

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE
HUAMANGA**

ESCUELA DE POSGRADO

**UNIDAD DE POSGRADO FACULTAD DE CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**



**Habilidades directivas en los gestores de instituciones
educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho - 2020**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCACIONAL**

AUTOR:

Bach. Jarol Walter RAMOS CAMPOS

ASESOR:

Dra. Urcina LOAYZA GÓMEZ

AYACUCHO - PERÚ

2023

A mi eterno ángel, Dionisio Walter Ramos Carrasco, por las tantas tacitas de café que me pudo brindar con ese amor incondicional de padre y amigo, nunca lo olvidaré, en este proceso de la maestría y a tu distinguida persona, Paulina Campos Colos, por la protección y el amor eterno de madre. Asimismo, por el apoyo incondicional a Channel, Kory, Taty, Alcides y Germán, los aprecio y estimo demasiado.

AGRADECIMIENTO

El infinito agradecimiento a la tricentenaria Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, por su contribución a la formación y perfeccionamiento de los maestros de la región Ayacucho.

A todos los docentes de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación, por contribuir en el engrandecimiento profesional de los maestrandos.

A la asesora de la tesis Dra. Urcina Loayza Gómez por sus aportes y sugerencias durante el desarrollo de la presente investigación.

A los docentes de las instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho por su apoyo incondicional para el desarrollo de la presente investigación.

ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	viii

CAPÍTULO I I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	10
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	12
1.3. OBJETIVOS.....	12
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	14

CAPITULO II II. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
2.2. DISEÑO TEÓRICO	18
2.3. BASES CONCEPTUALES.....	33

CAPITULO III III. METODOLOGÍA

3.1. HIPÓTESIS.....	35
3.2. VARIABLES	35
3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	36
3.4. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	37
3.5. MÉTODO.....	37
3.6. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	37
3.7. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	38
3.8. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	39
3.9. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS.....	39
3.10. MÉTODOS DE ANALISIS DE DATOS.....	41
3.11 ASPECTOS ÉTICOS.....	41

CAPÍTULO IV IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. A NIVEL DESCRIPTIVO.....	42
4.2. A NIVEL INFERENCIAL.....	46
4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	53
CONCLUSIONES.....	55
RECOMENDACIONES.....	57
REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍAS.....	58
ANEXOS.....	63

RESUMEN

El objetivo principal del trabajo de investigación fue determinar la diferencia que existe en las habilidades directivas en los gestores de las instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho - 2020. El tipo de investigación fue descriptiva con diseño correlacional. El instrumento utilizado fue el cuestionario sobre las habilidades directivas que fue aplicado a una muestra de 30 docentes de la Institución Educativa Mariscal Cáceres y 30 docentes de la Institución Educativa San Ramón de Ayacucho. Por otro lado, la prueba estadística utilizada fue U de Mann Whitney. Los resultados obtenidos de la investigación permiten concluir que existen diferencias significativas en las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho - 2020. Confirmada con los resultados de la prueba U de Mann Whitney, en el que se observa un nivel de significancia igual a $0,000 < 0,05$; razón por el que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Palabras claves: habilidades directivas, liderazgo, comunicación.

ABSTRACT

The main objective of the research work was to determine the difference that exists in the managerial skills in the managers of the emblematic educational institutions of the district of Ayacucho -2020. The type of research was descriptive with a correlational design. The instrument used was the questionnaire on managerial skills that was applied to a sample of 30 teachers from the Mariscal Cáceres Educational Institution and 30 teachers from the San Ramón de Ayacucho Educational Institution. On the other hand, the statistical test used was Mann Whitney's U. The results obtained from the research allow to conclude that there are significant differences in managerial skills in the managers of emblematic educational institutions of the district of Ayacucho -2020. Confirmed with the results of the Mann Whitney U test, which shows a level of significance equal to $0.000 < 0.05$; reason why the null hypothesis is rejected and the alternative hypothesis is accepted.

Key words: management skills, leadership, communication.

INTRODUCCIÓN

La investigación titulada Habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho - 2020, cobra importancia debido a que la nueva forma de concebir la gestión educativa está centrada en la labor del director como líder pedagógico, vale decir que esa debe ser una de sus cualidades para poder conducir de manera óptima las instituciones educativas. Es por ello que se requiere de los directores despojarse de las viejas prácticas en las que su función como director estaba orientado más al control de los docentes que a propiciar el desarrollo de las actividades pedagógicas en la institución educativa.

Al respecto, Soria (1999) considera que “un directivo para ser considerado con habilidades directivas debe poseer las siguientes cualidades: a) habilidades técnicas, b) habilidades administrativas y c) habilidades humanas” (p. 46). En la misma dirección, Griffin (2011) considera que la habilidad directiva es el “conocimiento conceptual con las oportunidades de practicar y aplicar comportamientos observables, y se basa en trabajo cognoscitivo y en trabajo conductual... se han utilizado ampliamente variaciones de este enfoque general, al igual que en los programas de educación ejecutiva”. (p. 13)

En ese sentido, la investigación que se desarrolla tiene por finalidad determinar la diferencia que existe en las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho - 2020. Por otro lado, el informe final de la presente investigación se encuentra dividida en cuatro aspectos o capítulos que se detallan a continuación.

El capítulo I se encuentra dedicado a la presentación de la situación problemática, en el que se hace un descripción y explicación del problema objeto de estudio; asimismo, presenta la formulación de los problemas, objetivos y la correspondiente justificación de la investigación.

El capítulo II se considera la parte medular de la investigación, debido a que en ella se encuentra sistematizada las teorías explícitas que orientan la investigación, así como los antecedentes, diseño teórico y las bases conceptuales.

El capítulo III es considerado como el camino que enrumba el desarrollo de la investigación, debido a que ella presenta la metodología que encamina el proceso de investigación, definiendo el tipo, nivel, diseño, población, muestra, técnicas e instrumentos, así como los aspectos estadísticos y éticos de la investigación.

El capítulo IV presenta los resultados de manera ordenada, de tal forma que a nivel descriptivo presenta los resultados porcentuales de la investigación, asimismo, presenta los resultados inferenciales en las que se comprueba estadísticamente la hipótesis establecida en la investigación, por último, presenta la discusión de los resultados en las que se contrastan los resultados obtenidos con otras investigaciones.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

El desarrollo acelerado de la ciencia y la tecnología, expresado en un mundo cada vez más digitalizado, diverso y complejo en el que prima la alta competitividad, que viene experimentando la humanidad en estas últimas décadas, como manifestación de los cambios sociales, producto de un mundo cada vez más globalizado y neoliberal, se ve reflejado también en las diversas organizaciones educativas, económicas y culturales.

En el contexto organizacional se viene impulsando una diversidad de ideas fuerza que orientan su eficiencia, eficacia y dinámica institucional; los mismos que se debe reflejar en la capacidad productiva e impacto económico. Estos ideales son identificados como: comunicación asertiva, calidad total, liderazgo eficaz, competitividad, transparencia, toma de decisiones, cultura institucional, resolución de conflictos sustentada en el buen trato, respeto y responsabilidad social. Los mismos que deben caracterizarse por presentar una gestión eficiente y adecuada en base a la normativa legal y administrativa, así como de acuerdo a su plan estratégico y de desarrollo vigente. En consecuencia, la gestión de los conductores, en este caso de los directores de las instituciones educativas, son fundamentales en la conducción institucional y en los logros que puedan ser alcanzados institucionalmente.

En estos últimos años, el sistema y organización educativa de nuestro país se viene reestructurando, por lo que se viene apostando por la modernización de la calidad educativa en todos los aspectos, sean estos en los campos, pedagógicos, administrativos y de gestión en su conjunto, con la finalidad de garantizar a los estudiantes y la sociedad niveles de aprendizaje óptimos, saberes adecuados y competitivos que se encuentren relacionados al modelo de educación integral que busca desarrollar las competencias cognitivas, afectivas, emocionales y procedimentales que contribuyan a la formación de futuros ciudadanos con amplias responsabilidades, con eficientes prácticas de

ciudadanía y con plenas condiciones para su inserción en la actividad productiva de nuestro país de manera eficiente y oportuna.

Asimismo, respecto a la gestión en las instituciones educativas, El Ministerio de Educación viene implementando y desarrollando en esta última década programas que van desde diplomados hasta programas de especialización en gestión escolar con liderazgo pedagógico dirigido a directores nombrados en las instituciones educativas, con la finalidad de fortalecer las competencias directivas de los gestores de las diversas instituciones educativas del país. Estos programas, se encuentran centradas en el desarrollo de las habilidades directivas, que son elementos fundamentales para la conducción de las instituciones educativas, por lo mismo que Chiavenato (2006) precisa que son “aquellas destrezas y conocimientos relacionados directamente con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras” (p. 558). En la misma línea de pensamiento, Madrigal (2005) considera que las habilidades directivas vienen a ser “un conjunto de comportamientos aprendidos y adquiridos” (p. 64); por lo mismo, estos pueden ser modificados a través de un proceso de formación especializada, que permita mejorar la capacidad valorativa, el buen trato, las habilidades sociales, el liderazgo y la comunicación asertiva, que son fundamentales en la conducción de las instituciones educativas.

Precisamente, con la presente investigación se busca conocer el estado actual de las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho, debido a que es indispensable determinar el nivel de desarrollo de las habilidades de grupo, habilidades interpersonales, habilidades personales y las habilidades de comunicación que son elementos fundamentales que todo gestor educativo debe manejar y desarrollar con pertinencia como parte de sus habilidades directivas.

Se considera importante el desarrollo de la presente investigación debido a que, en nuestro medio, el tratamiento de esa variable ha sido poco investigada, motivo que llevó a la determinación de la investigación de esta problemática, con la finalidad de determinar desde un punto de vista comparativo las diferencias existentes en las habilidades directivas de los gestores educativos

desde el punto de vista de los maestros de las respectivas instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho.

1.2. Formulación del problema

Problema General:

¿Qué diferencias existen en las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho - 2020?

Problemas Específicos:

¿Qué diferencias existen en la dimensión liderazgo de las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho - 2020?

¿Qué diferencias existen en la dimensión comunicación de las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho - 2020?

¿Qué diferencias existen en la dimensión motivación de las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho - 2020?

¿Qué diferencias existen en la dimensión manejo de conflictos en las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho - 2020?

¿Qué diferencias existen en la dimensión trabajo en equipo en las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho - 2020?

1.3. Formulación de objetivos

Objetivo general

Determinar la diferencia que existe en las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho - 2020.

Objetivos específicos

Determinar la diferencia que existe en la dimensión liderazgo de las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho.

Determinar la diferencia que existe en la dimensión comunicación de las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho.

Determinar la diferencia que existe en la dimensión motivación de las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho.

Determinar la diferencia que existe en la dimensión manejo de conflictos en las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho.

Determinar la diferencia que existe en la dimensión trabajo en equipo en las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho.

1.4. Justificación del estudio

El desarrollo de la investigación se justifica en base a los siguientes aspectos: teórico, metodológico y práctico.

Justificación teórica

La investigación sobre las habilidades directivas de los gestores educativos, es un tema que en nuestro medio ha sido muy poco investigado; de tal manera que su investigación permitirá llenar un vacío teórico sobre esta dimensión, debido a que muchos de los directivos de las instituciones educativas y docentes presentan ciertas limitaciones conceptuales. En ese camino, se busca comprender que las habilidades

directivas son “un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales en diversas organizaciones” (Hellriegel, 2009, p. 5). En este caso se trata de fortalecer destrezas gerenciales en los gestores educativos, así como la comprensión en los docentes sobre este tema que es vigente en la actualidad como parte de la gestión educativa.

Justificación práctica

La investigación, desde el punto de vista práctico, permitirá contribuir al conocimiento de las habilidades directivas de los gestores educativos con la finalidad de fortalecerla y buscar en perspectiva la forja de directivos con estas capacidades. Esto debido que, en la actualidad, muy a pesar de los procesos de capacitación en gestión escolar con liderazgo pedagógico, es muy poco lo logrado en la comprensión de los maestros que asumen estas funciones directrices en las instituciones educativas. Debido a ello se observa que aún persisten actitudes normativistas, puramente administrativas con sesgos de autoritarismo en algunos gestores educativos, situación que conlleva a la generación del resquebrajamiento del clima institucional que es fundamental en la marcha institucional.

Justificación metodológica.

Con el desarrollo de la investigación se busca consolidar desde el punto de vista metodológico el uso del diseño comparativo en investigaciones a nivel de maestría, con la finalidad de determinar las diferencias existentes respecto a las habilidades directivas en gestores educativos de dos instituciones emblemáticas. Asimismo, posibilitará validar y determinar el grado de confiabilidad de instrumentos que permitan medir la variable habilidades directivas. Por otro lado, los resultados que se puedan hallar como parte del proceso de investigación servirán como insumo para el desarrollo de investigaciones con la finalidad de generalizar sus resultados, así como con la finalidad de proponer alternativas para la

mejora de las habilidades directivas en gestores educativos.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Internacionales

Pereda (2016) realizó la investigación titulada “Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba.” En la Universidad de Córdoba. Enfoque de investigación es cuantitativo. La muestra estuvo compuesta por 1.363 participantes. Empleó como técnica la encuesta e instrumento el cuestionario. Llegando a la siguiente conclusión:

La habilidad personal como también directiva son aspectos positivos que cobra mucha relevancia en estos tiempos y se constituyen como destrezas a ser fortalecidas en el tipo como resultado del contexto que cambia constantemente. El ambiente real obliga a las instituciones estatales a considerar como punto relevante la habilidad directiva para que se asista con eficacia a los usuarios.

Ortega (2017) en su tesis titulada “La competencia gerencial, 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”. En la Universidad de Montemorelos. Enfoque de investigación es cuantitativo, correlacional. La muestra fue compuesta por 448 directivos. Empleó como técnica la encuesta e instrumento el cuestionario. Llegando a la siguiente conclusión:

Existe una eficiencia a nivel de gestión e institución porque ambas se corresponden; es decir, se debe promover la capacitación correspondiente del director en cuanto a la acción de gerenciar con el propósito de cumplir con los estándares de calidad. Además, éstos no se presentan de manera uniforme porque toma en cuenta las particularidades de cada director en cuanto a las habilidades para la gerencia, identificación y responsabilidad institucional.

Nacionales

Castillo (2017) realizó la investigación titulada “Habilidades directivas y gestión de alianzas estratégicas de la IEPGP N° 6005 “General Emilio Soyer Cabero” - Chorrillos, 2017”. En la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Enfoque de investigación es cuantitativo, correlacional. La muestra fue seleccionada a través del muestreo probabilístico y está compuesta 284 participantes entre padres de familia y docentes. Empleó como técnica la encuesta e instrumento el cuestionario. Llegando a la siguiente conclusión:

Las respectivas variables de estudio demuestran tener un grado de asociación; es decir, se relacionan significativamente ya que el valor de significancia es inferior a 0,05 y a través del estadígrafo r de Spearman se tiene una puntuación de 0,77, el cual demuestra una correlación directa y elevada en la respectiva muestra de estudio.

Gómez (2019) realizó la investigación titulada “Percepción docente de las habilidades directivas de los gestores de las instituciones educativas públicas del distrito del Rímac, en función al género”. En la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Enfoque de investigación es cuantitativo, correlacional. La muestra fue seleccionada de manera censal y estuvo compuesta 62 participantes de dos instituciones educativas públicas. Empleó la técnica psicométrica, análisis documental y estadística. Su principal instrumento fue el cuestionario. Llegando a la siguiente conclusión:

Las percepciones por parte de los docentes evidencian una diferencia significativa en los respectivos centros educativos del mencionado distrito, el cual responde a la dimensión del género; es decir, no todos tienen el mismo pensamiento sobre la labor del director.

2.2. Bases teóricas

Habilidades directivas

Para Hellriegel (2009) las habilidades directivas son “un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales en diversas organizaciones” (p. 5). Dicho de otro modo, la habilidad directiva viene a ser aquella destreza individual donde entra en juego la instrucción, experiencias, caracteres al momento de cumplir una determinada responsabilidad. Se considera como la suma de rasgos personales con las condiciones que se requieren para desempeñar una función.

Chiavenato (2006) precisa que las habilidades directivas son “aquellas destrezas y conocimientos relacionados directamente con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras” (p. 558). En la misma línea de pensamiento, Madrigal (2005) considera que las habilidades directivas vienen a ser “un conjunto de comportamientos aprendidos y adquiridos” (p. 64)

Por otro lado, Soria (1999, p. 46) considera que “un directivo para ser considerado con habilidades directivas debe poseer las siguientes cualidades: a) habilidades técnicas, b) habilidades administrativas y c) habilidades humanas” (p. 46). En la misma dirección, Griffin (2011) considera que la habilidad directiva es el “conocimiento conceptual con las oportunidades de practicar y aplicar comportamientos observables, y se basa en trabajo cognoscitivo y en trabajo conductual... se han utilizado ampliamente variaciones de este enfoque general, al igual que en los programas de educación ejecutiva”. (p. 13)

Por otro lado, Katz (1955), en relación a los directivos con habilidades directivas destacada que:

Este agente educativo debe poseer habilidades referidas a las técnicas ya que por medio de estas construye sus saberes y aptitudes sobre un área específica, pueden ser ingenierías,

cálculos, contabilidades; asimismo, se tiene la habilidad individual, la cual se refiere a aquella capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo, y por último, las habilidades conceptuales son las que deben poseer los directivos para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas. (p. 42)

Asimismo, desde una visión mucho más integral Griffin y Fleet (2013) refiriéndose a los directivos con habilidades directivas postulan una “propuesta basada en siete habilidades centrales: habilidades técnicas, interpersonales, conceptuales, de diagnóstico, de comunicación, de toma de decisiones y de gestión del tiempo” (p. 23).

Por su parte, Escobar y Mendoza (2016) diferencian claramente a los directivos que gestionan solo a través de las órdenes y quienes aplican “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)

A manera de conclusión, podemos precisar acerca de este tema como el conjunto de actuaciones que lleva a cabo el director en beneficio de una institución educativa con el fin de alcanzar logros significativos. Es preciso indicar que una habilidad es observable a diferencia de un atributo porque este último solo posee una representación mental o fija en la naturaleza humana. Sin embargo, la particularidad de las personas que ejercen una dirección están sujetas a las aceptaciones de los demás y el rechazo de algunos; por ello, su rendimiento debe ser eficiente considerando las discrepancias que se puedan presentar en cada uno de sus colaboradores.

Actitudes del buen directivo

En relación a las actitudes del buen directivo, Sovero (2006) precisa tener en consideración las siguientes actitudes:

La actitud burocrática: Es determinar las acciones del personal como también de él en concordancia con las normas institucionales; es decir, es el cumplimiento estricto de cada una de las disposiciones halladas en el reglamento con el propósito de velar por la tranquilidad de todos. Los directores con esta actitud no prestan mucha atención a las opiniones de sus colaboradores y simplemente comunica las funciones por medio de escritos oficiales.

La actitud autocrática: Aquí el director solo ordena y busca el cumplimiento estricto de lo indicado, deja de lado los puntos de vista de sus trabajadores. Además, formula cada norma, implementa su proceso y determina los pasos a seguir. Considera que no es necesario socializar las programaciones y solo designa a los responsables para llevar a cabo una tarea cuando sea necesario. El rasgo predominante en esta es la inflexibilidad, rigurosidad porque no acepta justificaciones al incumplimiento de una acción y por ello, es un gobierno absolutista. De la misma manera, es relevante la reputación y poderío. El director con esta actitud se califica como una persona superior a los demás, donde se demuestra la egocentricidad y solamente busca cumplir con sus intereses personales a costa de los demás.

La actitud simpática: Vela por la particularidad de sus trabajadores. Es visto como el lado indulgente del director porque busca fortalecer sus habilidades o cualidades como también brindarles asistencia para que cumplan sus objetivos por medio de estímulos. Aquí no prima las acciones sancionadoras, sino la comprensión de las mismas según las circunstancias.

La actitud democrática: La particularidad de esta es velar por los intereses de la colectividad, deja de lado las individualidades. Aquí el director busca perfeccionar las habilidades de todos sus trabajadores. No existen tratos verticales porque busca la unidad entre sus subordinados ya que se trabaja de manera cooperativa. El autoritarismo es relegado. Emite las medidas de cambio, las mismas que previamente fueron consensuadas. Cada norma o acuerdo se discute en la colectividad, sin llegar a insultos y guiados por el director, quien vela por la tranquilidad de toda la comunidad educativa.

El director o gestor y la dirección

Como punto de inicio, debemos partir clarificando este concepto debido a que este término puede presentar diversas acepciones, al respecto Bateman y Snell (2009) precisan que el director o gestor “Es alguien quien coordina y supervisa en el trabajo de otras personas para que se logren los objetivos de la organización. El trabajo de un gerente no tiene que ver con logros personales, sino con ayudar a otros para realizar su trabajo” (p. 9).

En otras palabras, el agente principal que dirige una institución educativa tiene la noble función de diseñar, implementar planes con el propósito de atender las demandas sociales ya que están descritos en cada objetivo propuesto; todo este proceso recibe el nombre de itinerario o conducción.

En la conducción de las instituciones educativas, el director o gestor debe poseer habilidades fundamentales para su liderazgo, al respecto, Pereda, López-Guzmán y Gonzáles (2014) consideran que “La habilidad es la capacidad 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. 536).

En toda entidad, es importante contar con persona o trabajadores capacitados para cumplir su función de la mejor manera; es decir, debe desempeñarse con eficiencia. A partir de este planteamiento, la personalidad de los directivos debe estar sujeta a la proactividad, contar con un pensamiento estratégico, ser un agente de cambio, liderar con principios de igualdad frente a todos sus trabajadores que forman parte de la entidad.

Hábitos de la capacidad directriz

La práctica de la dirección conducida por profesionales de amplia experiencia permite que estos puedan desarrollar un conjunto de hábitos directrices, que ameritan ser tenidos en cuenta por quienes aspiran a seguir por esa senda

exitosa en la conducción de instituciones educativas, al respecto Cardona (2004, p. 41-42) refiere los siguientes hábitos:

Habito de la información: Viene a ser el hecho de recabar las informaciones, procesarlas, comprenderlas, ampliarlas, emplearlas y ser distribuida con los interesados o compradores que están a nivel interno y externo para llevar a cabo una labor más productiva.

Hábito de la visión estratégica: Se refiere a gestionar los ensueños. Concatena, amplía y reformula, a nivel de la organización, la visión. Se refiere a cada objetivo alcanzado a partir de las diversas estrategias, los mismos que se comunican para influir en los demás y así se comprometan, se ilusionen y entusiasmen porque no solo se busca la intervención.

Hábito de los resultados: Responde a la particularidad de formularse interrogantes que estén asociados al cumplimiento de funciones ya que de ellas depende alcanzar algún resultado. Fijar su atención a la esencia y las ventajas a tener; además, realizar una evaluación de su desempeño según lo planificado, pero no solo concretar tareas mínimas en cualquier área o solucionar ciertas dificultades que no tengan trascendencia.

Hábito de la delegación: Habilidad para dirigir a cada trabajador según su perfil, donde se les delega responsabilidades que deben ser cumplidas en el menor tiempo posible. Asume su rol o papel en función a cada objetivo institucional y confía en sus compañeros de trabajo. Aquí es muy importante comisionar porque se encarga una actividad al personal de acuerdo a sus capacidades.

Hábito del aprendizaje: Se refiere a dos aspectos a ser trabajados. Hace referencia a dos puntos importantes. El primer punto viene a ser la constante actualización con la finalidad de estar a la vanguardia de las informaciones y desempeñarse mejor. El segundo punto busca perfeccionar la conducta, pensamiento, actuación, saberes, declaraciones; es decir, conocerse a sí como persona.

Hábito de la comunicación – negociación: Considerada como la particularidad de incidir en las personas con quienes se trabaja y el cual cumple una doble direccionalidad ya que se busca entablar visiones comunes. Se puede decir que gracias a esta se hallan las motivaciones para todos.

Hábito del equipo: Se identifica en las acciones que contribuyen en el funcionamiento organizado de las instituciones; es decir, vela por el trabajo interno. Prima las labores cooperativas, asumiendo su rol con mucha responsabilidad, relación y unión para fortalecer la subjetividad de la persona como también su rendimiento.

Hábito de la innovación: Se cultiva esta habilidad a partir de la intervención del director y cada uno de los trabajadores para presentar cuatro planes innovadores mínimamente, cuya finalidad de estos es seguir mejorando en el desempeño en concordancia con los objetivos institucionales.

Clasificación de las habilidades directivas de los gestores

Según el Mineduc (2015) en su Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar, las habilidades “Refieren a capacidades conductuales y técnicas que permiten implementar procesos y acciones a fin de lograr los objetivos declarados. Las habilidades se desarrollan sin vulnerar los principios en que se enmarcan” (p. 32). Asimismo, para el MINEDUC (2015) estas habilidades directivas implican lo siguiente:

- Visión estratégica
- Trabajar en equipo
- Comunicar de manera efectiva
- Capacidad de negociación
- Aprendizaje permanente
- Flexibilidad
- Empatía
- Sentido de Auto-eficacia
- Resiliencia

Liderazgo escolar
Inclusión y equidad
Mejoramiento y cambio escolar
Currículum
Evaluación
Prácticas de enseñanza aprendizaje
Desarrollo profesional
Gestión de proyectos (p.32)

Por otro lado, Goyal (2013) considera que son tres las habilidades directivas centrales:

Habilidades personales, referidas a la auto dirección, las habilidades como la capacidad de aprender, desarrollo de la inteligencia emocional, gestión del tiempo, gestión de estrés, desarrollo personal, toma de decisiones y resolución de problemas.

Habilidades interpersonales, es la capacidad de comunicación cooperación y trabajo en equipo gestión de reuniones, asertividad negociación, comunicación, gestión del jefe, resolución de conflictos, etc.

Habilidades de dirección de personas, entendida como la capacidad de dirigir a otras personas. Incluye la motivación, el desarrollo de personas, el coaching, resolución de conflictos, optimización de recursos, presentaciones en público, gestión del talento, el liderazgo entendido como el proceso de influir y apoyar a las personas para que trabajen con entusiasmo y logren los objetivos comunes. (p. 67)

De estas habilidades deducimos que los directores o gestores con capacidades sobresalientes a nivel individual consiguen ser destacados a nivel de la institución porque poseer destrezas para relacionar con los demás

implica laborar con eficiencia y estar dispuestos a los cambios que se buscan al solucionar cualquier problema.

Pereda (2016) tras la revisión de la literatura de los autores Mosley (2005) y Griffin y Van Fleet (2013) clasifica también las habilidades directivas en tres grandes agrupaciones, añadiendo capacidades.

1. Habilidades personales

- Capacidad de aprender
- Desarrollo de la visión
- Inteligencia emocional
- Gestión del tiempo
- Gestión de estrés
- Desarrollo personal
- Toma de decisiones y resolución de problemas

Estas reciben esta denominación porque se refieren a las capacidades individuales que debe poseer un sujeto. Es calificada como la más relevante debido a que en ella se constituye la conducta de los profesionales. Por ello, el lado humano de los directivos siempre debe ser una prioridad ya que este determina otras cualidades o situaciones a los que se enfrentaran para lograr los objetivos instituciones; es decir, deberá comprender las dificultades, los problemas e incidentes, entre otros.

2. Habilidades interpersonales

- Capacidad de comunicación
- Cooperación y trabajo en equipo
- Gestión de reuniones
- Asertividad
- Negociación

Este recibe el nombre de social ya que cada una de ellas se puede ser incorporar a las habilidades personales, de esta manera se amplía y fortalece las cualidades del hombre en función a las responsabilidades que va cumpliendo. Es preciso indicar que un desarrollo adecuado de las primeras

habilidades conlleva a que estas capacidades sociales sean pertinentes. Además, se sustentan o toman como base las relaciones o el trato hacia sus semejantes y el cual, según Esparza (2009), lo califica con una relación directa entre la formación personal y vínculo social. Es por ello, que se tendrán lazos sociales fuertes a partir de los personales ya consolidados.

3. Habilidades de dirección de personas

- Liderazgo
- Motivación
- Desarrollo de personas
- Creatividad
- Delegación
- Resolución de conflictos
- Optimización de recursos
- Presentaciones en público
- Gestión del talento
- Coaching (p. 110)

Por último, este hace referencia a la labor directiva. Cobra objetividad al momento de dirigir, coordinar y liderar con cada personal de la institución. La maestría para guiar implica poseer una serie de capacidades que hallan sustento en las dos primeras y está última se ubica la cúspide del poliedro piramidal. Direccionar la labor de los trabajadores conlleva un compromiso mayor a nivel personal porque debe comprender la naturaleza de cada individuo y a partir de ella exigir un mayor compromiso en la toma de decisiones.

Con el transcurrir de los años, desarrollar las capacidades de corte personal, interpersonal y dirección, se convirtieron en puntos claves para el progreso o avance de las instituciones tanto estatales como privadas. Si bien es cierto que es un punto reciente en las entidades y ha demostrado que es esencial para el cumplimiento de metas, objetivos. Por tanto, la habilidad personal unida a la directiva permite realizar gestiones idóneas y deben ser

fomentadas en los múltiples escenarios donde se preste un servicio determinado; toda esta transformación es a causa de las capacitaciones que van recibiendo cada trabajador según el área en la cual se desempeña y de esta manera, controlar su rol e incrementar mayores funciones con el transcurrir de los días.

Dimensiones de las habilidades directivas

Las habilidades directivas consideradas para esta investigación son el liderazgo, comunicación, motivación, manejo de conflicto y el trabajo en equipo. A continuación, desarrollamos sus implicancias.

Liderazgo

Para Castillo (2017) es imprescindible el papel del liderazgo en la marcha de una institución, puesto que solo con el liderazgo que le impriman los directores es posible “la consolidación de proyectos, centrado en los criterios: calidad de los servicios educativos, democracia y eficiencia escolar, protagonismo del aprendizaje, atención al estudiante, equidad, profesionalización y especialización del personal de la escuela; así como mayor autonomía de la institución escolar” (p. 31).

Por otro lado, Rincón (2011) considera que el liderazgo durante el proceso de una gestión educativa, permite el desarrollo de las competencias, habilidades y actitudes de los maestros, los que coadyuvan al fortalecimiento del desempeño docente. Esto significa que el director con cualidades de liderazgo positivo se encuentra en la capacidad de motivar, dirigir e influir al equipo de trabajo en su institución educativa. Orientándolo hacia la consecución de metas compartidas a través de una mejora permanente de rendimiento.

En suma, la persona que ocupa la función de dirigir un establecimiento educativo asume la tarea de potencializar las habilidades de cada trabajador. Diseña las responsabilidades por coordinaciones o comisiones que velan por el cumplimiento de metas u objetivos descritos en el proyecto institucional. De la misma manera, coordina la acción del monitoreo, evaluaciones y

retroalimentaciones en bien de los actores educativos. Por ello, dialogar, trabajar en equipos son puntos fundamentales a nivel de la organización.

Pereda (2016) refiere tipologías de liderazgo los cuales son:

a) Liderazgo participativo

Esta forma de liderar considera las intervenciones de sus trabajadores al momento de implementar una medida de cambio. También cobra existencia cuando se enfrentan a una situación adversa y para solucionarlo presta mucha atención a las opiniones de sus colaboradores.

b) Liderazgo colaborativo

Aquí las acciones del director se basan en prestar la atención correspondiente a sus colaboradores; en otras palabras, auxilia en las tareas designadas y también vela por la salud de sus personales. Existe un trato horizontal y busca estímulos para cada uno de ellos.

c) Liderazgo instrumental

Aquí el director detalla la forma de laborar en la institución; en otros términos, determina el estilo y ritmo de realizar las actividades, establece las metas a alcanzar por cada trabajador. Aquí no es necesario pedir opiniones para dirigir la institución.

Comunicación

Para Castillo (2017) es la “capacidad de interactuar comunicativamente en un contexto, manteniendo una interrelación dialógica, desarrollando la capacidad de interpretar y comprender el mundo -natural y social-” (p. 28). Vale decir, promueve las intervenciones de todo el personal en las medidas a implementarse. Se identifica como cualidad la participación democrática porque el trabajador identifica el ambiente y sobre él establece su rol.

Gorrochotegui (2010) comenta: “La relación entre los miembros de un equipo es de interdependencia y de colaboración y requiere unidad de criterio y de

actuación. Por este motivo, es frecuente que aparezcan situaciones de conflicto que es necesario manejar.” (p. 55).

Por eso, se considera necesario establecer los acuerdos de convivencia donde se establezcan los medios o formas para comunicarse entre todos, así el personal asume su rol con mayor compromiso.

Se sabe que, al interior de los centros educativos, el comunicarse cumple un rol dinamizador porque regula la interacción o diálogo al momento de realizar las múltiples gestiones. Vale decir, a nivel de estas instituciones se evidencia una asociación directa entre un sector y demás agrupaciones que hacen posibles espacios o ambientes donde cada trabajador dé su opinión.

Para Pereda (2016) “la comunicación puede ser una herramienta eficaz para motivar a los empleados involucrados en los procesos de cambio organizacional” (p. 115). De esta manera, se profundiza las habilidades comunicativas que son: demostrar comportamientos asertivos, capacidad interpersonal y destrezas de corte social, fluidez verbal, respetuoso y prudente, persuadir y persistir, escoltar, conducir y fortalecer a los equipos para luego brindarles acciones de retroalimentación o retroacción.

Motivación

Para Pereda (2016) “La motivación, es considerada como un elemento intangible del capital intelectual de la organización, forma parte del nivel estratégico y planificación a largo plazo, que son los indicadores que se orientan hacia el futuro de la entidad” (p. 132). En consecuencia, la motivación hace disponer a la institución de docentes competentes, capacitados, con un nivel de formación adecuado y altamente activos con capacidad para innovar e incluso influir en el logro de los objetivos institucionales trazados por la institución.

Manejo del conflicto

Para Castillo (2017), el manejo de conflictos es la “capacidad de comunicarse y entenderse con el otro, viviendo la tolerancia, la convivencia y la cooperación, promoviendo el respeto por lo propio y lo diferente, reconociendo errores con el fin de superarlos” (p. 28). Asimismo, Pereda (2016) precisa que “Para tomar buenas decisiones, un directivo debe tener y desarrollar, importantes habilidades para el análisis de problemas y la toma de decisiones, atender tanto al proceso de la decisión como al método que se sigue en dicho proceso” (p. 112). Es decir, un directivo de una institución debe poseer la solvencia actitudinal para encaminar los conflictos por una senda que devenga en constructiva, puesto que las contradicciones son el alma de las mejores transformaciones.

Trabajo en equipo

Para Castillo (2017), el trabajo en equipo permite cumplir los objetivos institucionales en un contexto de interrelación personal efectiva, asumiendo las tareas con alto optimismo y de acuerdo al contexto socio cultural con todo desprendimiento personal. Asimismo, en relación al trabajo en equipo, Pereda (2016) refiere que “la comunicación frecuente desde el primer momento entre los miembros del equipo es fundamental en el desarrollo de una identidad compartida” (p. 116). Es decir, en el trabajo en equipo es fundamental la comunicación efectiva entre sus integrantes.

En fin, la efectividad de las personas que laboran de manera grupal depende de la habilidad para comunicar sus ideas o puntos de vista con la finalidad de eliminar cualquier hecho que obstaculice el cumplimiento de objetivos institucionales. De esta manera, se busca construir conductas de corte cooperativo y constructivo para formar una conexión entre los trabajadores. Además, se caracterizan por su multidimensionalidad; es decir, comprende varios aspectos propios de su naturaleza (dificultades). En ese sentido, se convierte, la comunicación, en un punto colateral ya que influye en las múltiples tareas realizadas como también en los resultados porque a través de se transmite las ideas, visiones y acciones a seguir por parte del personal

que labora en la institución.

Importancia de las habilidades directivas

Las habilidades directivas de un directivo de una institución son sumamente importantes, puesto que el equipo de docentes marchará en función de la impronta que este le refleje, al respecto Aguilar (2009) precisa que “Es admisible aquello de que una empresa refleja lo que son sus dirigentes; demuestra la personalidad y el modo de ser de su gerente” (p. 16).

Es decir, los directores deben generar en la institución educativa, conductas que consideren a los padres de familia como parte indelible de la institución, para ello es fundamental que los maestros sean accesibles, amistosos, altamente preparados, amables y expeditos a resolver las diferentes dificultades que presenten.

En el camino de la consolidación institucional es de gran importancia que los directivos desplieguen habilidades directivas constructivas. Con mucho acierto Dhiman y Singh (2007) precisan 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)

De lo expresado en este punto se puede afirmar que es indispensable en los directivos de las instituciones educativas, el desarrollo de las habilidades directivas, solo en esa medida es posible lograr mejorar la calidad de la gestión educativa, puesto que una institución es el reflejo del director, es decir, en la medida que el director lidere de manera positiva la institución se encontrará a la altura de la calidad educativa requerida. En este punto es importante, precisar que esta calidad estará supeditada también a la calidad de interrelación establecida a nivel institucional, puesto que un buen líder vela

por la unidad institucional y esto se ve reflejada en el trato hacia los estudiantes y padres de familia.

Las funciones de los gestores educativos

Los directores de las instituciones educativas deben poseer una formación de doble vertiente. Por un lado, deben ser muy buenos profesores y, por otro, buenos gestores institucionales. Los especialistas en estos temas consideran que los gestores o directores, en estos tiempos consideran que deben poseer una formación y conocimiento cada vez más especializado en la labor que van desempeñando, por lo que es indispensable de acuerdo a Maestres (2013) que realicen las siguientes funciones:

Gestionar para equipos. Los directores asumen la acción de liderar y coordinar con los docentes, administrativos y demás personales que laboran en la institución.

Vínculo con el ambiente. Una dificultad que cobra importancia con el tiempo es unir a la familia con el estudiante. Diálogos que atiendan a las problemáticas institucionales y hallar las soluciones más loables para enfrentarlos a conllevado a que el profesional de la educación cuente con un amplio conocimiento, el cual no se sustente en la praxis; sino en una vasta información teórica para ser llevada a la práctica.

Vínculos con el aspecto administrativo. Comprende la formulación de las reglamentaciones o normas escolares, las supervisiones o monitoreos a las diferentes gestiones, la planificación y socialización de diversos planes conllevan a que los integrantes del equipo directivo posean saberes amplios, cualidades y conozca a profundidad cada proceso.

Funciones propias de la docencia y la administración de recursos. Los diferentes actores que se hallan al interior de las instituciones educativas no deben de olvidar que su razón de ser es enseñar al educando y que ellos consoliden los aprendizajes por medio de estrategias brindados por el docente.

Comunicación. Varias instituciones educativas incorporan formas o medios para tener más estudiantes; es decir, se busca incrementar la población estudiantil a través de las oportunidades que brinda el centro y para ello, se cuenta con una red social o llamado también marketing. Llevar este proceso consiste en una correcta planificación para que las acciones no sean improvisadas y tengan efectos positivos.

Las funciones expuestas son solo algunas aproximaciones que se desarrollan en todo el proceso de gestión educativa en las instituciones educativas, que cada vez son mucho más complejos en su conducción. En consecuencia, un gestor debe estar en condiciones de planificar, organizar, ejecutar y evaluar las problemáticas que puedan presentar las instituciones educativas. Indudablemente, escapa a las posibilidades y competencias de los gestores el resolver de manera óptima y en un solo acto estas dificultades, puesto que los maestros no fueron formados en las aulas universitarias para esta labor, es indispensable una especialización para un buen desempeño como gestor.

2.3. Bases conceptuales

Habilidades directivas. Vienen a ser el cúmulo de saberes, capacidades, conductas y, especialmente, cualidades que debe poseer el director para realizar un rol gerencial de manera pertinente y no halle dificultades al momento de dirigir una institución educativa.

Liderazgo. El liderazgo durante el proceso de una gestión educativa, permite el desarrollo de las competencias, habilidades y actitudes de los maestros, los que coadyuvan al fortalecimiento del desempeño docente. Esto significa que el director con cualidades de liderazgo positivo se encuentra en la capacidad de motivar, dirigir e influir al equipo de trabajo en su institución educativa.

Comunicación. Son las interacciones dialógicas que se establecen con el ambiente o espacio en la cual se desempeña una persona y es muy importante tener la habilidad de dilucidar y entender los sucesos acaecidos en la realidad.

Motivación. Es vista como el aspecto subjetivo que sustenta el proceso cognitivo en las instituciones; su presencia es vital en las acciones estratégicas y cuando se implementa un plan por un periodo mayor a un año, los cuales llegan a ser observados en el tiempo.

Manejo del conflicto. Se comprende como aquella habilidad para entablar una comunicación con otra persona y comprender su situación. Aquí entran en acción la paciencia, coexistencia, colaboración, donde se destaca la diferencia como un aspecto positivo para aprender y construir saberes a partir del error.

Trabajo en equipo. El trabajo en equipo permite cumplir los objetivos institucionales en un contexto de interrelación personal efectiva, asumiendo las tareas con alto optimismo y de acuerdo al contexto socio cultural con todo desprendimiento personal.

.

III. METODOLOGÍA

3.1. Hipótesis

Hipótesis general

Existen diferencias significativas en las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho -2020.

Hipótesis específicas

Existen diferencias significativas en la dimensión liderazgo de las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho.

Existen diferencias significativas en la dimensión comunicación de las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho.

Existen diferencias significativas en la dimensión motivación de las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho.

Existen diferencias significativas en la dimensión manejo de conflictos en las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho.

Existen diferencias significativas en la dimensión trabajo en equipo en las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho.

3.2. Variables

V1: Habilidades directivas

3.3. Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Valoración
Variable 1 Habilidades directivas	Chiavenato (2006) precisa que las habilidades directivas son “aquellas destrezas y conocimientos relacionados directamente con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras” (p. 558).	Se elaborará un cuestionario sobre habilidades directivas en base a las dimensiones:	Liderazgo	Delega autoridad Integra recursos técnicos, materiales y humanos Toma decisiones oportunas	Ordinal: 1. Nunca 2. Casi nunca 3. Algunas veces 4. Casi siempre 5. Siempre
			Comunicación	Expresa con facilidad sus emociones Escucha con atención Tiene habilidades para expresarse	
			Motivación	Fomenta sentimiento de logro Recompensa por el trabajo desarrollado Motiva para el logro de buenos resultados	
			Manejo de conflicto	Diagnostica de manera precisa el conflicto Muestra control de emociones Interpreta emociones del personal	
			Trabajo en equipo	Fomenta el trabajo en equipo Promueve la autonomía a los docentes Estable metas y visión que motiva al equipo	

3.4. Tipo y nivel de estudio

El tipo de investigación en el que se concreta es el descriptivo. Para Cortés e Iglesias (2004) “Los estudios **descriptivos** buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 20). Por otro lado, el nivel en el que se desarrolla la investigación es el descriptivo.

3.5. Método

Durante el desarrollo de la investigación se han hecho uso de diversos métodos que son expuestos a continuación.

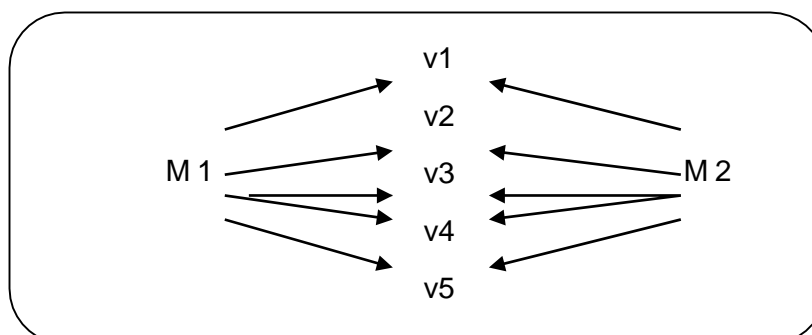
El método deductivo e inductivo. Al respecto Cea D’Ancona, (1996) precisa que “el método deductivo parte de la teoría a los datos, es decir de lo general a lo particular. En cambio, la inducción, parte de los datos a la teoría, es decir parte de los casos particulares a los principios generales” (p. 80).

Método hipotético-deductivo. “Entre los cultivadores de éste caben todos los científicos y filósofos de la ciencia que han postulado la participación inicial de elementos teóricos o hipótesis en la investigación científica, que anteceden y determinan a las observaciones. De acuerdo con este grupo, la ciencia tiene su fundamento en conceptos que no se derivan de la experiencia del mundo que está allá afuera, sino que el investigador los postula en forma de hipótesis con base en su intuición” (Martínez, 2004, p. 5).

3.6. Diseño de investigación

La investigación que se desarrolló se plasmó a través del diseño comparativo. Al respecto Quispe (2012) precisa que “Este diseño busca establecer las diferencias entre dos o más muestras de investigación en función de las variables observadas. Estos diseños tratan de encontrar la

respuesta a los problemas formulados mediante el análisis comparativo de los hechos observados” (p. 92). El esquema es el siguiente:



Donde:

M1 y M2: representan las muestras observadas para la correspondiente comparación.

V1, v2, v3, v4, v5: representan las variables observadas en ambas muestras.

3.7. Población, muestra y muestreo

Población. “La población o universo es el conjunto de objetos, sujetos o unidades que comparten la característica que se estudia y a la que se pueden generalizar los hallazgos encontrados en la muestra para ser sometidos a la observación” (Moje, 2011, p. 25). En la investigación que se desarrolló la población se encuentra constituida por 200 docentes de las instituciones educativas emblemáticas “Mariscal Cáceres” y “San Ramón” del distrito de Ayacucho, distribuidas de la siguiente manera:

N.º	NOMBRES DE LA INSTITUCIONES EDUCATIVAS	N.º DE DOCENTES
01	I.E. Mariscal Cáceres	120
02	I.E. San Ramón	80
TOTAL		200

Muestra. Behar (2008) precisa que “La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Se puede decir que es un subconjunto de

elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus necesidades al que llamamos población” (p. 59). En el desarrollo de la presente investigación, la muestra está constituida por el total de la población participante en la investigación.

N°	NOMBRES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS	N.º DE DOCENTES
01	I.E. Mariscal Cáceres	30
02	I.E. San Ramón	30
TOTAL		60

Técnica muestral. La técnica muestral utilizada para el desarrollo de la investigación es no probabilística e intencional razón por la que la misma población es considerada como muestra.

3.8. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.8.1 Técnica

La encuesta. Para la recopilación de la información se hace uso de la encuesta, que es considerado como un “procedimiento estandarizado para recolectar información –oral o escrita– de una muestra de personas acerca de los aspectos estructurales; ya sean ciertas características sociodemográficas u opiniones acerca de algún tema específico. La información se recoge de forma estructurada y el estímulo es el mismo para todas las personas” (Cea D’Ancona, 1996, p. 240).

3.8.2. Instrumento:

El cuestionario. “El cuestionario, es de gran utilidad en la investigación científica, ya que constituye una forma concreta de la técnica de la encuesta, logrando que el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se sujeten a determinadas condiciones” (Gómez, 2012, p. 58). En la presente investigación se hace uso del cuestionario como instrumento.

3.9. Validación y confiabilidad del instrumento

Validación del instrumento

Con la finalidad de hallar la validez de los instrumentos de investigación, estos fueron sometidos a opinión de expertos, en este caso fueron tres

profesionales con experiencia en monitoreo y acompañamiento pedagógico y desempeño docente. El promedio de la valoración del instrumento es el siguiente:

Expertos	ITEMS										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
2	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
3	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
Promedio de ponderación											86 %

En la tabla se observa el promedio de los valores emitidos por cada uno de los expertos que equivalen a 86 %, lo que permite afirmar que el instrumento es válido.

Confiabilidad de instrumento

Los instrumentos validados fueron sometidos a una prueba piloto constituido por 10 docentes; cuyos resultados fueron procesados mediante el estadígrafo Alpha de Cronbach. Los resultados obtenidos son mostrados a continuación:

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	10	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,902	44

El resultado mostrado con la prueba Alpha de Cronbach, muestra un valor igual a 0,90, resultado que permite afirmar que el instrumento muestra un buen nivel de confiabilidad.

3.10. Métodos de análisis de datos

Una vez culminada el proceso de la obtención de la información que se realiza mediante el cuestionario de encuesta, estos fueron organizados de manera sistemática y en base a las dimensiones de la variable estudiada; posteriormente, estos datos fueron procesados mediante el paquete estadístico SPSS versión 24, que permitió obtener resultados en los niveles descriptivos e inferenciales. Estos resultados son presentados en el nivel descriptivo a través de tablas porcentuales. Asimismo, a nivel inferencial se halló la correspondiente prueba de hipótesis. En este caso se hace uso de la prueba estadística U de Mann Whitney debido a que los datos procesados se encuentran sistematizados en escala ordinal y se busca comparar dos muestras independientes.

3.11. Consideraciones éticas

La historia evidencia el abuso que muchas personas cometieron a nombre de la investigación científica, por lo que es indispensable el control de esta actividad en el nivel de investigación que fuera. El peligro moral se sustenta en el conflicto de intereses que se presenta entre el progreso científico, el beneficio personal del investigador y el investigado. En razón a lo expuesto se considera necesario y apropiado precisar las consideraciones éticas que se tendrán en cuenta durante el proceso de investigación, de tal manera que se solicitará la correspondiente autorización para el desarrollo de la investigación a la dirección de las instituciones educativas, asimismo, se tendrá en cuenta la confidencialidad de los datos obtenidos durante la investigación.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. A NIVEL DESCRIPTIVO

Tabla 1

Nivel de liderazgo en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho

Valores	Mariscal Cáceres		San Ramón	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	3,3	0	0,0
Casi nunca	7	23,3	0	0,0
Algunas veces	10	33,3	5	16,7
Casi siempre	10	33,3	14	46,7
Siempre	2	6,7	11	36,7
Total	30	100,0	30	100,0

Nota. Elaboración propia

Al analizar los resultados que se presentan en la tabla, sobre el nivel de liderazgo de los gestores de la Institución Educativa “Mariscal Cáceres”, se observa que los porcentajes altos se encuentran distribuidos de manera ascendente entre los valores “algunas veces” con 33,3 % hacia “Casi siempre” con 33,3 %. Por otro lado, el nivel de liderazgo de los gestores de la Institución Educativa “San Ramón”, muestra que el porcentaje más alto se encuentra en la opción casi siempre con 46,7 % con tendencia hacia “Siempre” con un 36,7 %. Resultado que muestra una diferencia en el nivel de liderazgo de los gestores a favor de la institución educativa “San Ramón”.

Tabla 2

Nivel de comunicación en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho

Valores	Mariscal Cáceres		San Ramón	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0	0	0,0
Casi nunca	2	6,7	0	0,0
Algunas veces	14	46,7	2	6,7
Casi siempre	10	33,3	13	43,3
Siempre	4	13,3	15	50,0
Total	30	100,0	30	100,0

Nota. Elaboración propia

Los resultados que se presentan en la tabla, sobre el nivel de comunicación de los gestores de la Institución Educativa “Mariscal Cáceres”, permiten observar que el porcentaje mayoritario que es equivalente al 46,7 % de docentes considera que solo “algunas veces” se observa una buena comunicación en los gestores de la institución educativa. Por otro lado, el porcentaje mayoritario que equivale al 50,0 % de docentes considera que siempre se observa una buena comunicación en los gestores de la Institución Educativa “San Ramón”, De acuerdo a estos resultados se puede concluir que existe una diferencia en el nivel de comunicación de los gestores a favor de la institución educativa “San Ramón”.

Tabla 3

Nivel de motivación en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho

Valores	Mariscal Cáceres		San Ramón	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	10,0	1	3,3
Casi nunca	6	20,0	1	3,3
Algunas veces	12	40,0	9	30,0
Casi siempre	8	26,7	13	43,3
Siempre	1	3,3	6	20,0
Total	30	100,0	30	100,0

Nota. Elaboración propia

El análisis de los resultados que se presentan en la tabla, respecto al nivel de motivación de los gestores de la Institución Educativa “Mariscal Cáceres”, permiten observar que el porcentaje mayoritario equivalente al 40,0 % de docentes considera que solo “algunas veces” se observa una buena motivación en los gestores de la institución educativa. Por otro lado, el porcentaje mayoritario que equivale al 43,3 % de docentes considera que “casi siempre” se observa una buena motivación en los gestores de la Institución Educativa “San Ramón”. Los valores presentados permiten concluir que existe una diferencia en el nivel de motivación de los gestores a favor de la institución educativa “San Ramón” de Ayacucho.

Tabla 4

Nivel de manejo de conflictos en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho

Valores	Mariscal Cáceres		San Ramón	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	3,3	0	0,0
Casi nunca	5	16,7	1	0,0
Algunas veces	14	46,7	8	26,7
Casi siempre	9	30,0	11	36,7
Siempre	1	3,3	11	36,7
Total	30	100,0	30	100,0

Nota. Elaboración propia

Al observar los resultados que se presentan en la tabla, respecto al nivel de manejo de conflictos de los gestores de la Institución Educativa “Mariscal Cáceres”, se tiene que el porcentaje mayoritario equivalente al 46,7 % de docentes considera que solo “algunas veces” se observa un buen manejo de conflictos en los gestores de la institución educativa. Por otro lado, el porcentaje mayoritario que equivale al 36,7 % de docentes considera que “siempre” se observa un buen manejo de conflictos en los gestores de la Institución Educativa “San Ramón”. Los resultados expuestos permiten concluir que existe una diferencia en el nivel de manejo de conflictos de los gestores a favor de la institución educativa “San Ramón” de Ayacucho.

Tabla 5

Nivel de trabajo en equipo en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho

Valores	Mariscal Cáceres		San Ramón	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0	0	0,0
Casi nunca	4	13,3	1	3,3
Algunas veces	15	50,0	7	23,3
Casi siempre	11	36,7	9	30,0
Siempre	0	0,0	13	43,3
Total	30	100,0	30	100,0

Nota. Elaboración propia

Al analizar los resultados que se presentan en la tabla, respecto al nivel de trabajo en equipo de los gestores de la Institución Educativa “Mariscal Cáceres”, se observa que el porcentaje mayoritario equivalente al 50,0 % de docentes considera que solo “algunas veces” se observa un buen trabajo en equipo en los gestores de la institución educativa. Por otro lado, el porcentaje mayoritario que equivale al 43,3 % de docentes considera que “siempre” se observa un buen manejo del trabajo en equipo en los gestores de la Institución Educativa “San Ramón”. De acuerdo a los resultados expuestos se puede concluir que existe diferencia en el nivel de trabajo en equipo de los gestores a favor de la institución educativa “San Ramón” de Ayacucho.

Tabla 6

Nivel de habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho

Valores	Mariscal Cáceres		San Ramón	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0	0	0,0
Casi nunca	4	13,3	0	0,0
Algunas veces	13	43,3	3	10,0
Casi siempre	13	43,3	11	36,7
Siempre	0	0,0	16	53,3
Total	30	100,0	30	100,0

Nota. Elaboración propia

El análisis de los resultados que se presentan en la tabla, respecto al nivel de habilidades directivas de los gestores de la Institución Educativa “Mariscal Cáceres”, muestra que el porcentaje mayoritario equivalente al 43,3 % de docentes considera que “casi siempre” se observa un buen nivel de habilidades directivas en los gestores de la institución educativa. Por otro lado, el porcentaje mayoritario que equivale al 53,3 % de docentes considera que “siempre” se observa un buen nivel de habilidades directivas en los gestores de la Institución Educativa “San Ramón”. Los resultados expuestos permiten concluir que existe una diferencia en el nivel de habilidades directivas de los gestores a favor de la institución educativa “San Ramón” de Ayacucho.

4.2. A NIVEL INFERENCIAL

4.2.1. Prueba de hipótesis general

a) Hipótesis estadística

Ho: No existe diferencias significativas en las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho - 2020.

Ha: Existe diferencias significativas en las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho - 2020.

b) Nivel de Significancia:

$$\alpha = 0.05$$

c) Estadígrafo:

U de Mann Whitney

d) Decisión

Si “p” (nivel significancia) < 0,05, se rechaza la Ho

Si “p” (nivel significancia) > 0,05, se acepta la Ho

e) Tratamiento estadístico

Tabla 7

Resultado del tratamiento estadístico mediante la prueba U de Mann Whitney

Estadísticos de prueba ^a	
	HABILIDADES
U de Mann-Whitney	162,500
W de Wilcoxon	627,500
Z	-4,578
<u>Sig. asintótica (bilateral)</u>	<u>,000</u>

a. Variable de agrupación:
MARISCAL_SAN RAMÓN

Nota. Elaboración propia

En la tabla se presenta los resultados de la prueba U de Mann Whitney, en el que se observa un nivel de significancia igual a $0,000 < 0,05$; en consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna y se concluye que existen diferencias significativas en las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho – 2020.

4.2.2. Prueba de primera hipótesis específica

a) Hipótesis estadística

Ho: No existe diferencias significativas en la dimensión liderazgo de las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho.

Ha: Existe diferencias significativas en la dimensión liderazgo de las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho.

b) Nivel de Significancia:

$\alpha = 0.05$

c) Estadígrafo:

U de Mann Whitney

d) Decisión

Si “p” (nivel significancia) < 0,05, se rechaza la Ho

Si “p” (nivel significancia) > 0,05, se acepta la Ho

e) Tratamiento estadístico

Tabla 8

Resultado del tratamiento estadístico mediante la prueba U de Mann Whitney

Estadísticos de prueba ^a	
	LIDERAZGO
U de Mann-Whitney	194,000
W de Wilcoxon	659,000
Z	-3,970
<u>Sig. asintótica (bilateral)</u>	<u>,000</u>

a. Variable de agrupación:
MARISCAL_SAN RAMÓN

Nota. Elaboración propia

La prueba U de Mann Whitney muestra un valor igual a $0,000 < 0,05$; resultado que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna y concluir que existen diferencias significativas en la dimensión liderazgo de las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho.

4.2.3. Prueba de segunda hipótesis específica

a) Hipótesis estadística

Ho: No existe diferencias significativas en la dimensión comunicación de las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho.

Ha: Existe diferencias significativas en la dimensión comunicación de las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho.

b) Nivel de Significancia:

$\alpha = 0.05$

c) Estadígrafo:

U de Mann Whitney

d) Decisión

Si “p” (nivel significancia) < 0,05, se rechaza la Ho

Si “p” (nivel significancia) > 0,05, se acepta la Ho

e) Tratamiento estadístico

Tabla 9

Resultado del tratamiento estadístico mediante la prueba U de Mann Whitney

Estadísticos de prueba ^a	
	COMUNICACIÓN
U de Mann-Whitney	189,000
W de Wilcoxon	654,000
Z	-4,083
<u>Sig. asintótica (bilateral)</u>	<u>.000</u>

a. Variable de agrupación:

MARISCAL_SAN RAMÓN

Nota. Elaboración propia

El valor mostrado en la tabla como producto de la prueba U de Mann Whitney, presenta un valor igual a $0,019 < 0,05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna y se concluye que existen diferencias significativas en la dimensión comunicación de las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho.

4.2.4. Prueba de tercera hipótesis específica

a) Hipótesis estadística

Ho: No existe diferencias significativas en la dimensión motivación de las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho.

Ha: Existe diferencias significativas en la dimensión motivación de las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho.

b) Nivel de Significancia:

$$\alpha = 0.05$$

c) Estadígrafo:

U de Mann Whitney

d) Decisión

Si "p" (nivel significancia) < 0,05, se rechaza la Ho

Si "p" (nivel significancia) > 0,05, se acepta la Ho

e) Tratamiento estadístico

Tabla 10

Resultado del tratamiento estadístico mediante la prueba U de Mann Whitney

Estadísticos de prueba ^a	
	MOTIVACIÓN
U de Mann-Whitney	299,500
W de Wilcoxon	764,500
Z	-2,343
Sig. asintótica (bilateral)	<u>.019</u>

a. Variable de agrupación:
MARISCAL_SAN RAMÓN

Nota. Elaboración propia

El estadígrafo U de Mann Whitney muestra un resultado equivalente a $0,000 < 0,05$, que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna y se concluye que existen diferencias significativas en la dimensión motivación de las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho.

4.2.5. Prueba de cuarta hipótesis específica

a) Hipótesis estadística

Ho: No existe diferencias significativas en la dimensión manejo de conflictos en las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas

emblemáticas del distrito de Ayacucho.

Ha: Existe diferencias significativas en la dimensión manejo de conflictos en las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho.

b) Nivel de Significancia:

$$\alpha = 0.05$$

c) Estadígrafo:

U de Mann Whitney

d) Decisión

Si “p” (nivel significancia) < 0,05, se rechaza la Ho

Si “p” (nivel significancia) > 0,05, se acepta la Ho

e) Tratamiento estadístico

Tabla 11

Resultado del tratamiento estadístico mediante la prueba U de Mann Whitney

Estadísticos de prueba^a	
	MANEJO
U de Mann-Whitney	202,000
W de Wilcoxon	667,000
Z	-3,853
<u>Sig. asintótica (bilateral)</u>	<u>,000</u>

a. Variable de agrupación:
MARISCAL_SAN RAMÓN

Nota. Elaboración propia

En la tabla se observa el resultado obtenido mediante la prueba U de Mann Whitney que equivale a $0,000 < 0,05$; por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna y se concluye que existen diferencias significativas en la dimensión manejo de conflictos en las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho.

4.2.6. Prueba de quinta hipótesis específica

a) Hipótesis estadística

Ho: No existe diferencias significativas en la dimensión trabajo en equipo en las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho.

Ha: Existe diferencias significativas en la dimensión trabajo en equipo en las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho.

b) Nivel de Significancia:

$$\alpha = 0.05$$

c) Estadígrafo:

U de Mann Whitney

d) Decisión

Si "p" (nivel significancia) < 0,05, se rechaza la Ho

Si "p" (nivel significancia) > 0,05, se acepta la Ho

e) Tratamiento estadístico

Tabla 11

Resultado del tratamiento estadístico mediante la prueba U de Mann Whitney

Estadísticos de prueba ^a	
	TRABAJO
U de Mann-Whitney	207,000
W de Wilcoxon	672,000
Z	-3,780
<u>Sig. asintótica (bilateral)</u>	<u>,000</u>

a. Variable de agrupación:
MARISCAL_SAN RAMÓN

Nota. Elaboración propia

Los valores que se obtuvieron a través de la prueba U de Mann Whitney son equivalente a $0,000 < 0,05$ razón por el que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna y se concluye que existen diferencias significativas en la dimensión trabajo en equipo en las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho.

4.3. Discusión

Chiavenato (2006) precisa que las habilidades directivas son “aquellas destrezas y conocimientos relacionados directamente con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras” (p. 558). En la misma línea de pensamiento, Madrigal (2005) considera que las habilidades directivas vienen a ser “un conjunto de comportamientos aprendidos y adquiridos” (p. 64).

En esa perspectiva, la investigación desarrollada buscó conocer el nivel de habilidades directivas en dos instituciones emblemáticas del distrito de Ayacucho, vale decir las instituciones educativas “Mariscal Cáceres” y “San Ramón” de Ayacucho. Los resultados obtenidos en este proceso de investigación permiten confirmar la hipótesis general y se concluye que existen diferencias significativas en las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho -2020.

En una investigación relacionada con la variable habilidades directivas, realizada por Pereda (2016), se concluye que la habilidad personal como también directiva son aspectos positivos que cobra mucha relevancia en estos tiempos y se constituyen como destrezas a ser fortalecidas en el tipo como resultado del contexto que cambia constantemente. El ambiente real obliga a las instituciones estatales a considerar como punto relevante la habilidad directiva para que se asista con eficacia a los usuarios. Este planteamiento cobra relevancia debido a que las habilidades directivas en la Institución Educativa muestran diferencias significativas a favor de la Institución Educativa “San Ramón” de Ayacucho.

Por otro lado, en relación a las hipótesis específicas, se obtuvieron similares resultados, y se concluyen que existen diferencias significativas en la dimensión liderazgo, comunicación, motivación, manejo de conflictos y trabajo en equipo en los gestores de las instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho. Resultado que es corroborado por la investigación desarrollada por

Gómez (2019) quien concluye que las percepciones, por parte de los docentes, evidencian una diferencia significativa en los respectivos centros educativos de un distrito, el cual responde a la dimensión del género; es decir, no todos tienen el mismo pensamiento sobre la labor del director.

Estos resultados expuestos, permiten diferenciar claramente a los directivos que gestionan de manera tradicional basado en los aspectos normativos y a través de las órdenes y quienes aplican “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”. (Escobar y Mendoza, 2016, p. 24).

Así, es importante tener presente lo precisado por Soria (1999) quien considera que “un directivo para ser considerado con habilidades directivas debe poseer las siguientes cualidades: a) habilidades técnicas, b) habilidades administrativas y c) habilidades humanas” (p. 46). En la misma dirección, Griffin (2011) considera que la habilidad directiva es el “conocimiento conceptual con las oportunidades de practicar y aplicar comportamientos observables, y se basa en trabajo cognoscitivo y en trabajo conductual... se han utilizado ampliamente variaciones de este enfoque general, al igual que en los programas de educación ejecutiva”. (p. 13)

CONCLUSIONES

1. Existen diferencias significativas en las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho -2020. Confirmada con los resultados de la prueba U de Mann Whitney, en el que se observa un nivel de significancia igual a $0,000 < 0,05$; razón por el que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.
2. Existen diferencias significativas en la dimensión liderazgo de las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho, comprobada con los resultados de la prueba U de Mann Whitney que muestra un valor igual a $0,000 < 0,05$; resultado que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna.
3. Existen diferencias significativas en la dimensión comunicación de las habilidades directivas en los gestores de las instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho, confirmada con la prueba U de Mann Whitney que presenta un valor igual a $0,000 < 0,05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.
4. Existen diferencias significativas en la dimensión motivación de las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho, confirmada a través del estadígrafo U de Mann Whitney que muestra un resultado equivalente a $0,019 < 0,05$, que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna.

5. Existen diferencias significativas en la dimensión manejo de conflictos en las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho, comprobada con el resultado obtenido mediante la prueba U de Mann Whitney que muestra un valor igual a $0,000 < 0,05$; por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

6. Existen diferencias significativas en la dimensión trabajo en equipo en las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho, comprobada a través de los valores que se obtuvieron mediante la prueba U de Mann Whitney que es equivalente a $0,000 < 0,05$ razón por el que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

RECOMENDACIONES

1. A la Dirección Regional de Educación de Ayacucho, promover convenios interinstitucionales con universidades de nuestra región para el desarrollo de programas de especialización en gestión escolar que posibilite el desarrollo de las habilidades directivas.
2. A los directores de las instituciones emblemáticas del distrito de Ayacucho, asumir actitud autocrítica respecto a las habilidades directivas mostradas hasta el momento y fortalecer los aspectos positivos que poseen en aras de la mejora de la gestión escolar.
3. A los maestros de las instituciones emblemáticas, mostrar una actitud crítica reflexiva respecto a las habilidades directivas mostrados por los directores de las correspondientes instituciones educativas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar I. (2009) *El Gerente y El Empresario en Colombia, estilo y gestión gerencial*. Digiprint Editores, Bogotá .D.C.
- Bateman, H. y Snell, H. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: Mac Graw.
- Cardona, J. (2004) *Los ocho hábitos directivos y el espíritu gerencial*. Recuperado de: <http://pdfs.wke.es/1/3/6/6/pd0000011366.pdf>
- Castillo, R. (2017) *Habilidades directivas y gestión de alianzas estratégicas de la IEPGP N° 6005 “General Emilio Soyer Cabero - Chorrillos, 2017*. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Recuperado de: <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/1846>
- Cortés, M. y Iglesias, M. (2004) *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. Universidad Autónoma del Carmen. México.
- Cruz, A., Orozco, A., Varela, G., Trespalacios, J., Zapata, J., Bustamante, M., Duque, M. y Atehortúa, M. (s/f) *Competencias gerenciales del Directivo docente, para el ejercicio efectivo de la Gerencia educativa. Identificación, Descripción y metodologías para su Desarrollo*. Universidad San Buenaventura. Recuperado de: <https://pdfs.semanticscholar.org/7d4c/e2afb599a10ceca7465539f7ef544f9097d1.pdf>
- Dhiman, A. y Singh, M. (2007). *Política de evaluación: revisión desde la perspectiva de los evaluadores*. *Vikalpa*, 32 (1), 75–88.
- Gómez, M. (2019) *Percepción docente de las habilidades directivas de los gestores de las instituciones educativas públicas del distrito del Rímac, en función al género*. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Recuperado de: <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/4033?locale-attribute=en>
- Gorrochotegui, A. (2010): *Cómo asumir el liderazgo de un centro educativo*. Universidad Monteávila. Caracas. Venezuela. 150 p.

- Griffin, R. (2011). *Administración* (10a ed.). México: Cengage Learning Editores.
- Griffin, R. y Fleet, D. (2013) *Habilidades de gestión: evaluación y desarrollo*. Recuperado de: https://books.google.com.pe/books/about/Management_Skills_Assessment_and_Develop.html?id=pg_TCQAAQBAJ&redir_esc=y
- Hellriegel, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: CengageLearning Editores.
- Katz, R. (1998). *Habilidades Gerenciales*. Michigan, Estados Unidos: Universidad de Michigan.
- Maestres, L. (2013) Las competencias de un buen gestor de centro educativo. Recuperado de <https://www.educaweb.com/noticia/2013/11/04/competencias-buen-gestor-centro-educativo-7878/>
- Mineduc (2015) *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar*. República de Chile. Recuperado de: https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf
- Ortega, P. (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, en 2011. Tesis Maestría, Universidad de Medellín, Colombia. Recuperado de: <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.11972/782/Tesis%20Enoc%20Iglesias%20Ortega.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pereda, F. (2016) *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al Sector Público de la Provincia de Córdoba*. Universidad de Córdoba. Recuperado de: <https://helvia.uco.es/xmlui/handle/10396/13398>
- Quispe, R. A. (2012) *Metodología de la investigación pedagógica*. UNSCH. Ayacucho
- Pereda, F., López-Guzmán, T. y González, F. (2014) *Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España)*. "Intangible Capital", Juny 2014, vol. 10, núm. 3, p. 528-561. Recuperado de: <https://upcommons.upc.edu/handle/2099/16106>
- Soria, V. (1999). *Relaciones Humanas*. México: Limusa.
- Sovero, F. (2006). *Cómo dirigir una institución educativa*. Lima: San Marcos.

UNESCO (2011). *Manual para directores de Instituciones Educativas*. Lima:
Editorial S.A.C.

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>Problema General: ¿Qué diferencias existen en las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho - 2020?</p> <p>Problemas Específicos: ¿Qué diferencias existen en la dimensión liderazgo de las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho - 2020? ¿Qué diferencias existen en la dimensión comunicación de las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho -2020? ¿Qué diferencias existen en la dimensión motivación de las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho - 2020?</p>	<p>Objetivo general Determinar la diferencia que existe en las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho -2020.</p> <p>Objetivos específicos Determinar la diferencia que existe en la dimensión liderazgo de las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho. Determinar la diferencia que existe en la dimensión comunicación de las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho. Determinar la diferencia que existe en la dimensión motivación de las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho.</p>	<p>Hipótesis general Existen diferencias significativas en las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho - 2020.</p> <p>Hipótesis específicas Existen diferencias significativas en la dimensión liderazgo de las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho. Existen diferencias significativas en la dimensión comunicación de las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho. Existen diferencias significativas en la dimensión motivación de las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho.</p>	<p>Variable 1: Habilidades directivas</p> <p>Dimensiones: Liderazgo Comunicación Motivación Manejo de conflictos Trabajo en equipo</p>	<p>Tipo: Descriptivo</p> <p>Diseño: Comparativo</p> <p>Población: 200 docentes de las instituciones educativas emblemáticas “Mariscal Cáceres” y “San Ramón” del distrito de Ayacucho.</p> <p>Muestra: 60 docentes de las instituciones educativas emblemáticas “Mariscal Cáceres” y “San Ramón” del distrito de Ayacucho.</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: cuestionario</p>

<p>¿Qué diferencias existen en la dimensión manejo de conflictos en las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho -2020?</p> <p>¿Qué diferencias existen en la dimensión trabajo en equipo en las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho -2020?</p>	<p>Determinar la diferencia que existe en la dimensión manejo de conflictos en las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho.</p> <p>Determinar la diferencia que existe en la dimensión trabajo en equipo en las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho.</p>	<p>educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho.</p> <p>Existen diferencias significativas en la dimensión manejo de conflictos en las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho.</p> <p>Existen diferencias significativas en la dimensión trabajo en equipo en las habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho.</p>		
--	--	---	--	--

ANEXOS



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTOBAL DE HUAMANGA
Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación
Maestría en Gestión Educativa

CUESTIONARIO SOBRE HABILIDADES DIRECTIVAS

Estimado docente, le solicitamos que tenga a bien de contestar el cuestionario con la mayor sinceridad posible. No hay respuestas correctas ni incorrectas, ya que éstas sólo reflejan su opinión personal con respecto a las habilidades directivas ejercidas en su Institución Educativa. Lea las instrucciones cuidadosamente, ya que las preguntas sólo pueden responder a una opción.

Marque con una (X) la alternativa que crea conveniente. Según la valoración siguiente:

1. Nunca 2. Casi nunca 3. Algunas veces 4. Casi siempre 5. Siempre

N.º	Ítems	1	2	3	4	5
Dimensión liderazgo						
1	El directivo dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas					
2	El directivo delega autoridad, involucra la toma de decisiones					
3	El directivo es blando, permite que sus subordinados hagan lo que ellos quieren					
4	El directivo administra bien el tiempo en las reuniones, respeta los horarios.					
5	El directivo delimita y define como se organiza el trabajo					
6	El directivo sabe integrar los recursos técnicos, materiales y humanos para realizar el trabajo					
7	El directivo sabe dirigir, toma las decisiones de acuerdo con las actividades propuestas					
8	El directivo tiene capacidad de controlar las actividades hacia los objetivos					
9	El directivo sabe motivar a su personal para seguir adelante con las actividades					
10	El directivo confía en sí mismo y su gente, sabe compartir la responsabilidad y el poder					
11	El directivo es conciliador, sabe ajustar los ánimos cuando se tienen opiniones opuestas entre su personal					
12	El directivo tiene autoridad jerárquica porque se la da el puesto					
13	El directivo tiene autoridad profesional, conoce lo que se hace en las áreas.					
14	El directivo tiene autoridad moral, tiene congruencia en lo que dice y en lo que hace					
Dimensión comunicación						
15	El directivo al dar una indicación, se cerciora que se entendió el mensaje					

16	El directivo promueve el rumor dentro de la organización					
17	El directivo al comunicarse expresa con facilidad sus emociones					
18	El directivo facilita la comunicación, baja la información con oportunidad a través de la estructura					
19	El directivo utiliza la comunicación entre su personal para que conozca sus fortalezas, debilidades y amenazas					
20	El directivo escucha con atención propuestas y opiniones de sus subordinados					
21	El directivo tiene la habilidad de hablar correctamente en público					
22	La comunicación no verbal de mi jefe, a través de sus movimientos corporales son adecuadas					
23	El directivo sabe redactar correctamente un documento correctamente					
Dimensión motivación						
24	El directivo me motiva para iniciar una actividad y realizarla con calidad					
25	El directivo me motiva para lograr buenos resultados, a través de los pagos que recibo					
26	Cuando se tiene un desempeño exitoso, mi director fomenta sentimientos de logro					
27	Las recompensas que otorga mi director son congruentes con el desempeño del personal					
28	Las recompensas que autoriza mi director son motivantes con valor para los trabajadores					
29	Cuando obtengo buenos resultados, mi director me motiva por el esfuerzo realizado.					
30	Cuando logro resultados por debajo de lo esperado, mi director no me motiva para poder mejorar					
Dimensión manejo de conflictos						
31	El directivo diagnosticar en forma precisa las causas de un conflicto					
32	El directivo tiene la capacidad de seleccionar una estrategia apropiada para manejar un conflicto					
33	El directivo es hábil para resolver las disputas interpersonales de manera efectiva					
34	El directivo tiene control de sus emociones ante cualquier situación laboral					
35	El directivo toma decisiones acertadas sin perder control					
36	El directivo tiene la capacidad de interpretar las emociones de su personal					
Dimensión trabajo en equipo						
37	El directivo fomenta en su equipo de trabajo los esfuerzos coordinados de todos sus miembros					
38	El directivo promueve entre su equipo de trabajo un alto nivel de responsabilidad					

39	El directivo cuida que ningún miembro no sea valorado, todos son tratados como parte integral del equipo					
40	El directivo recompensa y reconoce al individuo más que el equipo					
41	El directivo tiene fallas para orientar a los miembros de equipo					
42	El directivo proporciona autonomía a los miembros de equipo					
43	El directivo desarrolla la credibilidad entre los miembros de equipo					
44	El directivo establece metas y una visión que motiva al equipo					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

PRUEBA DE CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO SOBRE HABILIDADES DIRECTIVAS

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	10	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,902	44

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
ITEM1	58,90	61,656	,000	,905
ITEM2	58,90	61,656	,000	,905
ITEM3	59,40	56,044	,676	,898
ITEM4	59,40	56,044	,676	,898
ITEM5	59,70	58,678	,433	,902
ITEM6	59,70	64,456	-,440	,913
ITEM7	59,10	58,989	,384	,903
ITEM8	59,60	60,267	,154	,906
ITEM9	59,80	58,844	,559	,901
ITEM10	58,50	54,056	,692	,897
ITEM11	59,30	58,900	,314	,904
ITEM12	59,20	55,956	,756	,897
ITEM13	59,60	56,489	,679	,898
ITEM14	59,90	61,656	,000	,905
ITEM15	59,40	55,822	,705	,898
ITEM16	59,30	56,456	,636	,899
ITEM17	59,90	61,656	,000	,905
ITEM18	59,60	56,489	,679	,898

ITEM19	59,10	57,878	,561	,900
ITEM20	59,40	54,489	,885	,894
ITEM21	59,00	60,889	,135	,905
ITEM22	59,70	59,567	,294	,904
ITEM23	59,70	57,122	,683	,899
ITEM24	59,80	59,956	,327	,903
ITEM25	59,20	63,733	-,300	,913
ITEM26	59,00	60,889	,135	,905
ITEM27	59,80	58,844	,559	,901
ITEM28	59,20	63,511	-,271	,912
ITEM29	59,80	58,844	,559	,901
ITEM30	59,80	59,956	,327	,903
ITEM31	59,20	55,956	,756	,897
ITEM32	59,90	61,656	,000	,905
ITEM33	59,20	55,956	,756	,897
ITEM34	59,50	55,833	,720	,897
ITEM35	59,70	57,567	,611	,900
ITEM36	59,80	62,622	-,213	,908
ITEM37	59,80	62,622	-,213	,908
ITEM38	59,80	60,400	,235	,904
ITEM39	59,90	61,656	,000	,905
ITEM40	59,90	61,656	,000	,905
ITEM41	59,20	55,956	,756	,897
ITEM42	59,50	55,833	,720	,897
ITEM43	59,50	55,833	,720	,897
ITEM44	59,70	57,567	,611	,900

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR
AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO (A) EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCACIONAL
RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 0018-2023-UNSCH-EPG/D

Siendo las 8:00 a. m. de 9 de Enero de 2023 se reunieron en el auditorium de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, el Jurado Examinador y Calificador de tesis, presidido por el **Dr. Emilio Germán RAMÍREZ ROCA** director de la Escuela de Posgrado, el **Dr. Rolando Alfredo QUISPE MORALES** director de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación, por los siguientes miembros: **Dr. Guido Alfonso PÉREZ SÁEZ** y **Dr. Jaime Adrián VARGAS JERI**, para la sustentación oral y pública de la tesis intitulado, **HABILIDADES DIRECTIVAS EN LOS GESTORES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS EMBLEMÁTICAS DEL DISTRITO DE AYACUCHO - 2020**. En la Ciudad de Ayacucho del 2023, presentada por el **Bach. Jarol Walter RAMOS CAMPOS**. Teniendo como asesora a la **Dra. Urcina LOAYZA GÓMEZ**.

Acto seguido se procedió a la exposición de la tesis, con el fin de optar al Grado Académico de **MAESTRO (A) EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCACIONAL**, Formuladas las preguntas, éstas fueron absueltas por el graduado.

A continuación el Jurado Examinador y Calificador de tesis procedió a la votación, la que dio como resultado el siguiente calificativo: QUINCE (15)

CALIFICACION (*)

Aprobado por unanimidad	16
Aprobado por Mayoría	15
Desaprobada por Unanimidad	15
Desaprobada por mayoría	15

(*) Marcar con aspa

Luego, el presidente del Jurado recomienda que la Escuela de Posgrado proponga que se le otorgue al **Bach. Jarol Walter RAMOS CAMPOS** el Grado Académico de **MAESTRO(A) EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCACIONAL**. Siendo las hrs. Se levanta la sesión.

Se extiende el acta en la ciudad de Ayacucho, a las..... hrs. Del 09 de enero 2023.

.....
Dr. Emilio Germán RAMÍREZ ROCA

Director de la Escuela de Posgrado

.....
Dr. Rolando Alfredo QUISPE MORALES

Director de la Unidad de Posgrado – FCE

.....
Dr. Guido Alfonso PÉREZ SÁEZ

Miembro

.....
Dr. Jaime Adrián VARGAS JERI

Miembro

.....
Dr. Marco Rolando ARONES JARA

Secretario Docente

Observaciones:

.....

**UNSCH**ESCUELA DE
POSGRADO

CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD 095-2023-UNSCH-EPG/EGAP

El que suscribe; responsable verificador de originalidad de trabajo de tesis de Posgrado en segunda instancia para la **Escuela de Posgrado - UNSCH**; en cumplimiento a la Resolución Directoral N^º 198-2021-UNSCH-EPG/D, Reglamento de Originalidad de trabajos de Investigación de la UNS CH, otorga lo siguiente:

CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD

AUTOR	Bach. JAROL WALTER RAMOS CAMPOS
DENOMINACIÓN DEL PROGRAMA DE ESTUDIOS	MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
GRADO ACADÉMICO QUE OTORGA	MAESTRO
DENOMINACIÓN DEL GRADO ACADÉMICO	MAESTRO EN EDUCACIÓN , MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCACIONAL
TÍTULO DE TESIS	HABILIDADES DIRECTIVAS EN LOS GESTORES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS EMBLEMÁTICAS DEL DISTRITO DE AYACUCHO - 2020
EVALUACIÓN DE ORIGINALIDAD:	19% de similitud
N ^º DE TRABAJO	2104813127
FECHA	29-may.-2023

Por tanto, según los artículos 12, 13 y 17 del Reglamento de Originalidad de Trabajos de Investigación, es procedente otorgar la constancia de originalidad con depósito.

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

Ayacucho, 29 de mayo del 2023.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN
CRISTÓBAL DE HUAMANGA
ESCUELA DE POSGRADO

Ing. Edith Geovana Asto Peña
Responsable Área Académica

Habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho - 2020

por Jarol Walter Ramos Campos

Fecha de entrega: 29-may-2023 05:14p.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 2104813127

Nombre del archivo: TESIS_JAROL_RAMOS.docx (256.58K)

Total de palabras: 14080

Total de caracteres: 81339

Habilidades directivas en los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho - 2020

INFORME DE ORIGINALIDAD

19%

INDICE DE SIMILITUD

21%

FUENTES DE INTERNET

6%

PUBLICACIONES

17%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga Trabajo del estudiante	10%
2	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	3%
3	repositorio.unsch.edu.pe Fuente de Internet	3%
4	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
6	apirepositorio.unh.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru Trabajo del estudiante	1%
8	core.ac.uk Fuente de Internet	<1%

9

chat.iztacala.unam.mx
Fuente de Internet

<1 %

10

es.scribd.com
Fuente de Internet

<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 30 words

Excluir bibliografía

Activo