fue el identificar el nivel de las habilidades directivas desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas de Lima, 2022. Fue de enfoque cuantitativo de tipo aplicado y transversal con un diseño no experimental, descriptivo comparativo de acuerdo al objetivo del estudio, en base a ello se consideró evaluar a un total de 138 docentes, 69 por cada institución, a quienes se les aplicó una escala de medición de las habilidades directivas, el cual cuenta con niveles de validez y confiabilidad. En los resultados se identificó que los docentes tienen predominantemente niveles medios de las habilidades directivas, 66.67% en la Institución Educativa A y 86.96% en la Institución Educativa "B". En lo que respecta a la prueba de hipótesis, se encontró que no existen diferencias significativas entre grupos según los rangos promedios, la prueba de U de Mann Whitney con valor de 2237.50 y $p = 0.54 > 0.05$. Se concluye aceptando la hipótesis nula (H_0).

Palabras clave: Trabajo en equipo, liderazgo, negociación, inteligencia emocional.

Abstract

The objective of the research was to identify the level of managerial skills from the teachers' perception of two public educational institutions in Lima, 2022. It was a quantitative approach of applied and transversal type with a non-experimental, descriptive and comparative design according to the objective of the study, based on which a total of 138 teachers were evaluated, 69 for each institution, to whom a measurement scale of managerial skills was applied, which has levels of validity and reliability. The results showed that teachers have predominantly medium levels of managerial skills, 66.67% in Educational Institution A and 86.96% in Educational Institution "B". Regarding the hypothesis test, it was found that there are no significant differences between groups according to the average ranges, the Mann Whitney U test with a value of 2237.50 and $p = 0.54 > 0.05$. We conclude by accepting the null hypothesis (H_0).

Key words: Teamwork, leadership, negotiation, emotional intelligen.

I. INTRODUCCIÓN

La pandemia por COVID-19 ha causado variabilidad en los procesos de gestión en todas las organizaciones del mundo (Bullemore & Cristóbal, 2021; Guzzo et al., 2021; Gigauri, 2020; Martí, 2020), dentro de ese contexto las Instituciones Educativas también afrontaron una diversidad de retos a los cuales se adaptaron en un periodo corto, como por ejemplo la implementación de la educación a distancia y el manejo del personal docente por parte de las autoridades a través de medios virtuales (Alvarado et al., 2020; Armstrong-Mensah et al., 2020; Champeaux et al., 2020). Esto ha generado un cambio en cómo se llevan a cabo los procesos tanto de enseñanza aprendizaje como de la gestión de la organización y dentro de este contexto resalta la importancia que radica en que los docentes logren desarrollar habilidades directivas lo cual tiene repercusión en su rendimiento laboral y en el logro eficaz de metas (Meza, et al., 2021; Hosseini et al., 2020).

Las habilidades directivas en los docentes son importantes en vista que la mejora de estas habilidades tiene implicancias en procesos como la satisfacción laboral, el rendimiento, un mejor trabajo en equipo, una mejor dirección hacia los estudiantes y los logros que se consiguen a través de la misma son valiosos para mejorar los procesos dentro de las organizaciones (Ayalew et al., 2022; Dumont et al., 2021; Munir et al., 2020; Bonifaz, 2019), esto sin duda es importante no solo para el manejo de los estudiantes tanto en su educación presencial como remota, sino también para el crecimiento personal de cada docente, quienes se pueden desenvolver exitosamente en diversos contextos de su vida personal (Agbaria, 2021; Paredes et al., 2021).

A nivel internacional Alvarado et al. (2020) hace mención que las habilidades directivas en las instituciones educativas es uno de los temas fundamentales en la actualidad en vista que tiene un gran impacto en el funcionamiento de las instituciones educativas, a nivel internacional y específicamente en Latinoamérica se vienen desarrollando mayor número de investigaciones sobre este tema, lo cual refleja una mayor atención e importancia sobre el mismo, sin embargo, pese al crecimiento del estudio de esta variable, aun es necesario poder generar clasificaciones y estructuras jerárquicas que permitan priorizar según las

habilidades más relevantes para las instituciones educativas. En lo que respecta al nivel nacional, no es ajeno a la realidad que se evidencia en el plano internacional, por lo que es importante el desarrollo de más investigaciones que permita mejorar el desarrollo de estas habilidades, tal y como lo menciona Paredes et al. (2021) quien alude que el éxito en el desarrollo de las organizaciones depende de al menos un 75% del dominio y gestión de las habilidades directivas. En el plano institucional se aprecia que se requiere identificar y conocer cuales son los niveles de las habilidades directivas y su comparación entre dos instituciones ya que no se cuenta con evidencia de la situación actual, para que, en base a ello, se puedan generar brechas y planes que permitan mejorar las habilidades directivas en los docentes.

Por lo expuesto en este contexto de la importancia que radica en el desarrollo de las habilidades directivas para el desarrollo de toda institución educativa, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el nivel de las habilidades directivas desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas de Lima, 2022?. Como problemas específicos se plantea: PE1. ¿Cuál es la diferencia entre los niveles de trabajo en equipo desde la percepción docente? PE2. ¿Cuál es la diferencia entre los niveles de liderazgo desde la percepción docente? PE3. ¿Cuál es la diferencia entre los niveles de negociación desde la percepción docente? PE4. ¿Cuál es la diferencia entre los niveles de inteligencia emocional desde la percepción docente?

El presente estudio tiene una justificación teórica ya que se basa en la teoría de las habilidades directivas propuesta por Whetten & Cameron (2011) quienes consideran que las habilidades directivas se encuentran constituida por cinco habilidades fundamentales: habilidades técnicas, habilidades personales, habilidades conceptuales, habilidades interpersonales y las habilidades grupales; por ello se expone diversas definiciones teóricas y teorías que sustentan las habilidades directivas, esto es importante ya que puede ser referente para el desarrollo de otras investigaciones que analicen esta variable. Del mismo modo el desarrollo de esta investigación tiene un aporte metodológico ya que se aporta con la presentación de un instrumento para medir las habilidades directivas, aportando con los valores de confiabilidad y validez para su correcta utilización y,

finalmente, se brinda un aporte práctico social ya que al conocer los niveles de las habilidades directivas permite generar estrategias que mejoren la condición de esta variable en la población objetivo donde tanto el docente como la institución se vean beneficiados. En base a lo expuesto se considera que la presente investigación cuenta con justificación teórica, metodológica y práctica o social (Bedoya, 2020).

El objetivo general de este estudio es: Identificar el nivel de las habilidades directivas desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas de Lima, 2022. Los objetivos específicos son: OE1. Identificar la diferencia entre los niveles de trabajo en equipo desde la percepción docente. OE2. Identificar la diferencia entre los niveles de liderazgo desde la percepción docente. OE3. Identificar la diferencia entre los niveles de negociación desde la percepción docente. OE4. Identificar la diferencia entre los niveles de inteligencia emocional desde la percepción docente.

La hipótesis general de esta investigación es: Existe diferencia significativa entre los niveles de las habilidades directivas desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas de Lima, 2022. Las hipótesis específicas son: HE1. Existe diferencia significativa entre los niveles de trabajo en equipo desde la percepción docente. HE2. Existe diferencia significativa entre los niveles de liderazgo desde la percepción docente. HE3. Existe diferencia significativa entre los niveles de negociación desde la percepción docente. HE4. Existe diferencia significativa entre los niveles de inteligencia emocional desde la percepción docente.

II. MARCO TEÓRICO

Como antecedentes de investigación, a nivel internacional tenemos a Dumont et al. (2021) quienes desarrollaron una investigación sobre las habilidades directivas de docentes de instituciones educativas en un contexto de emergencia ocasionado por la pandemia por COVID-19, cuyo objetivo principal fue determinar los niveles de las habilidades directivas de acuerdo a la percepción de los docentes, dicha investigación tiene un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo con un diseño comparativo no experimental, que llegaron a evaluar a un total de 127 docentes a través de una escala de tipo likert con 20 ítems. Dentro de los principales resultados se tiene que un 22% de los evaluados tiene una baja prevalencia, un 48% tiene una mediana prevalencia y un 30% tienen una alta prevalencia de las habilidades directivas en un contexto de emergencia por la pandemia. La principal conclusión a la que llegaron fue que encontraron diferencias en los resultados de las habilidades directivas de acuerdo a la percepción de los docentes, dichas diferencias son significativas a un nivel de confianza del 99%, del mismo modo se determinó que existen diferencias en las habilidades personales, interpersonales, grupales y comunicativas. Es importante para esta investigación porque nos brinda información de niveles de las habilidades directivas y además podemos identificar que existen diferencias significativas entre las variables expuestas lo que permitirá contrastar los resultados con los de este estudio.

Coello et al., (2021) determinaron la influencia de las habilidades directivas en los resultados de una institución educativa, dicha investigación tiene un enfoque cuantitativo de tipo básica y no experimental que llegó a evaluar a un total de 20 docentes a quienes le aplicaron una encuesta de las habilidades directivas, dentro de los principales resultados se tiene que las habilidades directivas tienen un nivel promedio y elevado dentro de los evaluados donde se obtuvo un puntaje de 85% dentro de la categoría siempre, ante la presencia de las habilidades personales, un 90% en las habilidades interpersonales, un 85% en las habilidades grupales, un 80% en habilidades grupales, un 75% en habilidades esenciales de comunicación tanto en el trabajo en equipo como en participación. La principal conclusión a la que se llegó es que no se evidencia valores significativos por lo que no se encuentra influencia de las habilidades directivas

sobre los procesos de la organización. Esta investigación es importante en vista que los resultados encontrados serán de utilidad para contrastarlos con los resultados de este estudio en función de los niveles encontrados.

Guerrero & Cuadrado (2021) determinaron la influencia de las habilidades directivas con el desempeño docente, dicho estudio tiene un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo explicativo y transversal que llegó a evaluar a un total de 10 docentes a quienes se les aplicó un cuestionario de manera virtual sobre las variables estudiadas, dentro de los resultados encontrados tenemos que las habilidades directivas en términos generales obtuvo un 65% de niveles altos con un 35% de niveles medios, en el caso del desempeño se aprecia que un 70% tienen niveles elevados de desempeño y un 30% tiene niveles medios. La principal conclusión es que se encontró niveles de medios a altos de las habilidades directivas, del mismo modo del desempeño docente, donde finalmente se determinó que las habilidades directivas influyen de manera positiva sobre el desempeño de los docentes. Esta investigación sirve para la realización del contraste de los niveles que se encuentran con respecto a las habilidades directivas.

Mutohar & Trisnantari (2020) desarrollaron una investigación con la finalidad de determinar la relación entre las habilidades directivas con la supervisión del aprendizaje, la cultura escolar y el desempeño docente, este estudio tiene un enfoque cuantitativo con un diseño descriptivo correlacional que llegó a evaluar a 185 docentes, dentro de los principales resultados se tiene que utilizaron las ecuaciones estructurales para desarrollar modelos que permitan relacionar cada una de las variables mencionadas, llegando a la conclusión que las habilidades directivas se relacionan con la eficacia escolar, mejora los niveles de la supervisión del aprendizaje, contribuye con la creación de una cultura escolar sólida y mejora el desempeño de los docentes.

García (2018) ejecutó un estudio con la finalidad de determinar la relación entre la competencia con las habilidades directivas, dicho estudio tuvo un enfoque cualitativo centrado en la revisión bibliográfica, se logró enmarcar las definiciones de cada una de las variables de acuerdo a fuentes de investigación como tesis y artículos de investigación donde se llegó a la conclusión que si existe relación

entre la competencia con las habilidades directivas, resaltando el papel de las habilidades directivas en el desarrollo de las competencias de los docentes, lo cual contribuye en gran medida en su desempeño.

A nivel nacional, tenemos a De La Rosa (2021) quien desarrolló un estudio sobre un programa de habilidades directivas para el acompañamiento docente, con la finalidad de determinar la eficacia de dicho programa. Dicha investigación tiene un enfoque cuantitativo de tipo aplicada con un diseño experimental que llegó a evaluar a un total de 20 directivos quienes fueron evaluados con unas fichas de observación directa y un cuestionario de percepción del acompañamiento directivo antes y después del desarrollo del programa de habilidades directivas, dentro de los resultados se aprecia que la percepción de los evaluados sobre la importancia de las habilidades antes de la aplicación del programa era prácticamente nula y dentro del grupo experimental luego de la aplicación del programa se halló una percepción muy positiva del 52.4% del total de evaluados, en lo que respecta a la diferencia de medias entre el pretest y posttest en el grupo experimental se obtuvo un valor de la U de Mann Whitney de 32 con valores significativos ($p=0.00$; $p<0.01$). En base a ello la principal conclusión a la que se llegó es que se logra determinar que las habilidades directivas son eficaces para el acompañamiento docente lo cual repercute de manera positiva sobre la institución educativa, para esto se determinó que si existe diferencias significativas entre los resultados del pre y pos test. Esto es importante ya que contribuye a comparar los niveles de las habilidades directivas en una población similar.

Fernandez, (2020) llevó a cabo un estudio donde analizó las habilidades directivas en una facultad de ciencias empresariales de una universidad privada de Lambayeque, dicho estudio tiene un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo transversal, donde se llegó a evaluar a un total de 36 docentes a través de una escala de habilidades directivas con niveles adecuados de confiabilidad y validez, dentro de los resultados se evidencia que en lo que respecta a las habilidades personales un 67% tienen niveles altos y un 33% niveles medios, en lo que respecta a las habilidades interpersonales un 83% tienen niveles altos mientras que un 17% tienen niveles moderados, en las habilidades grupales se tiene que

un 83% de los evaluados tienen niveles altos y un 17% niveles moderados. La principal conclusión a la que se llegó es que se consideran niveles altos de las habilidades directivas, mayoritariamente, en lo que respecta las diferencias según las variables sociodemográficas y laborales no se encuentran valores significativos salvo en lo que respecta al tiempo o de servicio donde si se encontraron diferencias significativas a un nivel de confianza del 95%. Esto es de gran utilidad para corroborar los niveles hallados con respecto a las habilidades directivas.

Farfán, (2019) investigó sobre las habilidades directivas y desempeño docente en una institución educativa, dicha investigación tuvo un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo correlacional que evaluó a un total de 45 docentes. Dentro de los principales resultados se logra determinar que el 67% de los evaluados consideran que las habilidades directivas evaluadas son adecuadas, por otro lado, se tiene que un 60% de los evaluados consideran que el desempeño docente es bueno. La conclusión a la que se llegó es que existe relación significativa y directa entre las variables estudiadas.

Cáceres (2019) desarrolló una investigación donde determinó los niveles de las habilidades directivas en dos instituciones educativas públicas, dicho estudio de enfoque cuantitativo, de tipo básico con diseño no experimental, descriptivo y comparativo llegó a evaluar a un total de 54 docentes a través de una escala de habilidades directivas, con respecto a los resultados se encontró que en una institución educativa se evidencio un 96% de niveles altos de habilidades directivas con un 4% dentro de los niveles moderados, a diferencia de la otra institución donde se evidenció que del total de evaluados un 44.8% de habilidades directivas estaban en el nivel alto, un 41.4% en el nivel moderado y un 13.8% en los niveles bajos. Dentro de las principales conclusiones a las que se llegó es que se evidencia la existencia de diferencias significativas entre las dos instituciones a un nivel de confianza del 99%, del mismo modo se evidencian diferencias significativas en los resultados de las dimensiones de las habilidades directivas, tanto en las habilidades técnicas, habilidades humanas y conceptuales. Esta investigación es de gran utilidad ya que se realiza una comparación de los

resultados de las habilidades directivas en 2 instituciones, planteamiento similar al que se propone en este estudio.

Masco (2018) desarrolló un estudio con la finalidad de determinar la relación entre las habilidades directivas con la motivación laboral en un grupo de docentes, dicha investigación fue cuantitativa con diseño descriptivo y correlacional donde se evaluaron a un total de 107 docentes, dentro de los principales resultados se muestra que el 60.7% tienen niveles altos de motivación laboral, con un 13.1% que tienen niveles medios y un 6.5% tiene niveles bajos en dicha variable. La conclusión a la que se llegó es que se evidencia que si existe relación significativa entre las habilidades directivas con la motivación laboral de los docentes.

Como fundamento científico tenemos a una variedad de estudios que exponen que las habilidades directivas son aspectos importantes para el desarrollo dentro de las organizaciones, el cual tiene que ver directamente con aspectos como el desempeño laboral, tal y como expone Espinoza & Gallegos (2020) y Siu (2020) quienes considera que, si dentro de una organización se potencializan las habilidades directivas, los niveles del rendimiento laboral se ven afectados de manera favorable, incrementando la productividad y el rendimiento general de las organizaciones. Del mismo modo se ha identificado que el desarrollo adecuado de las habilidades directivas repercute sobre el liderazgo pedagógico directivo (Huaman et al., 2021; Nuñez et al., 2018), en el logro de mayores aprendizajes significativos (López, 2021; Abu-Ghaneema, 2018) y en diversos procesos relacionados a la gestión pedagógica (Chuquihuanga, 2022; Dargantes, 2020; Georgiyevna et al., 2020).

Del mismo modo se considera como fundamentos técnicos a la Ley de Reforma Magisterial (Ley N° 29944, 2016) el cual menciona al desempeño del profesor y la carrera pública magisterial, la considera dentro de la formación del docente, el cual se ve beneficiado con el desarrollo de las habilidades directivas; además, se considera el Marco de Buen Desempeño del Directivo (Ministerio de Educación [MINEDU], 2014) el cual menciona lo importante del liderazgo pedagógico para el desarrollo de una gestión adecuada de los aprendizajes, el desempeño docente y su labor directiva, por lo que las habilidades directivas juegan un rol primordial para el desarrollo de los docentes.

Existe una diversidad de estudios de las habilidades directivas, las cuales hablan sobre la importancia de esta variable en los procesos de gestión de los docentes y temas alternos (Tirmizi et al., 2022; Jhanji & Kaur, 2021; Mahmud & Sanusi, 2021; Osuafor & Obialor, 2021; Ibay & Pa-alisbo, 2020; Francis & Oluwatoyin, 2019; Gener, 2019; Siddique & Nawaz, 2019; Anwar, 2018); sin embargo, la presente investigación se centra en la teoría de las habilidades directivas propuesta por Whetten & Cameron (2011) quienes aluden que las habilidades directivas se caracterizan por ser habilidades específicas que conllevan a un conjunto de conductas detalladas en función del cumplimiento de los objetivos trazados por las personas, lo cual tiene que ver con otros aspectos como la motivación laboral, la personalidad y los factores externos que generan un ambiente específico de trabajo. Del mismo modo aluden que estas habilidades son aprendidas y van en concordancia con procesos de gestión de la organización, con la finalidad de tener éxito en el manejo de personas, teniendo en cuenta que al hablar de éxito se refiere a la gestión oportuna y adecuada de los recursos humanos que gestione.

Otro aspecto importante por resaltar del planteamiento de Whetten & Cameron (2011) es que consideran que las habilidades directivas se pueden clasificar en tres pilares fundamentales: las habilidades personales que incluye a una serie de destrezas en función de la personalidad de la persona, que tiene que ver con procesos del manejo de sus destrezas y emociones, incluyendo habilidades como la de autoconocimiento que se refiere al nivel de comprensión de una persona sobre sus propias habilidades, destrezas y debilidades, conoce sus limitaciones y trabaja en función de sus capacidades, el manejo de estrés que tiene que ver con el control de sus emociones, controlándose en situaciones adversas desarrollan su tolerancia a la frustración sin llegar a generar sobre carga que perjudique sus niveles de estrés, otra habilidad es la solución de problemas, donde resuelves problemas de manera creativa siendo analítico ante la problemática que se presente con la finalidad de lograr una resolución exitosa.

El segundo pilar es el de las habilidades directivas interpersonales, las cuales son un conjunto de habilidades referidos a como se desenvuelve con otras personas, como es su manejo en sus interacciones sociales, dentro de este

bloque podemos identificar la habilidad de las personas para una comunicación efectiva, donde exponen de manera clara y directa sus ideas a otras personas, desarrolla, genera y mantiene relaciones adecuadas entre las personas, otra habilidad es la del logro de poder e influencia, donde las personas generan sobre otras personas actitudes de convencimiento, son ejemplo ante la mirada de otros y sus conductas son modelo, generando conductas de predisposición a lo que ellos ordenen con la finalidad del logro de un objetivo específico; otra habilidad es la de motivación ante los demás, dicha habilidad se centra en que genera en las otras personas conductas de acción, lo cual infiere a que los moviliza para que logren algún objetivo en específico; generan en otras personas la confianza de lograr sus metas y finalmente, tenemos al manejo de conflictos, esta habilidad se centra en que la persona logra de manera efectiva la conciliación de manera pacífica, generando una sensación de agrado para las partes conflictuadas (Whetten & Cameron 2011).

El tercer pilar de las habilidades directivas es la de las habilidades grupales, esta categoría tiene que ver con el manejo que tienen las personas para los procesos de gestión de los recursos humanos con los que se relaciona, dentro del cual podemos mencionar la habilidad de delegación donde la persona es capaz de distribuir las asignaciones de manera equitativa, además despliega responsabilidades de manera correcta con la finalidad de que la carga de la actividad a realizar demande el mismo esfuerzo para cada integrante; otra habilidad es la de formulación de equipos efectivos, para lo cual genera habilidades que se vinculan con el reconocimiento de las habilidades de otros, de esta manera puede generar grupos de trabajo en donde cada integrante se complementa y de esta manera se pueda generar el mejor rendimiento posible de un grupo; otra habilidad en este componente es el trabajo en equipo, el cual tiene que ver con que se desenvuelve de manera eficaz en equipo, forma parte activa de la ejecución de un grupo y aporta de manera valiosa trabajando de manera colaborativa con el resto de integrantes del grupo y finalmente, tenemos la habilidad de liderar el cambio positivo, esta habilidad tiene que ver con que logra motivar a otras personas a generar cambios con respecto a la manera de realizar los procesos o de cambiar una forma de comportamiento específico sobre alguna actividad o acción (Whetten & Cameron, 2011).

Las habilidades directivas se definen como un conjunto de destrezas y capacidades que poseen las personas, las cuales son de gran utilidad para la acción de dirigir y manejar grupos, acompañado de ciertas características comunes a las del liderazgo; estas habilidades son aprendidas, las personas pueden adquirirlas y mejorarlas de acuerdo a las necesidades que tengan en un contexto laboral específico, el manejo adecuado de estas habilidades permite que un profesional efectúe su acción de liderazgo de manera objetivo y productiva, evitando una situación autoritaria e impositiva, lo cual genera climas laborales saludables (Whetten & Cameron, 2011)

De acuerdo a Callohuanca & Tantalean, (2020) divide a las habilidades blandas en 10 tipos de habilidades, de las cuales, para el desarrollo de la presente investigación, se consideran las siguientes dimensiones: Trabajo en equipo, el cual alude a la manera en que se desenvuelven las personas en el desarrollo de trabajos con otras personas, generando buenas relaciones y formando vínculos con los miembros del equipo, además de generar confianza en los demás y motivar el trabajo a realizar. El liderazgo, que implica a la habilidad que tiene las personas para generar influencia sobre otros, definiendo de manera clara los objetivos que se deben de conseguir y delega actividades de manera homogénea y justa. La negociación es la capacidad de las personas para llegar a conciliar y lograr acuerdos que implique el logro de un objetivo en específico. Finalmente, la inteligencia emocional, es la habilidad que tienen las personas para manejar sus emociones.

III. METODOLOGÍA

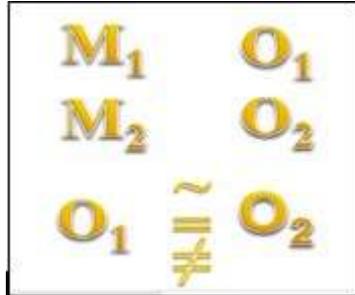
3.1 Tipo y diseño de investigación

3.3.1 Tipo de investigación

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo debido a que se utilizó procesos estadísticos para el contraste de las hipótesis planteadas, del mismo modo es de tipo aplicado ya que busca encontrar solución al problema planteado; del mismo modo se considera un estudio transversal ya que la medición de los niveles de la variable se realizará en un solo momento (Hernández et al., 2014).

3.3.2 Diseño de investigación

El diseño del presente estudio es no experimental que corresponde al descriptivo comparativo, en vista que tiene la finalidad de describir detalladamente la naturaleza de la variable y busca identificar las diferencias que hay en los resultados de las habilidades directivas según dos instituciones (Hernández et al., 2017). A continuación, se muestra el esquema de la investigación:



Donde:

M1 = Docentes de I.E. "A"

M2 = Docentes de I.E. "B"

O = Observación de la variable

3.2. Variables y operacionalización

Habilidades Directivas.

Definición conceptual: Las habilidades directivas se definen como un conjunto de destrezas y capacidades que poseen las personas, las cuales son de gran utilidad para la acción de dirigir y manejar grupos, acompañado de ciertas características comunes a las del liderazgo (Whetten & Cameron, 2011).

Definición operacional: Niveles encontrados de las habilidades directivas categorizados en niveles bajos, medios y altos, correspondiente a los niveles de logro en base a la puntuación general y de cada una de las dimensiones que conforman las habilidades directivas.

Indicadores: Los indicadores del trabajo en equipo son la buena relación y cohesión, confianza y motivación al trabajo. Los indicadores del liderazgo son la definición de objetivos y la delegación de tareas. Los indicadores de la negociación son la conciliación y lograr acuerdos. Los indicadores de la inteligencia emocional son el manejo de mis emociones.

Escala de medición: La escala utilizada para medir esta variable es una escala de intervalo.

3.3. Población (criterios de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis

3.3.1. Población

La población, considerada como el total de casos que tienen características específicas en común (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018) está constituida por 138 docentes de dos instituciones educativas públicas de Lima. Los criterios de inclusión y exclusión a considerar son:

Criterios de inclusión:

- Docentes que trabajan en las instituciones educativas públicas de Lima seleccionadas.
- Docentes que deseen participar de manera voluntaria y cuenten con el consentimiento informado.
- Docentes con antigüedad de al menos 1 año en la institución.

Criterios de exclusión:

- Docentes que no cuenten con el consentimiento informado.
- Docentes que tengan algún tipo de problema de salud.

3.3.2. Muestra

La muestra es censal, por lo que está conformada por el total de la población, la cual está integrada por 138 docentes, 69 por cada institución incluidas en esta investigación, ambas de instituciones educativas públicas de Lima.

3.3.3. Unidad de análisis

Docente de institución educativa pública de Lima.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica aplicada en este estudio es la encuesta, específicamente la aplicación de una escala de tipo Likert para medir las habilidades directivas. Dicha escala fue una adaptación realizada por Callohuanca & Tantalean, (2020) quienes realizaron el análisis de validez y confiabilidad con una muestra de 342 estudiantes de una universidad, en la cual proponen un instrumento compuesto por 60 ítems y 10 dimensiones.

3.5 Procedimientos

Para el recojo de la información se solicitará la autorización a las autoridades pertinentes para el permiso de la aplicación de los instrumentos, una vez se cuente con los permisos, se procederá a enviar la información a los participantes a quienes se les solicitará el consentimiento informado y se procederá a la aplicación de la escala, para luego constituir la base de datos y desarrollar el análisis de la información.

3.6 Método de análisis de datos

Para el desarrollo del procesamiento del análisis de los datos se utilizó el paquete estadístico SPSS en su versión 25, se importó la base de datos para calcular en primer lugar, los estadísticos descriptivos y las frecuencias de las dimensiones de acuerdo a la categorización de la prueba. Luego se determinó la distribución de la muestra a través del índice de Kolmogorov Smirnov resultando que la distribución de la muestra no es la normal, en base a ello se hizo uso de estadísticos no paramétricos. Finalmente, para el análisis de la diferencia de los resultados se hizo uso de la U de Mann Whitney, para la diferencia de variables de dos grupo.

3.7 Aspectos éticos

Para el desarrollo de la presente investigación se tuvo en cuenta el uso del consentimiento informado, el cual permitió una libre participación de las personas para formar parte del estudio, del mismo modo se tuvo en cuenta el compromiso ético del respeto a los derechos de autor establecido por la CONCYTEC en el 2019 (López et al., 2019) con la finalidad de evitar el desarrollo del plagio en la producción científica.

IV. RESULTADOS

4.1 Análisis descriptivo

Tabla 1

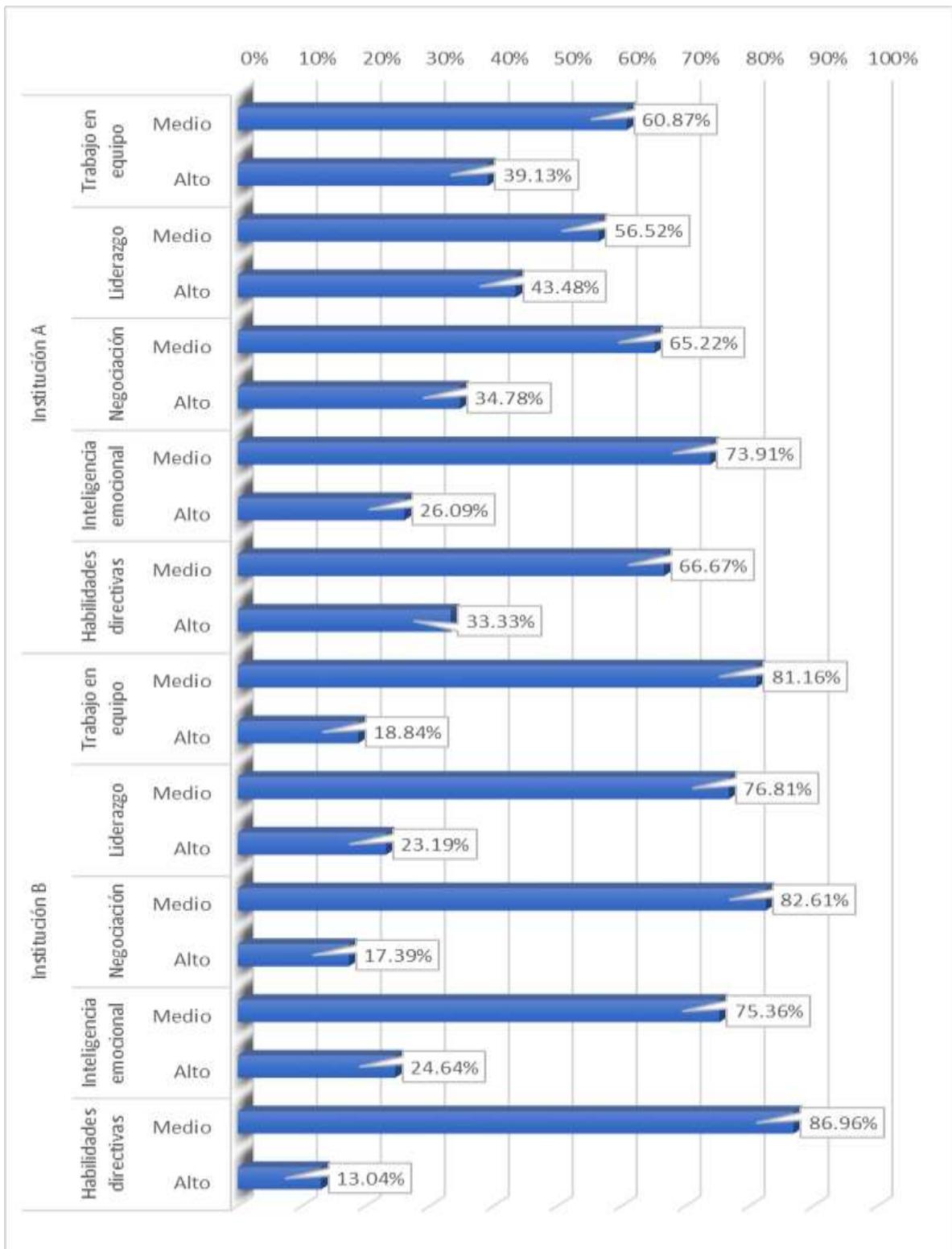
Niveles de las habilidades directivas en docentes por institución

	Niveles	Institución A		Institución B	
		f	%	f	%
Trabajo en equipo	Medio	42	60.87%	56	81.16%
	Alto	27	39.13%	13	18.84%
Liderazgo	Medio	39	56.52%	53	76.81%
	Alto	30	43.48%	16	23.19%
Negociación	Medio	45	65.22%	57	82.61%
	Alto	24	34.78%	12	17.39%
Inteligencia emocional	Medio	51	73.91%	52	75.36%
	Alto	18	26.09%	17	24.64%
Habilidades directivas	Medio	46	66.67%	60	86.96%
	Alto	23	33.33%	9	13.04%
Total		69	100.00%	69	100.00%

Nota: Instrumento aplicado

Figura 1

Nivel de las habilidades directivas según la institución



Nota: En la figura 1 se tienen los niveles de trabajo en equipo, en el caso de la IE "A" se tiene un 60.87% de niveles medios y un 39.13% de niveles altos, en el caso de la IE "B" se tiene un 81.16% de niveles medios y un 18.84% de niveles altos, los niveles de liderazgo, en el caso de la IE "A" se tiene un 56.52% de niveles medios y un 43.48% de niveles altos en el caso de la IE "B" se tiene un 76.81% de niveles medios y un 23.19% de niveles altos, los niveles de negociación, en el caso de la IE "A" se tiene un 65.22% de niveles medios y un 34.78% de niveles altos, en el caso de la IE "B" se tiene un 82.61% de niveles medios y un 17.39% de niveles altos, los niveles de inteligencia emocional, en el caso de la IE "A" se tiene un 73.91% de niveles medios y un 26.09% de niveles altos, en el caso de la IE "B" se tiene un 75.36% de niveles medios y un 24.64% de niveles altos.

En los resultados se aprecia que en lo que respecta a las habilidades directivas, en la IE "A" y la IE "B" predominan los niveles medios a comparación de los niveles altos, siendo esta proporción mayor en la IE "B", en el trabajo en equipo se aprecia que tanto en la IE "A" y la IE "B" predominan los niveles medios a comparación de los altos, en el caso del liderazgo, se encuentra que en la IE "A" y en la IE "B", se alcanzaron prioritariamente, los niveles medios. En la dimensión de negociación se encuentra que en la IE "A" predominan los niveles medios a comparación de los niveles altos, mismos resultados se evidencian en la IE "B"; finalmente, en la dimensión de inteligencia emocional se aprecia que en la IE "A" y en la IE "B" se encontraron mayoritariamente niveles medios.

4.2 Prueba de normalidad

Tabla 2

Prueba de normalidad de la variable estudiada

	Variable	Kolmogorov-Smirnov		
		Estadístico	gl	p
Institución A	Trabajo en equipo	0.11	69	0.04
	Liderazgo	0.14	69	0.00
	Negociación	0.16	69	0.00
	Inteligencia emocional	0.23	69	0.00
	Habilidades directivas	0.07	69	0.20
Institución B	Trabajo en equipo	0.22	69	0.00
	Liderazgo	0.20	69	0.00
	Negociación	0.20	69	0.00
	Inteligencia emocional	0.21	69	0.00
	Habilidades directivas	0.20	69	0.00

Nota: Instrumento aplicado

Nota: Se utilizó el estadístico de Kolmogorov Smirnov para el análisis de la normalidad de los datos obtenidos en el proceso de evaluación de cada una de las instituciones educativas, se hizo uso de dicho estadístico ya que el tamaño de la muestra es superior a 50. Para el análisis de la distribución de la normalidad se consideró un nivel de significancia de $p=0.05$, en tanto los valores superiores al 0.05 indican que los datos tienen una distribución normal, mientras que los datos inferiores a 0.05 indican que los datos no tienen una distribución normal. Tal y como se aprecia en la tabla 2, todos los valores a excepción de la puntuación general de las habilidades directivas en la IE "A", tienen valores inferiores a 0.05 por lo que se consideran que los datos obtenidos no cuentan con una distribución normal, por lo que se concluye que para el contraste de la hipótesis planteada se hará uso de la U de Mann Whitney para determinar las diferencias en los resultados encontrados.

Prueba estadística: Diferencia de medias a través de la U de Mann Whitney para comparar dos grupos (IE "A" e IE "B") a un nivel de significancia de 0.05.

4.3 Análisis inferencial y Contraste de Hipótesis

Contraste de hipótesis general

Ha: Existe diferencia significativa entre los niveles de habilidades directivas desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas de Lima, 2022.

Ho: No existe diferencia significativa entre los niveles de habilidades directivas desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas de Lima, 2022.

Tabla 3

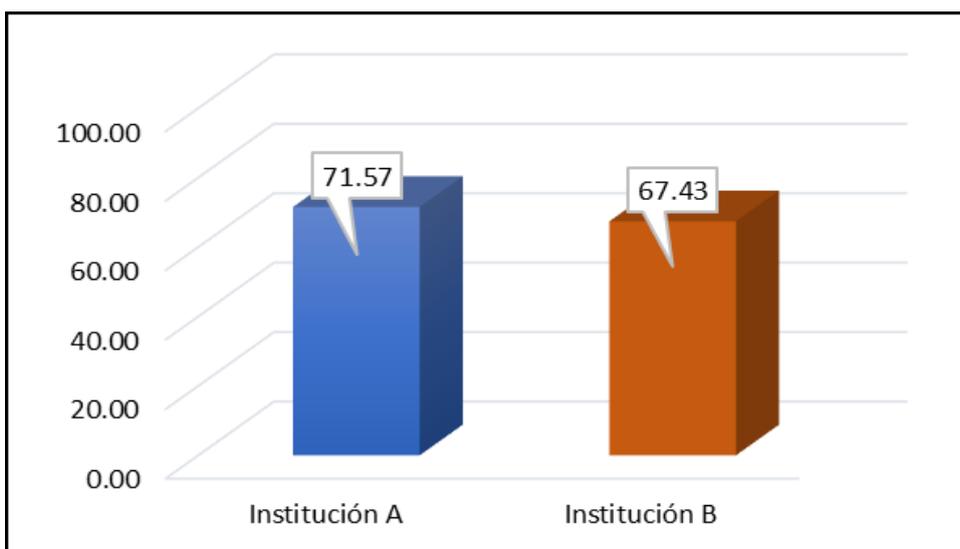
Valor del Estadístico de Contraste de Hipótesis General

Variable	Institución Educativa	N	Rango promedio	U de Mann-Whitney	p
Habilidades directivas	Institución A	69	71.57	2237.50	0.54
	Institución B	69	67.43		
Total		138			

Nota: Instrumento aplicado

Figura 2

Rango promedio de las habilidades directivas de los docentes.



Nota. En la tabla 3 y figura 2 se aprecia el análisis de la hipótesis general haciendo uso del estadístico de la U de Mann Whitney cuyo valor es de 2237.50,

siendo el rango promedio de la institución A igual a 71.57 y el rango promedio de la institución B igual 67.43, se aprecia un nivel de significancia igual a 0.54, esto indica que no existen valores significativos lo cual determina que no existen diferencias en los resultados de las habilidades directivas, por lo que se concluye rechazando la hipótesis general y se aprueba la hipótesis nula.

Contraste de hipótesis específica 1

Ha: Existe diferencia significativa entre los niveles de trabajo en equipo desde la percepción docente.

Ho: No existe diferencia significativa entre los niveles de trabajo en equipo desde la percepción docente.

Tabla 4

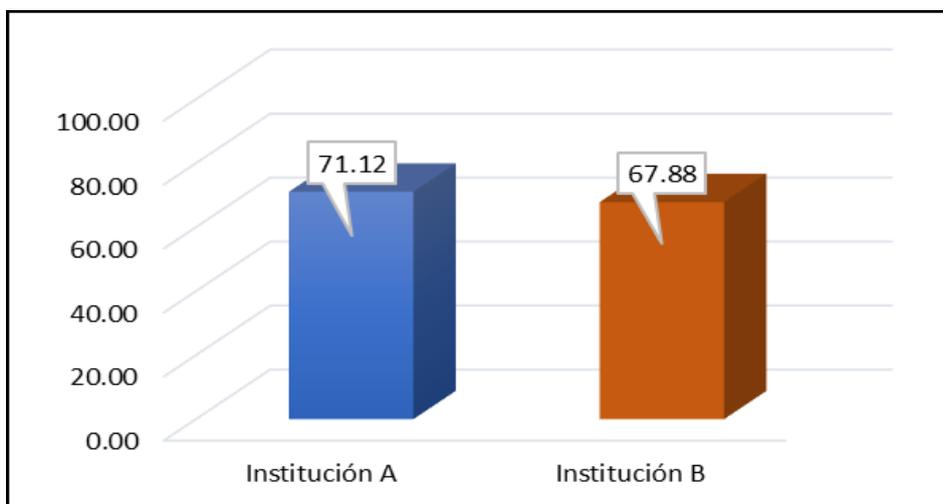
Valor del Estadístico de Contraste de Hipótesis Específica 1

Dimensión	Institución Educativa	N	Rango promedio	U de Mann-Whitney	p
Trabajo en equipo	Institución A	69	71.12	2268.50	0.63
	Institución B	69	67.88		
Total		138			

Nota: Instrumento aplicado

Figura 3.

Rango promedio del trabajo en equipo de los docentes.



Nota. En la tabla 4 y figura 3 se aprecia el análisis de la hipótesis específica 1 haciendo uso del estadístico de la U de Mann Whitney cuyo valor es de 2268.50, siendo el rango promedio de la institución A igual a 71.12 y el rango promedio de la institución B igual 67.88, se aprecia un nivel de significancia igual a 0.63, esto indica que no existen valores significativos lo cual determina que no existen diferencias en los resultados de trabajo en equipo, por lo que se concluye rechazando la hipótesis específica 1 y se aprueba la hipótesis nula.

Contraste de hipótesis específica 2

Ha: Existe diferencia significativa entre los niveles de liderazgo desde la percepción docente.

Ho: No existe diferencia significativa entre los niveles de liderazgo desde la percepción docente.

Tabla 5

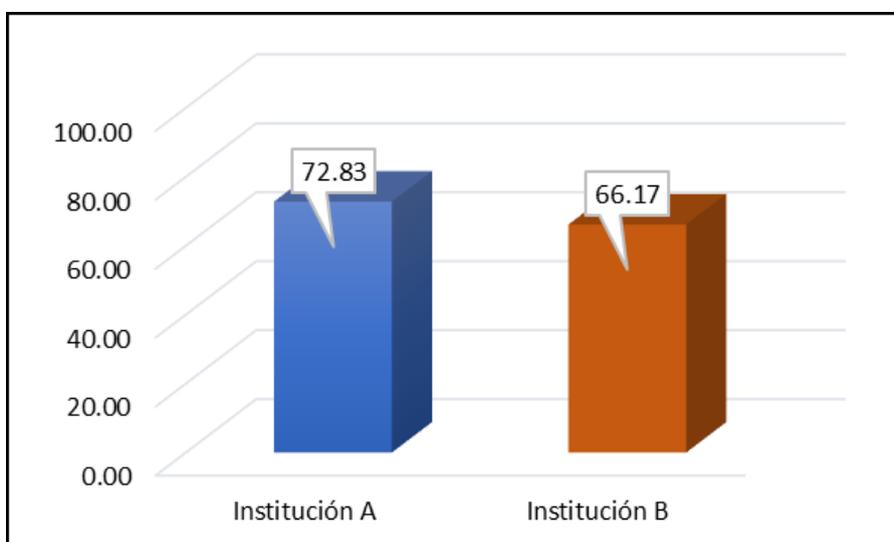
Valor del Estadístico de Contraste de Hipótesis Específica 2

Dimensión	Institución Educativa	N	Rango promedio	U de Mann-Whitney	p
Liderazgo	Institución A	69	72.83	2150.50	0.32
	Institución B	69	66.17		
Total		138			

Nota: Instrumento aplicado

Figura 4

Rango promedio del trabajo en equipo de los docentes.



Nota. En la tabla 5 y figura 4 se aprecia el análisis de la hipótesis específica 2 haciendo uso del estadístico de la U de Mann Whitney cuyo valor es de 2150.50, siendo el rango promedio de la institución A igual a 72.83 y el rango promedio de la institución B igual 66.17, se aprecia un nivel de significancia igual a 0.32, esto indica que no existen valores significativos lo cual determina que no existen diferencias en los resultados de liderazgo, por lo que se concluye rechazando la hipótesis específica 2 y se aprueba la hipótesis nula.

Contraste de hipótesis específica 3

Ha: Existe diferencia significativa entre los niveles de negociación desde la percepción docente.

Ho: No existe diferencia significativa entre los niveles de negociación desde la percepción docente.

Tabla 6

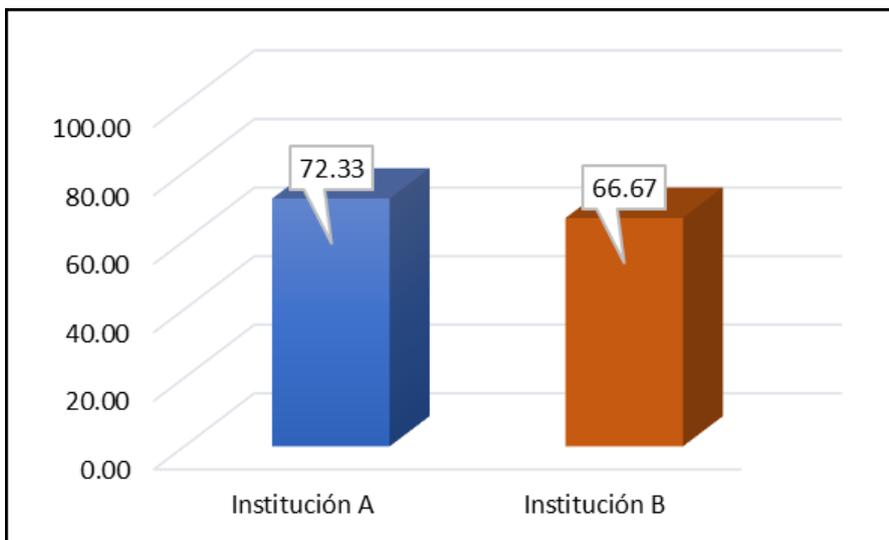
Valor del Estadístico de Contraste de Hipótesis Específica 3

Dimensión	Institución Educativa	N	Rango promedio	U de Mann-Whitney	p
Negociación	Institución A	69	72.33	2185.50	0.39
	Institución B	69	66.67		
Total		138			

Nota: Instrumento aplicado

Figura 5

Rango promedio del trabajo en equipo de los docentes.



Nota. En la tabla 6 y figura 5 se aprecia el análisis de la hipótesis específica 3 haciendo uso del estadístico de la U de Mann Whitney cuyo valor es de 2185.50, siendo el rango promedio de la institución A igual a 72.33 y el rango promedio de la institución B igual 66.67, se aprecia un nivel de significancia igual a 0.39, esto indica que no existen valores significativos lo cual determina que no existen diferencias en los resultados de negociación, por lo que se concluye rechazando la hipótesis específica 2 y se aprueba la hipótesis nula

Contraste de hipótesis específica 4

Ha: Existe diferencia significativa entre los niveles de inteligencia emocional desde la percepción docente.

Ho: No existe diferencia significativa entre los niveles de inteligencia emocional desde la percepción docente.

Tabla 7

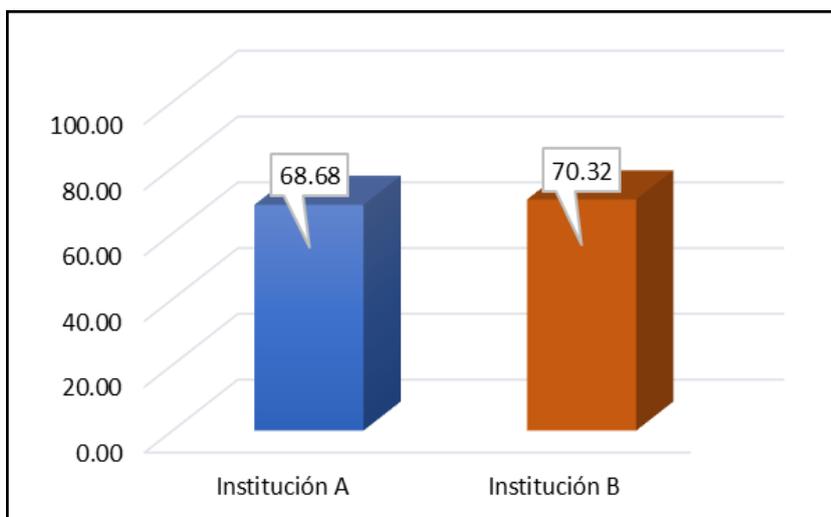
Valor del Estadístico de Contraste de Hipótesis Específica 4

Dimensión	Institución Educativa	N	Rango promedio	U de Mann-Whitney	p
Inteligencia emocional	Institución A	69	68.68	2324.00	0.80
	Institución B	69	70.32		
Total		138			

Nota: Instrumento aplicada

Figura 6.

Rango promedio del trabajo en equipo de los docentes.



Nota. En la tabla 7 y figura 6 se aprecia el análisis de la hipótesis específica 4 haciendo uso del estadístico de la U de Mann Whitney cuyo valor es de 2324, siendo el rango promedio de la institución A igual a 68.68 y el rango promedio de la institución B igual 70.32, se aprecia un nivel de significancia igual a 0.80, esto indica que no existen valores significativos lo cual determina que no existen diferencias en los resultados de la inteligencia emocional, por lo que se concluye rechazando la hipótesis específica 2 y se aprueba la hipótesis nula.

V. DISCUSIÓN

De acuerdo al objetivo general, los resultados descriptivos en las Habilidades directivas (HHDD) en el nivel alto se ubicaron los docentes de la IE “A” con un 66.67%; en el nivel medio, los de la IE “B” con 86.96% en el nivel medio y en el nivel bajo fueron los de IE “A” con un 33.33% en el nivel alto; los de la IE “B” con un 13.04% en el nivel alto. Por otro lado, se probó la H_0 de que no existe diferencia significativa entre las HHDD de los maestros de ambas instituciones según el valor de la U de Mann Whitney igual a 2237.50 con un valor $p=0.54$, siendo este valor superior a 0.05; esto nos indica que ninguna de las instituciones es motivo para que las habilidades directivas se desarrollen de manera indistinta, por lo que los docentes desarrollan sus habilidades directivas de igual manera, del mismo modo se puede considerar que como ambas instituciones educativas son particulares y pertenecen a una zona similar, poseen características en común por lo que el contexto para que los docentes desarrollen sus habilidades directivas no se diferencian, cabe mencionar que estas condiciones son buenas ya que se encontraron niveles de medios a altos de la variable en estudio.

Los resultados encontrados son similares a los hallados en el estudio de Coello et al. (2021) quienes no encontraron diferencias en sus resultados de los niveles de las habilidades directivas, del mismo modo que no encontraron relación entre el desarrollo de estas habilidades con los procesos de organización en una institución educativa, esto puede ser en vista que la comparación que hicieron fueron entre docentes dentro de una misma institución por lo que no se consideran aspectos determinantes que permitan definir algún tipo de indicador sobre las habilidades directivas. El no encontrar diferencia entre los resultados de docentes dos instituciones públicas, es que la gestión administrativa publica en nuestro país es muy similar, no existe brechas grandes entre una u otra investigación por lo que el contexto donde se desenvuelven ha de ser similar y los resultados pueden ser reflejo de dicha realidad.

Cáceres (2019) encontró resultados diferentes a los expuestos en esta investigación, en el desarrollo de su estudio sobre los niveles de las habilidades directivas encontró que la presencia de diferencia de resultados en las dos instituciones donde llevó a cabo su estudio, dentro de dichas organizaciones se

encontraron que el 44.8% de habilidades directivas estaban en el nivel alto, un 41.4% en el nivel moderado y un 13.8% en los niveles bajos, caso contrario al desarrollado en esta investigación donde no se evidenciaron niveles bajos

En base a todo esto, es importante desarrollar las habilidades directivas ya que son habilidades que tienen impacto sobre una serie de variables como la gestión de calidad y el desempeño docente, como el estudio realizado por Guerrero y Cuadrado (2019), quienes determinaron la influencia de las habilidades directivas con el desempeño docente, encontrando valores significativos en la relación entre dichas variables, por ello es necesario generar un ambiente donde se propicie el desarrollo de estas habilidades o generar estrategias o programas efectivos, como el estudio desarrollado por De La Rosa (2021), quien realizó un estudio sobre un programa de habilidades directivas, mostrando su efectividad ya que encontró diferencia en los resultados de la evaluación de las habilidades directivas de su pre y post test, esto es importante poder promover en vista de los beneficios antes mencionados

En lo que respecta a los resultados encontrados para el objetivo específico 1 se encontró que en el nivel más alto se ubicaron los docentes de la IE "A" con un 60.87%; en el nivel medio, los de la IE "B" con 81.16% en el nivel medio y en el nivel más bajo fueron los de IE "A" con un 39.13% en el nivel alto; los de la IE "B" con un 18.84% en el nivel alto. Por otro lado, se probó la H_0 de que no existe diferencia significativa en el trabajo en equipo de los docentes de ambas instituciones según el valor de la U de Mann Whitney igual a 2268.50 con un valor $p=0.63$, siendo este valor superior a 0.05 por lo que se acepta la hipótesis nula por lo que no existe diferencia significativa entre los niveles de trabajo en equipo desde la percepción docente.

Fernandez (2020)) encontró resultados adversos a los expuestos en un estudio desarrollado en una institución educativa superior, si bien es cierto no desarrolló diferenciación en los resultados comparando dos instituciones educativas, pero encontró diferencia en otras variables sociodemográficas no incluidas en el desarrollo de este estudio, cabe mencionar que la realidad de esta institución es diferente a la expuesta en este estudio ya que dicha investigación se desarrolló en una institución privada y la realidad que se vive en ese tipo de

instituciones es muy diferente a comparación de la realidad de nuestro sistema educativo público, el cual tiene una diversidad de carencias que es necesario mejorar con la finalidad de potenciar las habilidades directivas de los docentes mejorando la calidad educativa.

Del mismo modo que se determinó que no existen diferencias en los resultados generales de las habilidades directivas, se encontró que no hay diferencias en los resultados del trabajo en equipo, esto puede deberse a la misma causalidad, que no exista mucha diferencia entre los contextos donde se llevó a cabo el estudio, ya que los centros educativos públicos no se diferencian mucho, más aún cuando se encuentran delimitados dentro de una misma zona. El trabajo en equipo es un aspecto importante para lograr los objetivos establecidos por toda organización, si un trabajo en equipo es eficaz en su funcionamiento logra mejores resultados en su desempeño, tal y como lo menciona Farfan (2019) las habilidades directivas y desempeño docente se encuentran relacionados, específicamente hablando del trabajo en equipo eficiente y eficaz permitirá el crecimiento de toda institución educativa.

En lo que respecta a los resultados encontrados para el objetivo específico 2 se encontró en el nivel más alto se ubicaron los docentes de la IE "A" con un 56.52%; en el nivel medio, los de la IE "B" con 76.81% en el nivel medio y en el nivel más bajo fueron los de IE "A" con un 43.48% en el nivel alto; los de la IE "B" con un 23.19% en el nivel alto. Por otro lado, se probó la H_0 de que no existe diferencia significativa en el trabajo en equipo de los docentes de ambas instituciones según el valor de la U de Mann Whitney igual a 2150.50 con un valor $p=0.32$, siendo este valor superior a 0.05 por lo que se acepta la hipótesis nula por lo que no existe diferencia significativa entre los niveles de liderazgo desde la percepción docente.

Del mismo modo que se determinó que no existen diferencias en los resultados generales de las habilidades directivas, se encontró que no hay diferencias en los resultados en esta dimensión, esto puede deberse a la misma causalidad, que no exista mucha diferencia entre los contextos donde se llevó a cabo el estudio, ya que los centros educativos públicos no se diferencian mucho, más aún cuando se encuentran delimitados dentro de una misma zona. El

liderazgo es un aspecto fundamental para el desarrollo de toda organización, ya que son los profesionales con perfiles adecuados de liderazgo quienes logran mejores resultados y guían a sus estudiantes de mejor manera consiguiendo un proceso de enseñanza mejor, esto se vincula con aspectos como la supervisión, la cultura dentro de la institución y el desempeño, precisamente Mutohar & Trisnantari (2020), en el desarrollo de su investigación determinó que si existe relación entre las habilidades directivas con la supervisión del aprendizaje, la cultura escolar y el desempeño docentes, por lo que es importante poder tener en cuenta desarrollar o capacitar a los docentes con respecto a los niveles de su liderazgo en función de las políticas de la institución.

En lo que respecta a los resultados encontrados para el objetivo específico 3 se encontró que en el nivel más alto se ubicaron los docentes de la IE "A" con un 65.22%; en el nivel medio, los de la IE "B" con 82.61 en el nivel medio y en el nivel más bajo fueron los de IE "A" con un 34.78% en el nivel alto; los de la IE "B" con un 17.39% en el nivel alto. Por otro lado, se probó la H_0 de que no existe diferencia significativa en el trabajo en equipo de los docentes de ambas instituciones según el valor de la U de Mann Whitney igual a 2185.50 con un valor $p=0.39$, siendo este valor superior a 0.05 por lo que se acepta la hipótesis nula por lo que no existe diferencia significativa entre los niveles de negociación desde la percepción docente.

Del mismo modo que se determinó que no existen diferencias en los resultados generales de las habilidades directivas, se encontró que no hay diferencias en los resultados en esta dimensión, esto puede deberse a la misma causalidad, que no exista mucha diferencia entre los contextos donde se llevó a cabo el estudio, ya que los centros educativos públicos no se diferencian mucho, más aún cuando se encuentran delimitados dentro de una misma zona. Es importante que los docentes logren desarrollar mejores niveles de negociación ya que podrían generar climas saludables en donde tanto los alumnos como el docente se encuentren en confort y a través de ello poder generar mejores niveles del desempeño, el cual es pilar fundamental para una gestión educativa de calidad (Guerrero y Cuadrado 2021).

En lo que respecta a los resultados encontrados para el objetivo específico 4 se encontró que en el nivel más alto se ubicaron los docentes de la IE "A" con un 73.91%; en el nivel medio, los de la IE "B" con 75.36% en el nivel medio y en el nivel más bajo fueron los de IE "A" con un 26.09% en el nivel alto; los de la IE "B" con un 24.64% en el nivel alto. Por otro lado, se probó la H_0 de que no existe diferencia significativa en el trabajo en equipo de los docentes de ambas instituciones según el valor de la U de Mann Whitney igual a 2324.00 con un valor $p=0.80$, siendo este valor superior a 0.05 por lo que se acepta la hipótesis nula por lo que no existe diferencia significativa entre los niveles de inteligencia emocional desde la percepción docente, del mismo modo que se determinó que no existen diferencias en los resultados generales de las habilidades directivas, se encontró que no hay diferencias en los resultados en esta dimensión, esto puede deberse a la misma causalidad, que no exista mucha diferencia entre los contextos donde se llevó a cabo el estudio, ya que los centros educativos públicos no se diferencian mucho, más aún cuando se encuentran delimitados dentro de una misma zona.

Sin embargo es importante hacer mención que dentro de esta dimensión también se determinaron preferentemente niveles medios y altos dentro de los grupos de docentes evaluados, la inteligencia emocional es un aspecto importante para el desarrollo de cada docente, el cual se encuentra vinculado a un mejor desarrollo de las competencias personales, es por ello que, tal y como lo menciona García (2018), quien hace mención que las habilidades directivas se relacionan con las competencias, estas son primordiales para el desarrollo personal y profesional de los docentes, en tanto se logre mejorar y potencializar las competencias de los docentes se encontrarán mejores resultados en los procesos educativos.

Del mismo modo los resultados encontrados son adversos a los encontrados por Dumont et al. (2021) quienes determinaron que existen diferencias significativas en los resultados de las habilidades directivas entre instituciones educativas, si bien es cierto que el momento donde desarrollaron dicha investigación tuvo que ser un factor determinante, ya que el estudio fue

desarrollado en un contexto de pandemia por COVID 19 donde los procesos educativos fueron desarrollados de manera remota, y el desarrollo de la virtualidad ha sido un tema que ha generado mucha diferenciación entre las instituciones educativas ya que cada una se ajustaba a su propia realidad, necesidad y posibilidad económica, generando gran variabilidad en la forma de gestionar los procesos de educativos y a la vez la manera en que se desarrollen las habilidades directivas de los docentes; cabe mencionar que dentro de los resultados expuestos anteriormente también se determinaron diferencias en las habilidades personales, interpersonales, grupales y comunicativas.

Otro aspecto relacionado a la inteligencia emocional es la autogestión que desarrollan con respecto a su voluntad de realizar un buen trabajo estando ligado a un alto nivel de motivación, tal y como lo expone Masco (2018) quien habla de la relación entre las habilidades directivas con la motivación, considera que la motivación permite que el docente se desarrolle de mejor manera en sus actividades, que los procesos de enseñanza aprendizaje tengan mejores resultados, por lo que es importante poder mantener niveles altos de motivación en los docentes y esto no se podría llevar a cabo si tendríamos niveles bajos de inteligencia emocional.

VI. CONCLUSIONES

Primera:

En el análisis de los resultados se encontró que en las habilidades directivas, la Institución A tiene un 66.67% de docentes con niveles medios y un 33.33% en niveles altos, en la institución B se tiene un 86.96% en niveles medios y un 13.04% en niveles altos, en donde se determinaron la diferencia de los resultados en base a la prueba de la U de Mann Whitney, el cual tuvo un valor de 2237.50, con un nivel de significancia igual a $p=0.54 > 0.05$, en base a estos resultados se llega a la conclusión de que no existe diferencia significativa entre los niveles de habilidades directivas desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas de Lima, 2022.

Segunda:

Del mismo modo se encontró que en el trabajo en equipo, la Institución A tiene un 60.87% de docentes con niveles medios y un 39.13% en niveles altos, en la institución B se tiene un 81.16% en niveles medios y un 18.84% en niveles altos, en donde se determinaron la diferencia de los resultados en base a la prueba de la U de Mann Whitney, el cual tuvo un valor de 2268.50, con un nivel de significancia igual a $p=0.63 > 0.05$, en base a estos resultados se llega a la conclusión de que no existe diferencia significativa entre los niveles de trabajo en equipo desde la percepción docente.

Tercera:

Asimismo, se encontró que en lo que respecta al liderazgo, la Institución A tiene un 56.52% de docentes con niveles medios y un 43.48% en niveles altos, en la institución B se tiene un 76.81% en niveles medios y un 23.19% en niveles altos, en donde se determinaron la diferencia de los resultados en base a la prueba de la U de Mann Whitney, el cual tuvo un valor de 2150.50, con un nivel de significancia igual a $p=0.32 > 0.05$, en base a estos resultados se llega a la conclusión de que no existe diferencia significativa entre los niveles de liderazgo desde la percepción docente.

Cuarta:

En el análisis de los resultados se encontró que dentro de la negociación, la Institución A tiene un 65.22% de docentes con niveles medios y un 34.78% en niveles altos, en la institución B se tiene un 82.61% en niveles medios y un 17.39% en niveles altos, en donde se determinaron la diferencia de los resultados en base a la prueba de la U de Mann Whitney, el cual tuvo un valor de 2185.50, con un nivel de significancia igual a $p=0.39 > 0.05$, en base a estos resultados se llega a la conclusión de que no existe diferencia significativa entre los niveles de negociación desde la percepción docente.

Quinta:

Finalmente, se encontraron en los resultados de la inteligencia emocional que, la Institución A tiene un 73.91% de docentes con niveles medios y un 26.09% en niveles altos, en la institución B se tiene un 75.36% en niveles medios y un 24.64% en niveles altos, en donde se determinaron la diferencia de los resultados en base a la prueba de la U de Mann Whitney, el cual tuvo un valor de 2324, con un nivel de significancia igual a $p=0.80 > 0.05$, en base a estos resultados se llega a la conclusión de que no existe diferencia significativa entre los niveles de inteligencia emocional desde la percepción docente.

VII. RECOMENDACIONES

Primera:

En base a los resultados se recomienda a las autoridades de los centros educativos a seguir fomentando el desarrollo de las habilidades directivas, a través de capacitaciones y talleres sobre el tema, con la finalidad de continuar mejorando los niveles de estas habilidades en los docentes, para de esta manera lograr mejores resultados en su desempeño.

Segunda:

Se recomienda replicar el estudio con muestras más amplias, permitiendo comparar organizaciones en contextos diferentes para poder identificar la diferencia en los niveles de las habilidades directivas entre más centros.

Tercera:

Sería conveniente desarrollar un estudio de tipo experimental en donde se desarrollen estrategias que permitan mejorar las habilidades directivas de los docentes lo cual es importante para su formación personal y laboral.

Cuarta:

Desarrollar un estudio de identificación de los niveles de estas habilidades directivas a un nivel de la Ugel para poder identificar brechas que sean necesarias mejorar.

REFERENCIAS

- Abu-Ghaneema, E. (2018). Meaningful Learning: The Main Constitutive and Consecutive Components and their Presence in Science Teaching. *Rocznik Pedagogiczny*, 183–192.
<https://pressto.amu.edu.pl/index.php/rp/article/view/22294>
- Agbaria, Q. (2021). Classroom Management Skills among Kindergarten Teachers as Related to Emotional Intelligence and Self-Efficacy. *International Journal of Instruction*, 14(1), 1019–1034. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1282266>
- Alvarado, N., Buelvas, E., & Martínez, A. (2020). Desafíos de la gestión pedagógica en la virtualidad ante la crisis del COVID-19. *SUMMA. Revista Disciplinaria En Ciencias Económicas y Sociales*, 2, 43–48. doi: 10.47666/summa.2.esp.05.
- Anwar A. (2018). Management of Madrasa: An Overview on Principals' Managerial Skills, Supervisors' Coaching Quality and Teachers' Performance. *Jurnal Pendidikan Islam*, 4(1), 99–110.
<https://103.55.33.96/index.php/jpi/article/view/1582/1732>
- Armstrong-Mensah, E., Ramsey-White, K., Yankey, B., & Self-Brown, S. (2020). No Title. *Frontiers in Public Health*, 8.
<https://doi.org/10.3389/fpubh.2020.576227>
- Ayalew, H. R., Muthoni, F., & Nyaga, P. (2022). Principals' Conceptual Managerial Skills and Teachers' Instructional Effectiveness in Secondary Schools, Central Gondar Zone, Ethiopia. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 11(2), 336–346. <https://european-science.com/eojnss/article/view/6327>
- Bedoya, V. H. (2020). Tipos de justificación en la investigación científica. *Espíritu Emprendedor TES*, 4(3), 65–76.
<https://doi.org/10.33970/eetes.v4.n3.2020.207>
- Bonifaz, C. (2019). *Desarrollo de habilidades directivas*. Red Tercer Milenio.
[http://190.57.147.202:90/jspui/bitstream/123456789/655/1/Desarrollo de habilidades directivas.pdf](http://190.57.147.202:90/jspui/bitstream/123456789/655/1/Desarrollo%20de%20habilidades%20directivas.pdf)
- Bullemore-Campbell, J., & Cristóbal-Fransi, E. (2021). La dirección comercial en época de pandemia: el impacto del covid-19 en la gestión de ventas. *Información Tecnológica*, 32(1), 199–208.

- Cáceres, M. P. (2019). *Habilidades directivas en dos instituciones educativas públicas de nivel primario de Comas, 2019* [Univeridad César Vallejo].
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/36535>
- Callohuanca, J. O., & Tantalean, L. J. (2020). Adaptación y validación de una escala para medir las habilidades gerenciales. *In Anales Científicos*, 81(1), 33–57. <https://doi.org/10.21704/ac.v81i1.1553>
- Champeaux, H., Mangiavacchi, L., Marchetta, F., & Piccoli, L. (2020). Learning at home: distance learning solutions and child development during the COVID-19 lockdown. *IZA Institute of Labor Economics*, 1–31.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4114231
- Chuquihuanga, G. (2022). *Gestión pedagógica y habilidades blandas en los docentes durante la pandemia COVID -19, de instituciones educativas Lima Metropolitana 2021* [Universidad Cesar Vallejo].
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/83836>
- Coello, J. N., Jiménez, M. L., & Huilcapi, N. M. (2021). habilidades directivas y su influencia en los resultados de una institución educativa. *Revista Dilemas Contemporáneos Educación, Política y Valores*, 9(1).
<https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i1.2868>
- Dargantes, M. (2020). Qualities of leadership relating to management skills of school heads. *SMCC Higher Education Journal. SMCC Higher Education Research Journal*, 7(1). <https://orcid.org/0000-0001-7193-4968>
- De La Rosa, F. E. (2021). *Programa de habilidades directivas para el acompañamiento docente en las instituciones educativas públicas de la UGEL 04* [Unversidad Cesar Vallejo].
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/72412>
- Dumont, J. R., Cuadros, M. J., Cardenas, J. V., & Tito, L. P. (2021). Habilidades Directivas en un contexto de emergencia sanitaria, COVID-19 en el Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(5), 505.
<https://pesquisa.bvsalud.org/global-literature-on-novel-coronavirus-2019-ncov/resource/pt/covidwho-1609024>
- Espinoza, M. A., & Gallegos, D. (2020). Habilidades blandas en la educación y la empresa: Mapeo Sistemático. *UISRAEL Revista Científica*, 7(2).
<https://doi.org/10.35290/rcui.v7n2.2020.245>

- Farfán, H. (2019). *Habilidades directivas y desempeño docente en la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera, Lamas 2018* [Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/34979>
- Fernandez, M. (2020). *Habilidades directivas en la facultad de ciencias empresariales de una universidad privada de Lambayeque, octubre 2019-enero 2020* [Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. <http://hdl.handle.net/20.500.12423/2792>
- Francis, O., & Oluwatoyin, F. (2019). Principals' Personnel Characteristic Skills: A Predictor of Teachers' Classroom Management in Ekiti State Secondary School. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 7(1), 72–103. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1203203>
- García, R. (2018). *La competencia y las habilidades directivas de directivos y docentes en la formación del bachiller técnico. In Memorias del cuarto Congreso Internacional de Ciencias Pedagógicas de Ecuador: La formación y superación del docente:" desafíos para el cambio.* Instituto Superior Tecnológico Bolivariano.
- Gener, T. (2019). Instructional Leadership Styles and Managerial Skills of Public Secondary Administrators: Bases for Development Plan. *Ascendens Asia Journal of Multidisciplinary Research Abstracts*, 3(2). <https://ojs.aaresearchindex.com/index.php/AAJMRA/article/view/8098>
- Georgiyevna, M., Mikhailovna, N., Vladimirovich, D., Yurevna, E., Aleksandrovna, Y., Sergeyeovich, I., & Mikhailovna, T. (2020). Technology of pedagogical conflict management within an educational institution. *Revista Inclusiones*, 217–228. <https://www.revistainclusiones.org/index.php/inclu/article/view/360>
- Gigauri, I. (2020). Organizational support to HRM in times of the COVID-19 pandemic crisis. *European Journal of Marketing and Economics*, 3(3), 36–48.
- Guerrero, M., & Cuadrado, C. (2021). *Influencia de las habilidades directivas en el desempeño del docente de Educación Física* [Universidad Nacional de Chimborazo]. <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/7492>
- Guzzo, R., Wang, X., Madera, J., & Abbott, J. (2021). Organizational trust in times of COVID-19: Hospitality employees' affective responses to managers' communication. *International Journal of Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102778>

- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial Mc Graw Hill Education. http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. <https://n9.cl/l0j5h>
- Hosseini, E., Tajpour, T., & Lashkarbooluki, M. (2020). The impact of entrepreneurial skills on manager's job performance. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 5(4), 361–372. https://www.researchgate.net/profile/Mehdi-Tajpour-2/publication/344587815_The_impact_of_entrepreneurial_skills_on_manager's_job_performance/links/5f821197299bf1b53e1de527/The-impact-of-entrepreneurial-skills-on-managers-job-performance.pdf
- Huaman, J., Merma, F., & Vargas, J. (2021). Liderazgo pedagógico directivo en la educación básica regular Revisión sistemática. *Tecno Humanismo*, 1(9), Humanismo, 1(9), 68-82. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8179022>
- Ibay, S., & Pa-alisbo, M. (2020). An Assessment of the Managerial Skills and Professional Development Needs of Private Catholic Secondary School Administrators in Bangkok, Thailand. *World Journal of Education*, 10(1), 149–163. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1247743>
- Jhanji, N., & Kaur, P. (2021). Diversity In Managerial Skills Of Secondary School Teachers. *Journal of Learning and Educational Policy (JLEP)*, 1(2), 7–13. <https://doi.org/10.55529/jlep.12.7.13>
- López, B. B., Huamán, C. D., & Collantes, C. (2019). Diagnóstico de la investigación universitaria en el Perú. *Journal of the Academy*, 1, 44–56. <https://journalacademy.net/index.php/revista/article/view/5>
- López, M., & Lozan, M. (2021). Las habilidades blandas y su influencia en la construcción del aprendizaje significativo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 10828–10837.
- Mahmud, H., & Sanusi, S. (2021). Training, Managerial Skills, And Principal Performance At Senior High Shool In North Luwu Regency. *Al-Tanzim: Jurnal*

- Manajemen Pendidikan Islam*, 5(2), 27–39.
<https://scholar.archive.org/work/ftgooigjwjfureyb3uxx6um3my/access/wayback/https://ejournal.unuja.ac.id/index.php/al-tanzim/article/download/2150/pdf>
- Martí-Noguera, J. J. (2020). Sociedad digital: gestión organizacional tras el COVID-19. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 394–401.
<https://www.redalyc.org/journal/290/29063559021/html/>
- Masco, J. R. (2018). *Habilidades Directivas y Motivación Laboral en Docentes de la Red 14, UGEL 05, El Agustino-2018* [universidad Cesar Vallejo].
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/25689>
- Meza, L. F., Torres, J. S., & Mamani-Benito, O. (2021). Gestión educativa como factor determinante del desempeño de docentes de educación básica regular durante la pandemia Covid-19, Puno-Perú. *Apuntes Universitarios*, 11(1), 23–35.
- MINEDU. (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo*. Ministerio de educación.
http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Ley de Reforma Magisterial, (2016).
https://evaluaciondocente.perueduca.pe/media/2016/06/Ley_de_Reforma_Magisterial.pdf
- Munir, H., Quraishi, U., & Shokat, I. (2020). Influences of head teachers managerial skills on pupils academic performance at secondary school level. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 6(3), Economies, 6(3), 1099-1109.
<https://publishing.globalcsrc.org/ojs/index.php/jbsee/article/view/1376>
- Mutohar, P., & Trisnantari, H. (2020). The effectiveness of madrasah: analysis of managerial skills, learning supervision, school culture, and teacher's performance. *MOJEM: Malaysian Online Journal of Educational Management*, 8(3), 21–47. <https://mjir.um.edu.my/index.php/MOJEM/article/view/24708>
- Núñez, L., Núñez, W., Acosta, A., Parejo, I., & Palma, H. G. (2018). Management Skills and Leadership Styles: A Reflection with a Global Focus. *Contemporary Engineering Sciences*, 11(54), 2661–2668. <http://www.m-hikari.com/ces/ces2018/ces53-56-2018/p/hernandezCES53-56-2018-2.pdf>
- Osuafor, A., & Obialor, C. (2021). Level of acquisition of laboratory managerial

- skills by basic science teachers in secondary schools in anambra state. *Unizik Journal of STM Education*, 4(1), 29–41.
<https://www.thematicdoorway.com/issues/index.php/stmedu/article/view/93>
- Paredes-Pérez, M. A. J., Cárdenas-Tapia, V. R., & Palomino-Crispin, A. E. (2021). Habilidades directivas y planificación estratégica en una universidad peruana. *Gaceta Científica*, 7(1), 17–22. doi: 10.46794/gacien.7.1.1061
- Siddique, M., & Nawaz, A. (2019). The mediation of transformational leadership between transactional leadership and group management skills of academicians in HEIS of KPK, Pakistan. *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*, 10(5), 607–615. <https://n9.cl/lrhom>
- Siu, J. L. (2020). Las habilidades blandas como base del buen desempeño del docente universitario. *INNOVA Research Journal*, 5(2), 186–199.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7475508>
- Tirmizi, S., Shah, S., & Ch, S. (2022). Entrepreneurial Managerial Skills and Application in Technical and Vocational Centers in KP. *Indian Journal of Economics and Business*, 21(1).
http://www.ashwinanokha.com/resources/ijeb_v21-1-2022-39-Saghir_Ahmad.pdf
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas* (octava). Ediciones Pearson Educación.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Consistencia

Habilidades directivas desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas de Lima, 2022							
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variable: Habilidades directivas				
<p>Problema general: ¿Cuál es la diferencia entre los niveles de habilidades directivas desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas de Lima, 2022?</p> <p>Problemas específicos:</p> <p>PE1. ¿Cuál es la diferencia entre los niveles de trabajo en equipo desde la percepción docente?</p> <p>PE2. ¿Cuál es la diferencia entre los niveles de liderazgo desde la percepción docente?</p> <p>PE3. ¿Cuál es la diferencia entre los niveles de negociación desde la percepción docente?</p> <p>PE4. ¿Cuál es la diferencia entre los niveles de inteligencia emocional desde la percepción docente?</p>	<p>Objetivo general: Identificar la diferencia entre los niveles de habilidades directivas desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas de Lima, 2022.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>OE1. Identificar la diferencia entre los niveles de trabajo en equipo desde la percepción docente.</p> <p>OE2. Identificar la diferencia entre los niveles de liderazgo desde la percepción docente.</p> <p>OE3. Identificar la diferencia entre los niveles de negociación desde la percepción docente.</p> <p>OE4. Identificar la diferencia entre los niveles de inteligencia emocional desde la percepción docente.</p>	<p>Hipótesis General: Existe diferencia significativa entre los niveles de habilidades directivas desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas de Lima, 2022.</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>HE1. Existe diferencia significativa entre los niveles de trabajo en equipo desde la percepción docente.</p> <p>HE2. Existe diferencia significativa entre los niveles de liderazgo desde la percepción docente.</p> <p>HE3. Existe diferencia significativa entre los niveles de negociación desde la percepción docente.</p> <p>HE4. Existe diferencia significativa entre los niveles de inteligencia emocional desde la percepción docente.</p>	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de Valores	Niveles y Rangos
			Trabajo en equipo	Buena relación y cohesión	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7,	Escala ordinal	Alto (67 – 88)
				Confianza y motivación al trabajo			
			Liderazgo	Definición de objetivos	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14,	Nunca (1) A veces (2) Generalmente (3) Siempre (4)	Regular (45 – 66)
				Delegación de tareas			
Negociación	Conciliación y lograr acuerdos	15, 16, 17, 18, 19,		Bajo (22 – 44)			
Inteligencia emocional	Manejo de mis emociones	20, 21, 22					

Anexo 2: Matriz de Operacionalización de la variable Habilidades directivas.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Nivel y Rango
Habilidades directivas	Las habilidades directivas se definen como un conjunto de destrezas y capacidades que poseen las personas, las cuales son de gran utilidad para la acción de dirigir y manejar grupos, acompañado de ciertas características comunes a las del liderazgo (Whetten & Cameron, 2011)	Niveles encontrados de las habilidades directivas categorizados en niveles bajos, medios y altos, correspondiente a los niveles de logro en base a la puntuación general y de cada una de las dimensiones que conforman las habilidades directivas de Callohuanca & Tantalean, (2020)	Trabajo en equipo	Buena relación y cohesión	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7,	Escala ordinal Nunca (1) A veces (2) Generalmente (3) Siempre (4)	Alto (67 – 88) Regular (45 – 66) Bajo (22 – 44)
				Confianza y motivación al trabajo			
			Liderazgo	Definición de objetivos	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14,		
				Delegación de tareas			
	Negociación	Conciliación y lograr acuerdos	15, 16, 17, 18, 19,				
	Inteligencia emocional	Manejo de mis emociones	20, 21, 22,				

NOTA: Adaptado de la Escala de habilidades gerenciales de Callohuanca & Tantalean (2020).

Anexo 3: Validaciones del instrumento de la variable Habilidades directivas.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE HABILIDADES DIRECTIVAS

N.º	DIMENSIONES /ITEMS	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: Trabajo en equipo		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Facilito el cumplimiento de la tarea en el equipo de varias maneras	X		X		X		
2	Construyo una buena relación y cohesión entre los miembros del equipo	X		X		X		
3	Sé cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.	X		X		X		
4	Ayudo a los miembros a comprometerse con sus objetivos.	X		X		X		
5	Motivo que los miembros del equipo se comprometan al éxito grupal y personal.	X		X		X		
6	Creo una energía positiva en equipo, siendo optimista y motivador.	X		X		X		
7	Puedo diagnosticar y capitalizar en las competencias fundamentales de mi equipo y en sus fortalezas.	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: Liderazgo		Si	No	Si	Si	Si	Si	
8	Mi trabajo es estimulante.	X		X		X		
9	Aseguro que se cumplan las metas del equipo	X		X		X		
10	Defino claramente objetivos de desempeño asignado a las responsabilidades correspondientes al equipo	X		X		X		
11	Apoyo en la delegación de tareas adecuadamente	X		X		X		
12	Lidero el equipo con entusiasmo y compromiso de trabajo	X		X		X		
13	Comprendo rápidamente los cambios de aprendizaje	X		X		X		
14	Emprendo acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.	X		X		X		
DIMENSIÓN 3: Negociación		Si	No	Si	Si	Si	Si	
15	Soy reconocido por mi habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos.	X		X		X		
16	Me llaman para colaborar en acuerdos de negociación.	X		X		X		
17	Busco áreas de común acuerdo.	X		X		X		
18	Muestro interés genuino y preocupación aun cuando estoy en desarrollo.	X		X		X		
19	Investigo las diferencias a profundidad y en conjunto.	X		X		X		
DIMENSIÓN 4: Inteligencia emocional		Si	No	Si	Si	Si	Si	
20	Tengo claro mis sentimientos.	X		X		X		
21	Si doy demasiadas vueltas a las cosas complicándolas, trato de calmarme.	X		X		X		
22	Soy congruente al expresar lo que necesito.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay o no suficiencia): SÍ TIENE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []**

Apellidos y nombres del juez validador. Dra. Fatima Torres Caceres

Especialidad del validador: Dra. en Educación

No aplicable []

DNI: 10670820

Lima, 19 de mayo del 2022

1Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

2Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

3Claridad: 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 LA VARIABLE HABILIDADES DIRECTIVAS

N.º	DIMENSIONES /ITEMS	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: Trabajo en equipo		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Facilito el cumplimiento de la tarea en el equipo de varias maneras	X		X		X		
2	Construyo una buena relación y cohesión entre los miembros del equipo	X		X		X		
3	Sé cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.	X		X		X		
4	Ayudo a los miembros a comprometerse con sus objetivos.	X		X		X		
5	Motivo que los miembros del equipo se comprometan al éxito grupal y personal.	X		X		X		
6	Creo una energía positiva en equipo, siendo optimista y motivador.	X		X		X		
7	Puedo diagnosticar y capitalizar en las competencias fundamentales de mi equipo y en sus fortalezas.	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: Liderazgo		Si	No	Si	Si	Si	Si	
8	Mi trabajo es estimulante.	X		X		X		
9	Aseguro que se cumplan las metas del equipo	X		X		X		
10	Defino claramente objetivos de desempeño asignado a las responsabilidades correspondientes al equipo	X		X		X		
11	Apoyo en la delegación de tareas adecuadamente	X		X		X		
12	Lidero el equipo con entusiasmo y compromiso de trabajo	X		X		X		
13	Comprendo rápidamente los cambios de aprendizaje	X		X		X		
14	Emprendo acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.	X		X		X		
DIMENSIÓN 3: Negociación		Si	No	Si	Si	Si	Si	
15	Soy reconocido por mi habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos.	X		X		X		
16	Me llaman para colaborar en acuerdos de negociación.	X		X		X		
17	Busco áreas de común acuerdo.	X		X		X		
18	Muestro interés genuino y preocupación aun cuando estoy en desarrollo.	X		X		X		
19	Investigo las diferencias a profundidad y en conjunto.	X		X		X		
DIMENSIÓN 4: Inteligencia emocional		Si	No	Si	Si	Si	Si	
20	Tengo claro mis sentimientos.	X		X		X		
21	Si doy demasiadas vueltas a las cosas complicándolas, trato de calmarme.	X		X		X		
22	Soy congruente al expresar lo que necesito.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay o no suficiencia): SÍ TIENE SUFICIENCIA

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mgtr. Beatriz Faustina Chupica León
Especialidad del validador: Mgtr. en Psicología Educativa

DNI: 43044841

Lima, 19 de mayo del 2022

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

³**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 LA VARIABLE HABILIDADES DIRECTIVAS

N.º	DIMENSIONES /ITEMS	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugere ncias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: Trabajo en equipo		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Facilito el cumplimiento de la tarea en el equipo de varias maneras	X		X		X		
2	Construyo una buena relación y cohesión entre los miembros del equipo	X		X		X		
3	Sé cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.	X		X		X		
4	Ayudo a los miembros a comprometerse con sus objetivos.	X		X		X		
5	Motivo que los miembros a comprometerse con sus objetivos.	X		X		X		
6	Creo una energía positiva en equipo, siendo optimista y motivador.	X		X		X		
7	Puedo diagnosticar y capitalizar en las competencias fundamentales de mi equipo y en sus fortalezas.	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: Liderazgo		Si	No	Si	Si	Si	Si	
8	Mi trabajo es estimulante.	X		X		X		
9	Aseguro que se cumplan las metas del equipo	X		X		X		
10	Defino claramente objetivos de desempeño asignado a las responsabilidades correspondientes al equipo	X		X		X		
11	Apoyo en la delegación de tareas adecuadamente	X		X		X		
12	Lidero el equipo con entusiasmo y compromiso de trabajo	X		X		X		
13	Comprendo rápidamente los cambios de aprendizaje	X		X		X		
14	Emprendo acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.	X		X		X		
DIMENSIÓN 3: Negociación		Si	No	Si	Si	Si	Si	
15	Soy reconocido por mi habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos.	X		X		X		
16	Me llaman para colaborar en acuerdos de negociación.	X		X		X		
17	Busco áreas de común acuerdo.	X		X		X		
18	Muestro interés genuino y preocupación aun cuando estoy en desarrollo.	X		X		X		
19	Investigo las diferencias a profundidad y en conjunto.	X		X		X		
DIMENSIÓN 4: Inteligencia emocional		Si	No	Si	Si	Si	Si	
20	Tengo claro mis sentimientos.	X		X		X		
21	Si doy demasiadas vueltas a las cosas complicándolas, trato de calmarme.	X		X		X		
22	Soy congruente al expresar lo que necesito.	x		x		x		

Observaciones (precisar si hay o no suficiencia): **SÍ TIENE SUFICIENCIA**

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

Apellidos y nombres del juez validador. **Maestra. Beth Madelyn Cordova Garcia.**

I. **Especialidad del validador: Maestra en Administración de la Educación**

DNI: 40299782

Lima, 25 de mayo del 2022



Firma del Experto

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

³**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