

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**HABILIDADES GERENCIALES Y DESEMPEÑO
DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N°
20341 MADRE TERESA DE CALCUTA, CHONTA –
2016**

PRESENTADO POR:

Gilmer Rodas Espinal

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GERENCIA DE LA
EDUCACIÓN**

ASESOR:

Melchor Epifanio Escudero Escudero

HUACHO - 2018

**HABILIDADES GERENCIALES Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 20341 MADRE TERESA DE
CALCUTA, CHONTA – 2016**

Gilmer Rodas Espinal

TESIS DE MAESTRÍA

ASESOR: Melchor Epifanio Escudero Escudero

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRO EN GERENCIA DE LA EDUCACIÓN
HUACHO
2018**



DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación lo dedico a mi familia, por haber sido quienes me han impulsado a ser siempre una mejor persona y han llenado mis días de estudio de mucha felicidad por su paciencia y comprensión.

Gilmer Rodas Espinal

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios y a mis padres por haberme dado la vida y haberme conducido a ser maestro para brindar mis conocimientos a mis queridos estudiantes con quienes comparto día a día mi vida en el campo profesional.

Gracias a mi esposa, quien es mi soporte en todo momento y gracias por su comprensión y ayuda que han permitido culminar este trabajo de investigación.

Gracias a la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, a la Escuela de Posgrado y a las autoridades que me dieron la oportunidad de mejorar profesionalmente a través de los estudios que brindan, gracias a mi asesor de tesis, el Dr. Melchor Escudero Escudero, por su calidad profesional y sus virtudes como persona, y a todos mis profesores que me han inculcado sus conocimientos durante este tiempo que fui estudiante de la Escuela de Posgrado de la UNJFSC, a todos ustedes mi gratitud por siempre.

Gilmer Rodas Espinal

ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática	13
1.2 Formulación del problema	15
1.2.1 Problema general	15
1.2.2 Problemas específicos	15
1.3 Objetivos de la investigación	15
1.3.1 Objetivo general	15
1.3.2 Objetivos específicos	16
1.4 Justificación de la investigación	16
1.5 Delimitaciones del estudio	17
1.6 Viabilidad del estudio	18

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación	19
2.1.1 Investigaciones internacionales	19
2.1.2 Investigaciones nacionales	22
2.2 Bases teóricas	24
2.3 Bases filosóficas	37
2.4 Definición de términos básicos	38
2.5 Hipótesis de investigación	41
2.5.1 Hipótesis general	41
2.5.2 Hipótesis específicas	41
2.6 Operacionalización de las variables	41

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico	46
3.2 Población y muestra	47
3.2.1 Población	47

3.2.2	Muestra	47
3.3	Técnicas de recolección de datos	47
3.4	Técnicas para el procesamiento de la información	48
CAPÍTULO IV		
RESULTADOS		
4.1	Análisis de resultados	49
4.2	Contrastación de hipótesis	54
CAPÍTULO V		
DISCUSIÓN		
5.1	Discusión de resultados	59
CAPÍTULO VI		
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
6.1	Conclusiones	61
6.2	Recomendaciones	63
REFERENCIAS		
7.1	Fuentes documentales	64
7.2	Fuentes bibliográficas	66
7.3	Fuentes hemerográficas	66
7.4	Fuentes electrónicas	67
ANEXOS		
		68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Criterios de Confiabilidad	49
Tabla 2. Resumen de procesamiento de casos de la prueba piloto de la variable Habilidades gerenciales	50
Tabla 3. Análisis de confiabilidad del cuestionario que mide la variable Habilidades gerenciales	50
Tabla 4. Resumen de procesamiento de casos de la prueba piloto de la variable Desempeño docente	50
Tabla 5. Análisis de confiabilidad del cuestionario que mide la variable Desempeño docente.....	51
Tabla 6. Tabla cruzada Habilidades gerenciales*Desempeño docente	51
Tabla 7. Tabla cruzada Motivación y valores*Desempeño docente	52
Tabla 8. Tabla cruzada Habilidades analíticas*Desempeño docente	52
Tabla 9. Tabla cruzada Habilidades interpersonales*Desempeño docente	53
Tabla 10. Tabla cruzada Habilidades emocionales*Desempeño docente	53
Tabla 11. Prueba de Correlación de Pearson de Habilidades gerenciales*Desempeño docente.....	54
Tabla 12. Prueba de Correlación de Pearson de Motivación y valores*Desempeño docente	55

Tabla 13. Prueba de Correlación de Pearson de Habilidades analíticas*Desempeño docente..... 56

Tabla 14. Prueba de Correlación de Pearson de Habilidades interpersonales*Desempeño docente..... 57

Tabla 15. Prueba de Correlación de Pearson de Habilidades emocionales*Desempeño docente..... 58



RESUMEN

La presente investigación denominada Habilidades gerenciales y Desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016, tuvo como propósito demostrar de qué manera las habilidades gerenciales se relacionan con el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016.

La metodología utilizada fue diseño de investigación no experimental, transversal, correlacional, la población estuvo conformada por 23 docentes que trabajan en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, en la localidad de Chonta, distrito de Santa María, provincia de Huaura, departamento de Lima durante el año 2016. Los instrumentos de recolección de datos fueron dos: Un cuestionario de 40 ítems que midió la variable Habilidades gerenciales a partir de cuatro dimensiones que son: Motivación y valores, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales. Y un cuestionario que midió la variable Desempeño docente dentro del Marco del Buen Desempeño Docente compuesta por 4 dimensiones, las mismas que contienen 8 dominios y 40 desempeños respectivamente.

Se concluyó que las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016. Además la correlación es Alta entre las habilidades gerenciales y el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016, esto se evidencia en los resultados del contraste de la prueba de hipótesis aplicando el estadístico Correlación de Pearson, siendo el valor de significancia inferior a 0,05 y la correlación 0,824, por tal razón se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna que plantea que existe relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016.

Palabras clave: Habilidades gerenciales, desempeño docente

ABSTRACT

The present research called Managerial Skills and Teaching Performance in the Educational Institution N ° 20341 Mother Teresa of Calcutta, Chonta - 2016, had the purpose of demonstrating how the management skills are related to the teaching performance in the Educational Institution N ° 20341 Mother Teresa of Calcutta, Chonta - 2016.

The methodology used was a non-experimental, cross-correlation, correlational research design. The population consisted of 23 teachers working in the Educational Institution N ° 20341 Mother Teresa of Calcutta, in the town of Chonta, district of Santa María, province of Huaura, department of Lima during 2016. The data collection instruments were two: A questionnaire of 40 items that measured the variable Management skills from four dimensions that are: Motivation and values, analytical skills, interpersonal skills and emotional skills. And a questionnaire that measured the variable Teaching performance within the Framework of Good Teaching Performance composed of 4 dimensions, the same ones that contain 8 domains and 40 performances respectively.

It was concluded that the managerial skills are significantly related to the teaching performance in the Educational Institution N ° 20341 Mother Teresa of Calcutta, Chonta - 2016. Also the correlation is High between managerial skills and the teaching performance in the Educational Institution N ° 20341 Mother Teresa de Calcuta, Chonta - 2016, this is evidenced in the results of the test of hypothesis by applying the Pearson correlation statistic, with the value of significance less than 0.05 and the correlation 0.824, for this reason the hypothesis was rejected null and the alternative hypothesis was accepted that states that there is a relationship between managerial skills and teacher performance in Educational Institution N ° 20341 Mother Teresa of Calcutta, Chonta - 2016.

Keywords: Management skills, Teaching performance

INTRODUCCIÓN

En esta oportunidad se ha desarrollado una investigación titulada Habilidades gerenciales y desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016, investigación que permitió establecer la relación entre ambas variables de estudio bajo un enfoque cuantitativo de investigación.

Atendiendo al enfoque cuantitativo de investigación tomado en cuenta en esta oportunidad se ordenó la información por capítulos de la siguiente manera:

En el capítulo I se presenta la descripción de la realidad problemática enfatizando la situación que viene afectando a muchas de las instituciones educativas en nuestro país como son las dificultades que se tienen a nivel de habilidades gerenciales por parte de las autoridades de estos centros de estudio y cómo se relacionan con el desempeño de los docentes quienes se ven de alguna manera afectados por esta situación provocando que en las aulas su desenvolvimiento no sea el ideal. Para tales efectos se ha descrito la problemática desde la forma más general a la específica, y se han formulado los problemas de investigación, los objetivos de la investigación, la justificación de la investigación, la delimitación y la viabilidad de la investigación; aspectos importantes que permitieron iniciar este trabajo y que dirigieron el camino por el cual se transitaría durante el tiempo que ha durado la investigación.

En el capítulo II se trabajaron los antecedentes de la investigación, es decir las investigaciones que preceden a esta investigación tanto en el ámbito internacional como en el nacional, hallando que es una problemática mundial, porque en muchos países se presentan dificultades a nivel de habilidades gerenciales de quienes dirigen las instituciones educativas y que tienen a su cargo el desenvolvimiento de los docentes en el aula.

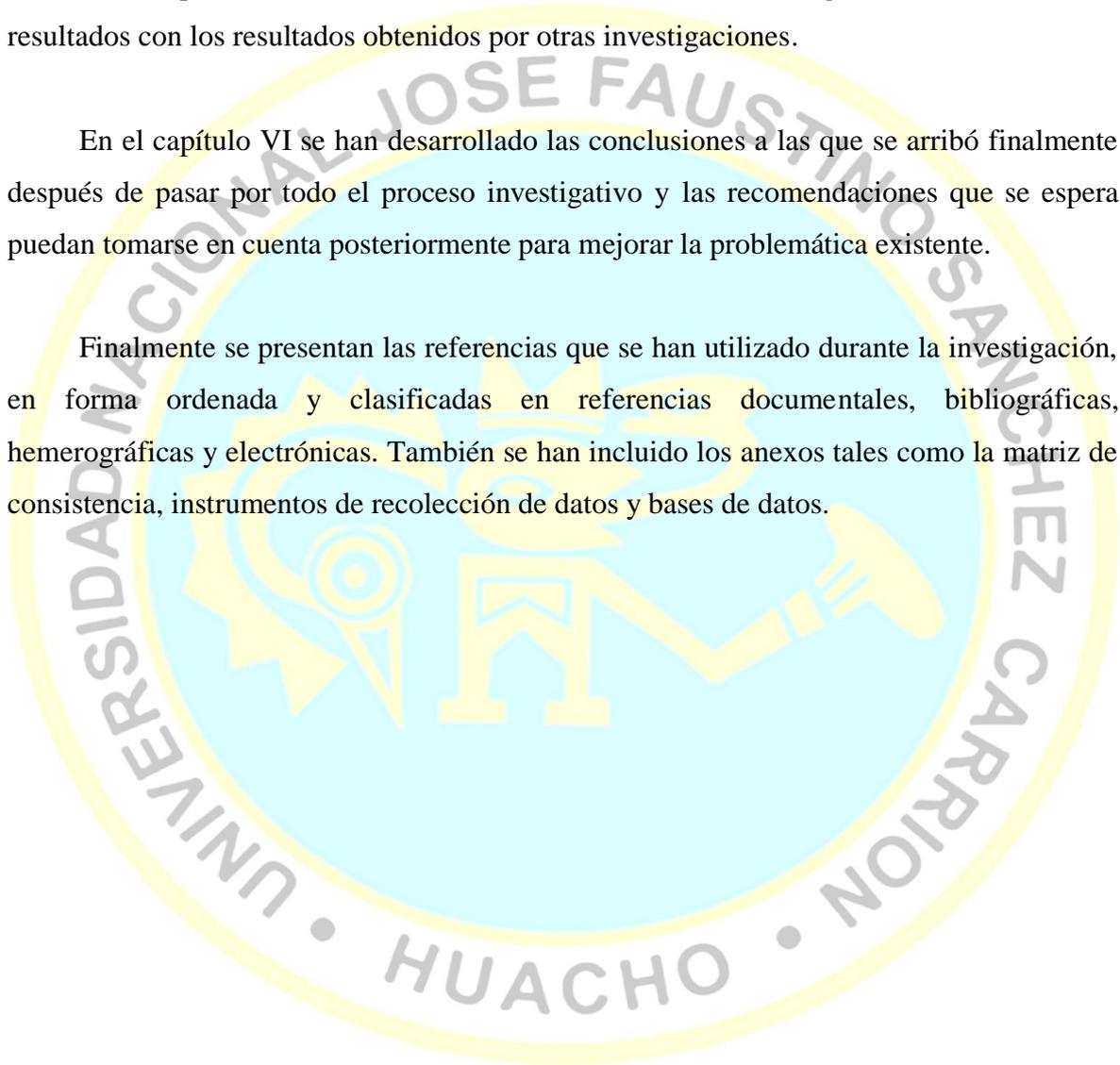
En el capítulo III se ha desarrollado la metodología incluyendo en este capítulo, el diseño de investigación utilizado en esta ocasión que viene a ser el diseño correlacional, la población de estudio que viene a ser los docentes de la Institución Educativa Madre Teresa de Calcuta del distrito de Santa María en el año 2016 y las técnicas de recolección de datos con las técnicas del procedimiento de la información respectivamente.

En el capítulo IV se muestran los resultados de la investigación, presentados en esta oportunidad a través de tablas cruzadas donde se puede apreciar el porcentaje de las relaciones entre variables con claridad y posteriormente se ha desarrollado la contrastación de las hipótesis de la investigación, cuyos resultados también se han desarrollado a través de tablas que muestran los resultados finales de la investigación.

En el capítulo V se ha desarrollado la discusión de la investigación, contrastando los resultados con los resultados obtenidos por otras investigaciones.

En el capítulo VI se han desarrollado las conclusiones a las que se arribó finalmente después de pasar por todo el proceso investigativo y las recomendaciones que se espera puedan tomarse en cuenta posteriormente para mejorar la problemática existente.

Finalmente se presentan las referencias que se han utilizado durante la investigación, en forma ordenada y clasificadas en referencias documentales, bibliográficas, hemerográficas y electrónicas. También se han incluido los anexos tales como la matriz de consistencia, instrumentos de recolección de datos y bases de datos.



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

El agitado ritmo de trabajo de las organizaciones y empresas en la actualidad, los nuevos modelos administrativos y los retos a los que se enfrentan las organizaciones y compañías, diariamente, exigen que los cargos gerenciales sean ocupados por personas formadas y experimentadas, capaces de aplicar su saber y que puedan garantizar óptimos resultados en los procesos que lideran, en aras de lograr éxito empresarial. (Tendencia De Liderazgo, 2014)

El grado de dominio de un conjunto de habilidades denominadas gerenciales que todo líder o persona que está al mando de una organización debe tener va incidir en el buen desempeño laboral no sólo de los gerentes en cargos ejecutivos sino en todos los colaboradores y quienes forman parte de las diferentes organizaciones.

Según Schein (1978) citado por Raineri (1998) considera las habilidades gerenciales como centrales y necesarias para el buen desempeño laboral en cargos ejecutivos. Estas habilidades se categorizan en cuatro áreas: motivación y valores, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales. De acuerdo con Schein, los ejecutivos requieren del dominio de estas habilidades para poder analizar su entorno, tomar decisiones y relacionarse con otros actores internos y externos de la organización (...). (pág. 214)

Actualmente la experiencia en las organizaciones está permitiendo que se tome con más fuerza el tema de las habilidades gerenciales a nivel de directivos debido a que en muchos casos aún no se ha tenido como importante el fortalecer este tipo de habilidades a

nivel gerencial y todavía subsisten jefes que están a cargo e instituciones que no colaboran con el desarrollo de su organización y que por el contrario obstaculizan cualquier avance y es porque no se han preocupado por desarrollar este tipo de habilidades tan importantes hoy en día y que va de la mano con las características que demanda la sociedad actual.

Sin embargo, y aunque lo anterior suena casi obvio, si de un líder se trata, la realidad demuestra que el ejercicio gerencial es más exigente de lo que parece y que son muchas las personas que fracasan en el intento, porque, aunque ostentan títulos y grados profesionales, no cuentan con las competencias directivas necesarias para llevar a cabo, asertivamente, las actividades de liderazgo, control y coordinación propias de su rol. (Ruiz, s.f., págs. 66-67)

En el campo de la educación, en nuestro país, ya se manejan estos términos a nivel de gerencial, lo que está permitiendo de alguna forma involucrar más aun a los directivos en un compromiso real con sus organizaciones a su cargo, pero el avance aun es lento y el cambio de mentalidad es un factor que no muchos aceptan.

El desafío para los líderes del sector educación es idear e instrumentar, de manera exitosa, sistemas que fomentan el deseo que tienen los profesionales de mejorar el servicio educativo público y al mismo tiempo, satisfacer las exigencias de los padres de familia de la comunidad local o regional.

Uno de los problemas hoy en día que está afectando en las Instituciones Educativas públicas son el manejo y aplicación de habilidades a nivel de directivos y esto se evidencia también en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, donde a nivel de docentes el desempeño de estos está teniendo ciertas dificultades, hay presencia de pasividad, egocentrismo y poca participación en trabajos en equipo, situaciones que han conllevado a realizar esta investigación y a través de ella mejorar el liderazgo de los directivos a través del desarrollo de sus habilidades gerenciales para que puedan motivar a sus docente y su desempeño mejore en una relación directa, es decir, si los directivo mejorar sus habilidades gerenciales entonces los docentes mejorarán su desempeño y todo ello en beneficio de la institución Educativa.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿De qué manera las habilidades gerenciales se relacionan con el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016?

1.2.2 Problemas específicos

¿Cómo la motivación y valores se relacionan con el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016?

¿Cómo las habilidades analíticas se relacionan con el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016?

¿Cómo las habilidades interpersonales se relacionan con el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016?

¿Cómo las habilidades emocionales se relacionan con el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Demostrar de qué manera las habilidades gerenciales se relacionan con el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016.

1.3.2 Objetivos específicos

Determinar cómo la motivación y valores se relacionan con el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016.

Determinar cómo las habilidades analíticas se relacionan con el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016.

Determinar cómo las habilidades interpersonales se relacionan con el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016.

Determinar cómo las habilidades emocionales se relacionan con el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016.

1.4 Justificación de la investigación

La presente investigación se justifica teóricamente porque el propósito del estudio será generar reflexión y debate académico sobre lo importante que son las habilidades gerenciales actualmente en toda organización o empresa; y cómo están relacionadas con el desempeño docente, situación que no sólo se evidencia en pocos contextos educativos, sino que cada vez más se masifica con muy buenos resultados. Por eso, a través de esta investigación se ahondarán los conocimientos teóricos de ambas variables de estudio, lo que permitirá al investigador tener un amplio panorama de las variables y poder discutir y reflexionar sobre cada una con asidero teórico actualizado y relevante.

Asimismo, la importancia del presente estudio radica en describir las habilidades gerenciales que influyen en la satisfacción laboral de los docentes, y cómo contribuyen a fortalecer cualquier institución educativa. Es por eso, que el éxito en una organización dependerá de sus recursos humanos y de la habilidad que tenga el director para potenciar las competencias de sus trabajadores, es así como, en la actualidad se requiere de directores que sean capaces más que de dar instrucciones a las personas de su propio equipo, que

contribuyan a construir una propuesta junto con los demás, que comparta tareas y que sea competente para involucrar a lo demás compañeros en un forma integral y potenciando así al máximo sus capacidades, su desarrollo personal y su desempeño.

La presente investigación tiene justificación práctica porque el desarrollo de la misma permitirá ayudar a resolver un problema que se viene evidenciando en la Institución Educativa donde se realizará la investigación precisamente porque existe el problema y porque al finalizar el presente trabajo, el investigador planteará propuestas que podrían solucionar o mejorar problemas reales. Y en este caso muy particular, luego de la recopilación de la teoría, se procederá a utilizar la información obtenida para actuar sobre la organización, en este caso, sobre la Institución Educativa, para mejorar o realizar cambios que contribuyan a mejorar la producción.

La presente investigación se justifica metodológicamente porque este trabajo propone realizar un nuevo método o una nueva estrategia para generar conocimiento válido y confiable, posteriormente servirá como un antecedente para posteriores trabajos de investigación.

Asimismo, servirá de apoyo a otros investigadores interesados en las variables de este estudio, especialmente aquellos que siguen la línea de investigación de procesos gerenciales, utilizando el presente estudio como sustento o antecedente en la elaboración de instrumentos para la obtención de datos investigativos en el futuro.

1.5 Delimitaciones del estudio

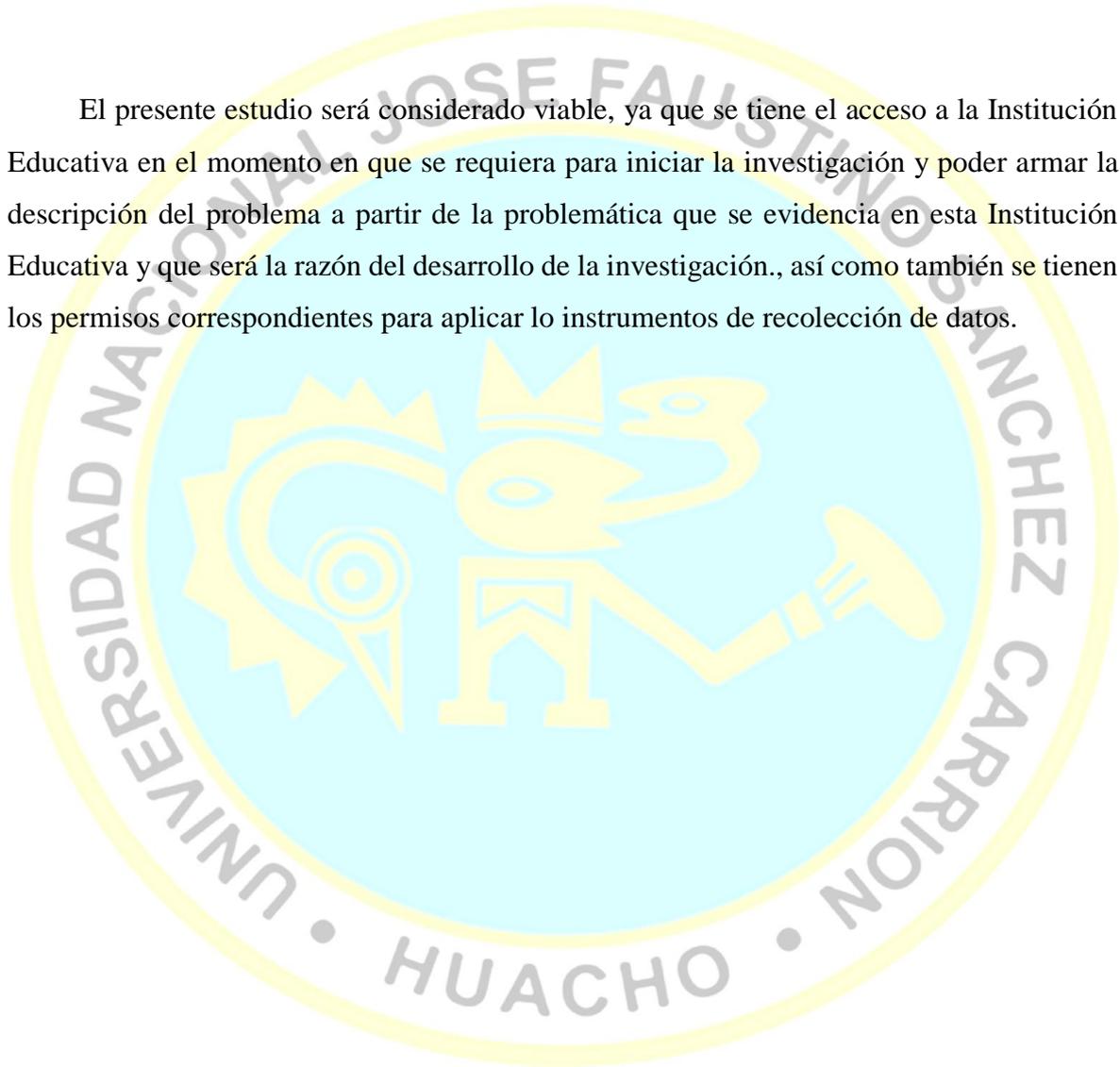
El presente trabajo de investigación a nivel espacial está delimitado para llevarse a cabo en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, ubicada en el departamento de Lima, provincia de Huaura, distrito de Santa María, Localidad de Chonta, considerada una de las localidades más resaltantes en esta región.

A nivel temporal, la presente investigación por ser de diseño no experimental, transversal, se realizará sólo en el año 2016 y los datos que se recolecten se harán en un solo momento y contando con la población que forma la comunidad educativa en este año.

A nivel social, la presente investigación está destinada a mejorar las habilidades gerenciales del personal directivo de la Institución Educativa, teniendo como población de estudio a los docentes que laboran en dicha institución durante el presente año, entre nombrados, contratados y personal administrativo.

1.6 Viabilidad del estudio

El presente estudio será considerado viable, ya que se tiene el acceso a la Institución Educativa en el momento en que se requiera para iniciar la investigación y poder armar la descripción del problema a partir de la problemática que se evidencia en esta Institución Educativa y que será la razón del desarrollo de la investigación., así como también se tienen los permisos correspondientes para aplicar lo instrumentos de recolección de datos.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones internacionales

Bermúdez, E. & Bravo, V. (2016) desarrolló la tesis *Habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en escuelas básicas primarias*, en la Universidad del Zulia, Venezuela. La investigación tuvo como objetivo determinar el grado de relación entre Habilidades Directivas y Desempeño Laboral del Personal docente. Se enmarca en la línea de investigación de Gerencia Educativa, considerando los aportes de autores como Mosley, Megginson y Pietri (2005), Montenegro (2007), Aldape (2008). La investigación fue de tipo descriptivo, correlacional, de campo, con un diseño no experimental transaccional. Se concluyó que los directores algunas veces identifican y conocen las habilidades directivas y los procesos gerenciales, de igual manera se determinó que algunas veces se identifican las competencias académicas del docente y se define el factor formación profesional, siendo una debilidad dentro las instituciones Educativas. (pág. 60)

Pereda, F. (2016) desarrollaron la tesis titulada *Análisis de las Habilidades Directivas. Estudio aplicado al Sector Público de la Provincia de Córdoba*, en la Universidad de Córdoba, España. El objetivo de la investigación fue identificar las habilidades directivas más valoradas por los empleados públicos de la provincia de Córdoba, que pueden ser consideradas como personales, interpersonales o de dirección de personas, también denominadas propiamente dichas, como directivas. La conclusión principal fue que las habilidades personales y directivas constituyen una ventaja competitiva que se configuran con fuerza en el presente y, sobre todo, en un futuro sometido a un entorno cambiante y en

constante transformación. La situación actual de las organizaciones públicas demanda el despliegue de las habilidades directivas, que permiten ofrecer y desarrollar un mejor servicio al ciudadano. Aquellas administraciones y entidades públicas que cuenten en sus plantillas con directivos, responsables, mandos intermedios y empleados que posean y manejen adecuadamente las habilidades directivas y personales, contarán con una ventaja diferenciadora, que a la larga será competitiva.

Gonzales, A. (2013) desarrolló la tesis titulada *Liderazgo del director para el desempeño laboral de los docentes en la U.E.E. José Tadeo Monagas*, en la Universidad de Santa María, Venezuela. La finalidad de la investigación fue analizar el liderazgo del director y el desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa Estadal José Tadeo Monagas ubicada en el municipio Baralt, Estado de Zulia, donde se evidenciaron debilidades en el liderazgo ejercido por el personal directivo las cuales inciden en el desempeño laboral de los docentes, por cuanto éstos manifiestan no ser dirigidos de manera adecuada impidiendo su desempeño idóneo al imponer su voluntad en la realización de actividades. Se concluyó que los directivos no implementan un estilo liderazgo que propicie un mejoramiento del desempeño laboral de los docentes, pues no permiten la participación al personal para la toma de decisiones relacionadas con el bienestar de la organización escolar.

Arismendi, N., Pereira, A., Poveda, F. & Sarmiento, M. (2009) desarrolló la tesis titulada *Prácticas de gestión directiva que ponen en acción las políticas de calidad educativa en los colegios públicos de Bogotá*, en la Universidad Javeriana de Bogotá, Colombia. El objetivo de estudio fue identificar las prácticas de gestión directiva que se ponen en acción para lograr avances en la política de calidad en los colegios distritales Bosanova y Débora Arango Pérez. Como conclusión el autor indica lo siguiente: En las instituciones A y B se concluye que el verdadero valor de la calidad educativa, radica en la calidad de los seres humanos que se forman en los colegios, seres que realmente se puedan desenvolver en una sociedad, pues conlleva a que las instituciones ofrezcan a los estudiantes una educación con mejores oportunidades para desarrollar sus proyectos de vida, una política de calidad educativa que centra su esfuerzo en la construcción colectiva de los procesos de gestión de calidad, que fomenta el compromiso de todos, el trabajo en equipo y la inclusión; además la implementación de las políticas de calidad educativa en los colegios permite evidenciar avances en los procesos y han generado un clima institucional positivo.

Ferrer, J. y Clemenza, C. (2006) elaboraron el artículo científico titulado *Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia de los sectores de actividad metalmecánica venezolana*. La realidad de la empresa venezolana centra su atención de largo plazo en una gestión humana, que teniendo en cuenta su desempeño distintivo, sea capaz de impulsar el desarrollo de los sectores productivos donde está inmersa. Es por ello que el cúmulo de competencias generales se convierte en fuente de estrategia competitiva, impulsando la toma de decisiones y potenciando la diferenciación en el mercado. A partir de tal reflexión surge la motivación del presente artículo, cuyo objetivo es analizar las competencias distintivas como fuente de estrategia en la empresa metalmecánica Zuliana, que representa una de los ramales de mayor importancia dentro de los sectores de actividad económica venezolana. Sustentada en una investigación descriptiva, de campo, se procedió a realizar un muestreo estratificado por conglomerado, estimando una muestra total de 101 empresas, pertenecientes a los municipios de Maracaibo, San Francisco, Cabimas y Lagunillas, de la Región Zuliana. Se concluye que un 72% de los líderes evidencian habilidades técnicas, demostrando problemas en habilidades humanas; se observaron elevados niveles de interacción (62%), pero poco compromiso y sentido de pertenencia con la organización (26%). Se sugieren cursos de acción, tendientes a buscar una formación continua del talento humano, incorporando habilidades para fortalecer la agrupación de valor en los procesos productivos, que sean capaces de generar la ventaja competitiva necesaria para el fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa de la zona (págs. 81-82).

Raineri, A. (1998) desarrolló el artículo científico titulado *Habilidades gerenciales: Análisis de una muestra de administradores en Chile*. Este artículo presenta una investigación empírica sobre la percepción subjetiva que tienen los superiores de una muestra de administradores chilenos sobre el grado de dominio que estos últimos poseen de un conjunto de habilidades que Schein (1978) considera centrales y necesarias para el buen desempeño laboral en cargos ejecutivos. Estas habilidades se categorizan en cuatro áreas: motivación y valores, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales. De acuerdo con Schein, los ejecutivos requieren del dominio de estas habilidades para poder analizar su entorno, tomar decisiones y relacionarse con otros actores internos y externos de la organización. La medición empírica del grado de dominio de estas habilidades se realizó usando una encuesta con escalas de evaluación tipo Lickert. Se analizaron los resultados de la medición con un análisis de varianza para identificar diferencias estadísticamente significativas en el grado de dominio de estas habilidades en

tres niveles jerárquicos distintos. Los resultados indicaron la existencia de diferencias en el grado de dominio de estas habilidades, pero no de diferencias entre los niveles jerárquicos evaluados. En la última sección del artículo se discute la importancia de estas habilidades para el desarrollo de carrera de profesionales y ejecutivos, y la importancia dada, por un grupo de organizaciones nacionales e internacionales, al desarrollo de estas habilidades entre sus profesionales y ejecutivos (pág. 214).

2.1.2 Investigaciones nacionales

Lozano, C. (2016) desarrolló la tesis titulada *Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la Gerencia de Bienestar en el Ministerio Público – 2016*. Este estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre las habilidades gerenciales con la satisfacción laboral en el personal de la Gerencia de Bienestar y Desarrollo Humano, área ubicada en el piso ocho de la Sede Ex Progreso en la avenida Abancay cuadra cuatro, en Lima. Las variables elegidas fueron, las habilidades gerenciales que deben tener los directivos, y la satisfacción laboral que se debe lograr dar a los trabajadores. El planteamiento del problema fue de cómo las habilidades gerenciales se relacionan con la satisfacción laboral en el personal de dicha gerencia. Las personas que son gerentes, son las encargadas de llevar a una entidad en la dirección de poder cumplir con los objetivos de la misma. Justamente cuando estas personas poseen un conjunto de habilidades que incluyen la comunicación asertiva, liderazgo y motivación, entre otras, logran que los colaboradores sientan la satisfacción laboral, en el desarrollo de sus actividades, cumpliendo los objetivos trazados. Por lo tanto, el objetivo de esta investigación, fue determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal, estudio que se realizó con la gerente de Bienestar y Desarrollo Humano y el personal de la misma, de tal manera que el servicio y atención que el personal de dicha gerencia ofrece a los trabajadores del Ministerio Público, sea el de la más alta calidad. El método empleado fue la escala de Likert, con lo que se midió las variables del estudio, dando un resultado significativo y fiable, obteniéndose una correlación entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal. Mediante el cuestionario a los trabajadores y la estadística, se demostró la relación directa y significativa entre estas dos variables, dentro un análisis no paramétrico. Lográndose llegar a las conclusiones, producto de las hipótesis específicas y general planteadas (pág. 11).

Muguruza, L. y Salvador, M. (2015) desarrollaron la tesis titulada *Influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas pertenecientes a la Familia Asenjo de la ciudad de Chiclayo*, en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. La presente investigación se fundamentó en determinar la influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas pertenecientes a la familia Asenjo: Abarrotes “Blanquita” en las áreas de venta y almacén y en las áreas de recepción, limpieza, lavandería y camaradería del Hostal “Inti” de la ciudad de Chiclayo. Cuyo problema radicó en que no existía un ambiente favorable de trabajo entre los jefes y los subordinados, generalmente en Abarrotes “Blanquita” donde solían ocurrir conflictos familiares, se percibió un ambiente tenso y la comunicación no fue la más adecuada, ya que se cometieron errores al momento de transferir información. A diferencia de Hostal “Inti” donde se evidenció un mejor clima y compromiso por parte del jefe. Debido a esto, surgió un objetivo general que consistió en determinar de qué manera influyen las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas de la familia Asenjo; asimismo, los objetivos específicos y las hipótesis. La parte teórica se basó en el modelo propuesto por Whetten y Cameron en relación a las habilidades gerenciales y el modelo de Rensis Likert del clima organizacional. El tipo de estudio fue cualitativo y también cuantitativo porque se ejecutó una encuesta para cuantificar cada dimensión. La información fue procesada utilizando el sistema SPSS y para medir la influencia de las habilidades gerenciales en el clima se utilizó la correlación lineal simple de Pearson. De tal manera, se llegó a concluir que en el Hostal “Inti” el clima organizacional resultó satisfactorio y las habilidades más resaltantes fueron: autocontrol de impulsos, asertividad y dirección hacia el cambio. A diferencia de Abarrotes “Blanquita” donde estuvieron en desacuerdo con el clima, sin embargo, las habilidades gerenciales influyentes fueron: optimismo, liderazgo y dirección hacia el cambio (pág. 5).

Aguilar, F. y Guerrero, A. (2014) desarrollaron la tesis titulada *Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los Centros de Educación Básica Alternativa Estatales de la Jurisdicción de la UGEL N° 04, 2013*, en la Universidad César Vallejo. La presente investigación tiene como objetivo conocer la relación existente entre las Habilidades directivas desarrolladas en la función que desempeñan los directores para mejorar la satisfacción laboral del personal docente en los CEBAs de la UGEL N° 04, en el año 2013. Se fundamenta en los estudios establecidos por grandes estudiosos de la

dirección de empresas como Peter Druker, quien manifiesta que nadie debería ser nombrado jamás para una posición directiva si su visión se enfoca sobre las debilidades de las personas, más que sobre sus fortalezas. La investigación es del tipo descriptiva y correlacional causal, la muestra estudiada fue de 320 personas dedicados a docentes de los CEBAs, para conocer si las Habilidades Directivas desarrolladas en la función que desempeñan los directores se relaciona positivamente con la Satisfacción Laboral del personal docente, para ello se utilizó la técnica de muestreo probabilístico aleatorio simple porque la población se encontraba en un solo lugar, y todas las unidades de investigación tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionadas para la aplicación de la encuesta. Se aplicó el cuestionario para la recolección de la información, el cual constó de 12 preguntas cerradas referentes a las habilidades directivas y 12 preguntas con respecto a la satisfacción laboral. Se concluyó, de acuerdo a los resultados obtenidos que existe relación directa entre las Habilidades Directivas y la Satisfacción de los Docentes, es decir que los directores no realizan una comunicación adecuada de las necesidades que deben ser fortalecidas para una adecuada funcionalidad del colegio; existiendo desmotivación, falta de interés en sus responsabilidades, no cuentan con estrategia de motivación y muestran ineficacia en la solución de conflictos de los docentes (pág. 12).

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Habilidades gerenciales

Habilidades

Guthie Knapp (2007) citado por Duarte (2013) manifiesta que “es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distensión de tiempo y economía y con el máximo de seguridad” (pág. 5).

“Este concepto se relaciona ampliamente con las habilidades gerenciales ya que en efecto estas son adquiridas y aprendidas para obtener resultados previstos con la máxima veracidad y que sean benéficos para la organización” (Duarte, 2013, pág. 5).

“Las habilidades son conductas que se aprenden y se ponen en práctica de acuerdo a los requerimientos gerenciales. Una vez adquiridas, nunca se olvidan ni desechan” (Ruiz, s.f., págs. 106-107).

Bateman y Snell (1999) citados en Ferrer & Clemenza (2006) dicen que “(...) las habilidades son capacidades que deben poseer los individuos para transformar los conocimientos en actos. Según este autor se desarrollan mediante la toma de decisiones y la correspondencia con el aprendizaje, la experiencia y la formación” (pág. 91).

Ferrer & Clemenza (2006) definen como:

La gerencia de hoy espera que el individuo sea capaz de incorporar sus conocimientos y habilidades a los procesos desarrollados en la empresa (Fernández, Cubeiro y Datziel, 1996), con lo cual se pretende descubrir las habilidades y conocimientos demostrables, que llevan al logro exitoso de los objetivos organizacionales.

Habilidades gerenciales

Ferrer & Clemenza (2006) definen como:

La gerencia de hoy espera que el individuo sea capaz de incorporar sus conocimientos y habilidades a los procesos desarrollados en la empresa (Fernández, Cubeiro y Datziel, 1996), con lo cual se pretende descubrir las habilidades y conocimientos demostrables, que llevan al logro exitoso de los objetivos organizacionales.

Ferrer & Clemenza (2006) manifiestan que:

Al respecto, Albers (1997) señala que las cualidades de los gerentes exitosos no pueden considerarse como universales o absolutas, puesto que muchas pueden aplicarse, o no, de acuerdo a determinadas circunstancias específicas. Alvarado (1990), por su parte, establece que la combinación apropiada de habilidades varía a medida que el individuo avanza en la organización.

Mientras que en los niveles bajos de gerencia se requerirá de mayores conocimientos técnicos que en los niveles medio y alto; así, el requerimiento de habilidades conceptuales variará en relación inversa a los conocimientos técnicos. Es decir, su necesidad de conocimiento teórico o conceptual aumentará a medida que se ascienda en la escala jerárquica. La importancia relativa de éstas varía conforme el nivel de responsabilidad administrativa u operacional (pág. 90).

Ferrer & Clemenza (2006) manifiestan que:

Pérez (1997) y Rosales (1977), refieren tres tipos de habilidades: Las denominadas Habilidades Técnicas que están representadas por la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y métodos de una disciplina especializada. Implica la capacidad de aplicar el conocimiento técnico, métodos y medios necesarios para la ejecución de tareas específicas y que puede ser obtenida mediante la educación formal, o a través de la experiencia personal de otros. Dichas habilidades son relativas a los aspectos operativos de la empresa, es decir, se encuentran referidas a la aplicación de conocimientos y técnicas específicas a una tarea concreta (pág. 90).

La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2008) citada en (García & Becerril, 2014):

Establece la importancia de desarrollar las Habilidades Gerenciales a nivel profesional y menciona a la Universidad como la entidad responsable de formar las competencias laborales y profesionales. Con base en lo anterior sugirió la necesidad de enseñar a los jóvenes las siguientes habilidades, las cuales tienen relación con las habilidades directivas para la vida, o para aprender a convivir en armonía: Toma de decisiones y solución de problemas, Pensamiento creativo y analítico, Comunicación y habilidades interpersonales y Autoconocimiento y empatía y Manejo de las emociones y el estrés.

Blanca Madrigal (2009) citada por (García & Becerril, 2014) manifiesta que:

Es el arte de dirigir o liderar requiere de conocimientos técnicos acerca del área que se pretende conducir, se debe saber hacerlo y para ello se requieren habilidades y capacidades interpersonales para poder motivar, liderar, guiar, influir y persuadir al equipo de trabajo.

“Las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona necesita para realizar las actividades de administración, de liderazgo y de coordinación en el rol de gerente de una determinada organización” (Cristancho & Rojas, 2012, pág. 3).

Teorías sobre habilidades gerenciales

Las 3 habilidades básicas de Katz

Según Robert L. Katz, citado en (Jauregui, 2014):

Existen tres habilidades importantes para un desempeño administrativo exitoso: técnica, humana y conceptual.

Habilidades técnicas

Las habilidades técnicas incluyen el uso de conocimientos específicos y la facilidad para aplicar técnicas relacionadas con el trabajo y los procedimientos. Las habilidades técnicas se relacionan con el **hacer**, es decir, con el trabajo con “objetos”, ya sean físicos, concretos o procesos materiales. Algunas de ellas pueden ser las habilidades en contabilidad, programación de computadoras, ingeniería, etcétera.

Habilidades humanas

Las habilidades humanas se relacionan con **el trato con las personas**, y se refieren a la facilidad de relación interpersonal y grupal. Incluyen la capacidad de comunicarse, de motivar, coordinar, dirigir y resolver conflictos personales o grupales, en otras palabras se refieren a la interacción personal. El desarrollo del trabajo en equipo, la incentivación a la participación sin temor, y el desarrollo de las personas son ejemplos característicos de dichas habilidades. Podemos decir que en conclusión se trata de saber trabajar con personas y por medio de ellas.

Habilidades conceptuales

Las habilidades conceptuales implican una visión de la organización o de la unidad organizacional de manera conjunta, la facilidad de trabajar con ideas, conceptos, teorías y abstracciones. Un administrador con habilidades conceptuales se encuentra apto para comprender las diversas funciones de la organización y complementarlas entre sí. Puede entender cómo se relaciona la organización con el ambiente y cómo afectan los cambios en una parte de ellas a las demás. Las habilidades conceptuales se relacionan con el pensamiento, el razonamiento, el diagnóstico de las situaciones y la formulación de alternativas para la solución de problemas.

La combinación de esas habilidades es importante para el administrador. Cabe destacar que a medida que un individuo asciende en los niveles de la organización, disminuye su necesidad de habilidades técnicas y aumenta su necesidad de habilidades conceptuales. Por ejemplo, en los niveles inferiores, los supervisores requieren considerable habilidad técnica para enfrentar los problemas operacionales concretos y cotidianos de la organización.

Administración y habilidades directivas según Blanca Madrigal

Todo directivo realiza y desarrolla habilidades directivas que implican integrar los tres recursos de la empresa u organización: el recurso técnico, el humano y el material. En toda actividad humana estas habilidades se deben potencializar hacia un objetivo común.

Administrar es alcanzar un objetivo mediante el esfuerzo humano coordinado. Se define a la administración como una técnica por medio de la cual los propósitos y objetivos de un grupo humano con determinados, clasificados y efectuados. El método para llevarla a cabo es la dirección. Dirigir es organizar a los miembros del grupo, y coordinar, dirigir, guiar y supervisar sus actividades para obtener los resultados y metas deseados.

Habilidades para el desempeño de cargos ejecutivos según Edgar Schein

(...) Schein citado por Raineri (1998).

Categoriza las habilidades gerenciales en cuatro áreas básicas: motivación y valores para ejercer cargos gerenciales, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales. La primera de estas áreas se refiere a la presencia de aspectos motivacionales y valóricos adecuados para ejercer un cargo gerencial. Entre éstos, Schein destaca el compromiso con la organización y su misión, el deseo de obtener logros en su trabajo, el

grado de dedicación a su carrera y el ajuste entre los valores e intereses personales, y los valores e intereses del cargo u organización. El segundo grupo de habilidades identificadas por Schein son las habilidades analíticas. Estas se refieren a las habilidades intelectuales necesarias para ejercer efectivamente un cargo gerencial. Por ejemplo, la habilidad para identificar y resolver problemas en situaciones complejas y ambiguas, la capacidad de síntesis e interpretación de información, la capacidad de encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas y la capacidad de conocerse a sí mismo en sus motivaciones, fortalezas y debilidades. El tercer grupo de habilidades identificadas por Schein, las habilidades interpersonales, se refieren a aquellas necesarias para relacionarse efectivamente con otras personas al interior y exterior de la organización. Estas habilidades incluyen competencias en áreas como comunicación interpersonal, desarrollo de un ambiente de colaboración entre los subordinados y la capacidad para influir en personas sobre las que no se tiene un control directo. La última categoría descrita por Schein son las habilidades emocionales. Estas son el conjunto de habilidades que usan las personas para tomar decisiones en forma independiente de las opiniones y presiones de otros, tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante, la perseverancia, el enfrentar temas "difíciles" con componentes de responsabilidad social y el poder resolver situaciones de conflicto en la organización.

Estas cuatro áreas de habilidades críticas para el desempeño de cargos ejecutivos, descritas por Schein (1978), son las habilidades que les permiten a éstos enfrentar con mayor preparación la compleja diversidad de actividades que deben desarrollar en sus cargos. (...) Por ejemplo, las habilidades de motivación son esenciales para el desarrollo del compromiso con los cargos, carreras laborales y organizaciones en que se desempeñan los ejecutivos; las habilidades analíticas son indispensables para dominar nuevas tecnologías y para procesar información; las habilidades interpersonales permiten relacionarse con una diversidad de personas, especializaciones, prioridades, nacionalidades y culturas en forma armónica y las habilidades emocionales, tal como son descritas por Schein, permiten tener independencia emocional para desenvolverse con eficiencia y perseverancia en un entorno cambiante y de alta complejidad. Para este último tipo de entorno las habilidades emocionales e interpersonales son las que además facilitan conseguir la información para diagnosticar nuevas situaciones, decidir cursos de acción y coordinar el trabajo en forma más flexible e informal (Mintzberg, 1983) citado por Raineri (págs. 216-218).

Las destrezas gerenciales de un líder

Es responsabilidad de todo líder detectar las necesidades de sus seguidores y de esta manera administrar eficientemente y eficazmente los recursos tanto económicos, materiales y de tipo humanos, para así lograr los resultados esperados en los plazos previstos y con la calidad necesaria requerida.

Las destrezas gerenciales son comportamientos asociados a capacidades y conocimientos que una persona necesita para poder realizar las actividades de administración y liderazgo en su rol de gerente y así alcanzar los objetivos o metas comunes y el éxito de su organización o proyecto.

A continuación, se mencionan las destrezas gerenciales que debe tener un líder:

- **Comunicación:** Capacidad de escuchar al otro y comprenderlo, es dar reconocimiento verbal, expresando emociones positivas, lo que fortalece la motivación de las personas y el trabajo en equipo mediante un intercambio efectivo de información apropiada y relevante con los interesados.
- **Habilidad Cognitiva:** Capacidad de reinventarse, adaptarse al cambio y gestionar los mismos para solucionar los problemas, mediante la aplicación adecuada de la percepción y el juicio para dirigir un proyecto y/o actividad en un entorno que sufre cambios constantes.
- **Liderazgo:** Habilidad necesaria para orientar acciones de un grupo de persona en una determina dirección, aportando valor y hacia un objetivo en común.
- **Gestión:** Es la administración efectiva de las actividades, con el desarrollo y uso de los factores humanos, financieros, materiales, intelectuales e hasta recursos intangibles.
- **Efectividad:** Capacidad del logro de los resultados esperados, usando los recursos, herramientas y técnicas apropiadas en todas las actividades de administración.
- **Profesionalismo:** Es el ser ético, no buscando el beneficio propio sino el de la organización.
- **Negociación:** Se debe mantener una comunicación abierta con las personas que se negocian o desarrollan las tareas, todos deben de tener un objetivo común, la relación debe ser de respeto mutuo y cooperación.
- **Toma de decisiones:** los líderes deben tener la capacidad analizar, evaluar, reunir alternativas y considerar las variables, para así finalmente encontrar las soluciones razonables y tomar la decisión correcta.

- **Gestión por Competencias:** Todo líder o gerente debe implementar una estrategia para, intentar a partir de los medios disponibles, generar valor a la empresa, al proyecto y a la comunidad.
- **Diversidad Cultural:** La internacionalización de los negocios ha acrecentado la importancia de entender el comportamiento organizacional internacional. Se comercia con otros países que poseen cultura, creencias, valores, entre otros.
- **Delegar:** El líder deberá ser capaz de delegar, debe tener claro que podrá lograr más si trabaja conjuntamente con el equipo, es decir, el esfuerzo de grupo siempre es mucho mayor que el personal.
- **Capacidad de Mando:** Tiene que ser capaz de utilizar su autoridad sin ser demasiado blando, porque si no los colaboradores le perderían el respeto, ni demasiado duro porque generaría un mal clima laboral (Guzman, 2014)

2.2.2 Desempeño docente

Definición

Según Valdés (2004) citado por Pérez (2012) manifiesta que:

El desempeño docente es el quehacer educativo referido a la práctica de los conocimientos adquiridos en su formación profesional, en donde las competencias del docente son el dominio del conocimiento teórico y práctico acerca del aprendizaje y de la conducta humana, actitudes que promuevan el aprendizaje y las relaciones humanas, dominio de la materia a desarrollar y Conocimiento de los métodos, procedimientos y técnicas de enseñanza que faciliten el aprendizaje.

Asimismo, Valdés (2004), señala que:

La evaluación del desempeño profesional de los docentes, se entiende como el conjunto de principios, supuestos, conceptos, así como de métodos, procedimientos e instrumentos que ponen en marcha los directivos, los alumnos, sus padres y los profesores, los que, ordenadamente, relacionados entre sí, contribuyen a recoger y sistematizar la información que previamente se ha

considerado relevante a los efectos de alcanzar juicios justificados de valor sobre la calidad del desempeño profesional de estos últimos. Tales juicios de valor deben tomarse en cuenta a efectos de cualquier decisión que se adopte sobre la situación laboral de los docentes y su plan de capacitación profesional (Pérez, 2012, págs. 22-23).

Según Montenegro (2003) citado por Pérez (2012) menciona que “el desempeño docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones; éste se halla por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno”.

De la misma manera, Montenegro (2003) citado por Pérez (2012) se refiere sobre el desempeño docente como:

El proceso del desempeño laboral del docente está centrado en una tarea basada en la investigación continua de su propia actuación, de esta manera irá tomando conciencia de las situaciones que se le presentan lo cual se determina con su propia evaluación, así como también la evaluación del desempeño llevada a cabo por el director y el supervisor considerándose como una estrategia de motivación (pág. 23).

Según Pérez (2012):

Se entiende el desempeño como el cumplimiento de las funciones profesionales, que en sí mismo, se encuentra determinado por factores asociados al propio docente, a los alumnos y al entorno. El buen desempeño de los docentes, se determina desde la ejecución desde lo que sabe y puede hacer, la manera cómo actúa o se desempeña, y por los resultados de su actuación (pág. 22)

El Marco del Buen Desempeño Docente

El Ministerio de Educación (2012) lo define de la siguiente manera:

El Marco de Buen Desempeño Docente, de ahora en adelante el Marco, define los dominios, las competencias y los desempeños

que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente de Educación Básica Regular del país. Constituye un acuerdo técnico y social entre el Estado, los docentes y la sociedad en torno a las competencias que se espera dominen las profesoras y los profesores del país, en sucesivas etapas de su carrera profesional, con el propósito de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes. Se trata de una herramienta estratégica en una política integral de desarrollo docente (pág. 17).

Propósitos específicos del Marco del Buen Desempeño Docente

El Marco del Buen Desempeño Docente (2012) indica los siguientes:

- a) Establecer un lenguaje común entre los que ejercen la profesión docente y los ciudadanos para referirse a los distintos procesos de la enseñanza.
- b) Promover que los docentes reflexionen sobre su práctica, se apropien de los desempeños que caracterizan la profesión y construyan, en comunidades de práctica, una visión compartida de la enseñanza.
- c) Promover la revaloración social y profesional de los docentes, para fortalecer su imagen como profesionales competentes que aprenden, se desarrollan y se perfeccionan en la práctica de la enseñanza.
- d) Guiar y dar coherencia al diseño e implementación de políticas de formación, evaluación, reconocimiento profesional y mejora de las condiciones de trabajo docente (pág. 17).

Los cuatro dominios del Marco

El Marco del Buen Desempeño Docente (2012) indica los siguientes:

Se entiende por dominio un ámbito o campo del ejercicio docente que agrupa un conjunto de desempeños profesionales que inciden favorablemente en los aprendizajes de los estudiantes. En todos los dominios subyace el carácter ético de la enseñanza, centrada

en la prestación de un servicio público y en el desarrollo integral de los estudiantes.

En este contexto, se han identificado cuatro (4) dominios o campos concurrentes: el primero se relaciona con la preparación para la enseñanza, el segundo describe el desarrollo de la enseñanza en el aula y la escuela, el tercero se refiere a la articulación de la gestión escolar con las familias y la comunidad, y el cuarto comprende la configuración de la identidad docente y el desarrollo de su profesionalidad.

Dominio I: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes

Comprende la planificación del trabajo pedagógico a través de la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e inclusivo. Refiere el conocimiento de las principales características sociales, culturales -materiales e inmateriales- y cognitivas de sus estudiantes, el dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinares, así como la selección de materiales educativos, estrategias de enseñanza y evaluación del aprendizaje.

Dominio II: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes

Comprende la conducción del proceso de enseñanza por medio de un enfoque que valore la inclusión y la diversidad en todas sus expresiones. Refiere la mediación pedagógica del docente en el desarrollo de un clima favorable al aprendizaje, el manejo de los contenidos, la motivación permanente de sus estudiantes, el desarrollo de diversas estrategias metodológicas y de evaluación, así como la utilización de recursos didácticos pertinentes y relevantes. Incluye el uso de diversos criterios e instrumentos que facilitan la identificación del logro y los desafíos en el proceso de aprendizaje, además de los aspectos de la enseñanza que es preciso mejorar.

Dominio III: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad

Comprende la participación en la gestión de la escuela o la red de escuelas desde una perspectiva democrática para configurar la comunidad de aprendizaje. Refiere la comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa, la participación en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, así como la contribución al establecimiento de un clima institucional favorable. Incluye la valoración y

respeto a la comunidad y sus características y la corresponsabilidad de las familias en los resultados de los aprendizajes.

Dominio IV: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente

Comprende el proceso y las prácticas que caracterizan la formación y desarrollo de la comunidad profesional de docentes. Refiere la reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica, la de sus colegas, el trabajo en grupos, la colaboración con sus pares y su participación en actividades de desarrollo profesional. Incluye la responsabilidad en los procesos y resultados del aprendizaje y el manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas a nivel nacional y regional (págs. 18-19).

Las nueve competencias docentes

Según el Marco de Buen Desempeño Docente (2012) Se entiende por competencia un conjunto de características que se atribuyen al sujeto que actúa en un ámbito determinado. Fernández (s/f) reúne un grupo de conceptos de competencia y, tras examinarlos, encuentra elementos comunes:

De todas ellas se pueden deducir los elementos esenciales: (1) Son características o atributos personales: conocimientos, habilidades, aptitudes, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo. (2) Están causalmente relacionadas con ejecuciones que producen resultados exitosos. Se manifiestan en la acción. (3) Son características subyacentes a la persona que funcionan como un sistema interactivo y globalizador, como un todo inseparable que es superior y diferente a la suma de atributos individuales. (4) Logran resultados en diferentes contextos.

En esta línea de reflexión, identificamos un conjunto de elementos que este concepto articula: recursos, capacidad de movilizarlos, finalidad, contexto, eficacia e idoneidad (pág. 20).

Funciones de la evaluación del desempeño profesional docente

Chacón (s.f.) Cuando un sistema educativo decide establecer un proceso de evaluación del desempeño profesional del docente, la primera pregunta que debe hacerse es: "para qué evaluar". Se trata de un asunto delicado, entre otras, por las siguientes razones:

Por las inquietudes que despierta un proceso de este tipo.

Por los efectos secundarios que puede provocar.

Por problemas éticos.

El investigador cubano Valdés, H. (2004) citado por (Chacón, s.f.) Sustenta que una buena evaluación profesoral debe cumplir las funciones siguientes:

Función de diagnóstico:

La evaluación profesoral debe caracterizar el desempeño del maestro en un período determinado, debe constituirse en síntesis de sus principales aciertos y desaciertos, de modo que le sirva al director, al jefe de área y a él mismo, de guía para la derivación de acciones de capacitación y superación que coadyuven a la erradicación de sus imperfecciones.

Función instructiva:

El proceso de evaluación en sí mismo, debe producir una síntesis de los indicadores del desempeño del maestro. Por lo tanto, los actores involucrados en dicho proceso, se instruyen, aprenden del mismo, incorporan una nueva experiencia de aprendizaje laboral.

Función educativa:

Existe una importante relación entre los resultados de la evaluación profesoral y las motivaciones y actitudes de los docentes hacia el trabajo. A partir de que el maestro conoce con precisión cómo es percibido su trabajo por maestros, padres, alumnos y directivos del centro escolar, puede trazarse una estrategia para erradicar las insuficiencias a él señaladas.

Función desarrolladora:

Esta función se cumple principalmente cuando como resultado del proceso evaluativo se incrementa la madurez del evaluado y consecuentemente la relación intersíquica pasa a ser intrapsíquica, es decir el docente se torna capaz de autoevaluar crítica y permanentemente su desempeño, no teme a sus errores, sino que aprende de ellos y conduce entonces de manera más consciente su trabajo, sabe y comprende mucho mejor todo lo que no sabe y necesita conocer; y se desata, a partir de sus insatisfacciones consigo mismo, una incontenible necesidad de autoperfeccionamiento. El carácter desarrollador de la evaluación

del maestro se cumple también cuando la misma contiene juicios sobre lo que debe lograr el docente para perfeccionar su trabajo futuro, sus características personales y para mejorar sus resultados. El carácter desarrollador de la evaluación, por sí solo, justifica su necesidad.

2.3 Bases filosóficas

Bases filosóficas de la gerencia

Desde los albores del siglo XIX se da el auge de las corrientes administrativas o sistemas organizacionales, que sirven de bases para el nuevo pensamiento gerencial que se desarrolló a profundidad en el siglo XX, y por supuesto continúa avanzando en este siglo XXI; de allí que, la evolución de las teorías, variables, modelos o enfoques de la administración ha resultado en la transformación paulatina de la gerencia moderna, influenciada hoy día por la globalización creciente del mundo moderno. Es por eso, que en toda empresa independientemente pública o privada debe tener un gerente con buena conducción, liderazgo y capacidad para coordinar dicha gerencia. Entre las bases filosóficas de la gerencia está la calidad y óptimo nivel de productividad, el talento humano está en primer lugar como uno de los elementos esenciales en el logro del éxito de estas. También, tenemos la comunicación de los programas de toda la organización, estar atento a cualquier problema o falla nos ofrece la alternativa de poder mejorar; hay que jerarquizar los problemas, la responsabilidad de mejorar la calidad estará a cargo de la gerencia estas a su vez delegará funciones a sus trabajadores para que los objetivos se puedan cumplir, tendrá líderes en cargos claves, debemos tener claro que de una buena gerencia tendremos un gran éxito (Castro, 2014).

Base filosófica del desempeño docente

Una de las vías esenciales para la capacitación del docente para enfrentar los retos que enfrenta la educación en el nuevo milenio lo constituye la mejora continua de su práctica al planificar, ejecutar y evaluar estrategias educativas en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Que los profesores se conviertan en agentes de cambio, desarrollen competencias con las que enriquecer su capacidad para resolver problemas y mejorar la práctica docente Ser un docente competente significa, no sólo ser un conocedor de la materia que explica sino también de los contenidos teóricos y metodológicos de la psicología, la pedagogía, la investigación educativa y de otras ciencias sociales que los capacite para diseñar en sus

disciplinas un proceso de enseñanza-aprendizaje potenciador del desarrollo de la personalidad del estudiante. Han resultado de gran efectividad la aplicación de programas de formación y capacitación de docentes en los que se potencia la utilización de la investigación educativa como recurso metodológico para el diseño, ejecución y evaluación de estrategias educativas dirigidas al desarrollo de la personalidad del estudiante. La formación de ciudadanos y ciudadanas competentes y comprometidos con el desarrollo social, misión esencial de la educación contemporánea, precisa de una preparación para la vida y en la vida. Al respecto resulta pertinente realizar las siguientes interrogantes: ¿Cómo enfrenta este reto la educación? ¿Están los docentes preparados para enfrentarlo? ¿Tienen la formación pedagógica necesaria para potenciar el desarrollo pleno del estudiante? Desde hace varios años, los sistemas educativos, se han visto inmersos en un proceso de reforma e innovación curricular para establecer una relación más efectiva con la problemática social; donde no sólo han tenido que modificar sus planes y programas de estudios, sino que han visto la necesidad de transitar a otro modelo educativo que privilegia la educación por competencias centrado en el aprendizaje ya que se considera como el modelo que mejor responde a las demandas de una sociedad en continuo movimiento (González G. , s.f., págs. 4-5).

2.4 Definición de términos básicos

Habilidades

Es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distensión de tiempo y economía y con el máximo de seguridad (Guthie Knapp, 2007 citado por Duarte (2013).

Habilidades gerenciales

Las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona necesita para realizar las actividades de administración, de liderazgo y de coordinación en el rol de gerente de una determinada organización” (Cristancho & Rojas, 2012, pág. 3).

Motivación y valores

Se refiere a la presencia de aspectos motivacionales y valóricos adecuados para ejercer un cargo gerencial. Entre éstos, el compromiso con la organización, y su misión, y el deseo de obtener logros en su trabajo, el grado de dedicación a su carrera y el juste entre los valores e intereses personales, y los valores e intereses del cargo u organización (Schein citado por Raineri (1998, pág. 217)).

Habilidades analíticas

Estas se refieren a las habilidades intelectuales necesarias para ejercer efectivamente un cargo gerencial. Por ejemplo, la habilidad para identificar y resolver problemas en situaciones complejas y ambiguas, la capacidad de síntesis e interpretación de información, la capacidad de encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas y la capacidad de conocerse a sí mismo en sus motivaciones, fortalezas y debilidades (Schein citado por Raineri (1998, pág. 217)).

Habilidades interpersonales

Se refieren a aquellas necesarias para relacionarse efectivamente con otras personas al interior y exterior de la organización. Estas habilidades incluyen competencias en áreas como comunicación interpersonal, desarrollo de un ambiente de colaboración entre los subordinados y la capacidad para influir en personas sobre las que no se tiene un control directo (Schein citado por Raineri (1998, pág. 217)).

Habilidades emocionales

Estas son el conjunto de habilidades que usan las personas para tomar decisiones en forma independiente de las opiniones y presiones de otros, tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante, la perseverancia, el enfrentar temas "difíciles" con componentes de responsabilidad social y el poder resolver situaciones de conflicto en la organización (Schein citado por Raineri (1998, pág. 217)).

Desempeño docente

Se entiende el desempeño como el cumplimiento de las funciones profesionales, que en sí mismo, se encuentra determinado por factores asociados al propio docente, a los alumnos y al entorno. El buen desempeño de los docentes, se determina desde la ejecución desde lo que

sabe y puede hacer, la manera cómo actúa o se desempeña, y por los resultados de su actuación” (Pérez, 2012, pág. 22)

Preparación para el aprendizaje de los estudiantes

Comprende la planificación del trabajo pedagógico a través de la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e inclusivo. Refiere el conocimiento de las principales características sociales, culturales —materiales e inmateriales— y cognitivas de sus estudiantes, el dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinares, así como la selección de materiales educativos, estrategias de enseñanza y evaluación del aprendizaje (Ministerio de Educación, 2012, pág. 18).

Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes

Comprende la conducción del proceso de enseñanza por medio de un enfoque que valore la inclusión y la diversidad en todas sus expresiones. Refiere la mediación pedagógica del docente en el desarrollo de un clima favorable al aprendizaje, el manejo de los contenidos, la motivación permanente de sus estudiantes, el desarrollo de diversas estrategias metodológicas y de evaluación, así como la utilización de recursos didácticos pertinentes y relevantes. Incluye el uso de diversos criterios e instrumentos que facilitan la identificación del logro y los desafíos en el proceso de aprendizaje, además de los aspectos de la enseñanza que es preciso mejorar (Ministerio de Educación, 2012, pág. 19).

Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad

Comprende la participación en la gestión de la escuela o la red de escuelas desde una perspectiva democrática para configurar la comunidad de aprendizaje. Refiere la comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa, la participación en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, así como la contribución al establecimiento de un clima institucional favorable. Incluye la valoración y respeto a la comunidad y sus características y la corresponsabilidad de las familias en los resultados de los aprendizajes (Ministerio de Educación, 2012, pág. 19).

Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente

Comprende el proceso y las prácticas que caracterizan la formación y desarrollo de la comunidad profesional de docentes. Refiere la reflexión sistemática sobre su práctica

pedagógica, la de sus colegas, el trabajo en grupos, la colaboración con sus pares y su participación en actividades de desarrollo profesional. Incluye la responsabilidad en los procesos y resultados del aprendizaje y el manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas a nivel nacional y regional (Ministerio de Educación, 2012, pág. 19).

2.5 Hipótesis de investigación

2.5.1 Hipótesis general

Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016.

2.5.2 Hipótesis específicas

La motivación y valores se relacionan significativamente con el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016.

Las habilidades analíticas se relacionan significativamente con el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016.

Las habilidades interpersonales se relacionan significativamente con el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016.

Las habilidades emocionales se relacionan significativamente con el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016.

2.6 Operacionalización de las variables

Matriz de operacionalización de la variable Habilidades gerenciales

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
Las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona necesita para realizar las actividades de administración, de liderazgo y de coordinación en el rol de gerente de una determinada organización” (Cristancho & Rojas, 2012, pág. 3).	Schein citado por Raineri (1998) categoriza las habilidades gerenciales en cuatro áreas básicas: Motivación y valores para ejercer cargos gerenciales, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales.	Motivación y valores	Logros, compromiso y deseo de trabajar.	2, 6, 10	5. Siempre 4. Casi siempre 3. Algunas veces 2. Casi nunca 1. Nunca	3. Alto 2. Medio 1. Bajo
			Aspiraciones y dedicación	13, 17		
			Comodidad para ejercer el poder, responsabilidad	21, 25, 29		
			Toma de decisiones y supervisión	33, 37		
		Habilidades analíticas	Identificación de problemas	1		
			Conocimiento de sus motivaciones, fortalezas y debilidades	5, 9, 14		
			Resolución de problemas	18, 22, 26		

			Implementación de soluciones	30	
			Creatividad e ingenio	34, 38	
		Habilidades interpersonales	Selección de personal e influencia	4, 8	
			Trabajo colaborativo	12	
			Comunicación clara y persuasiva	15, 19, 23, 27	
			Relaciones de confianza	31, 35, 39	
		Habilidades emocionales	Toma de decisiones	3, 24, 40	
			Tolerancia	7, 11, 16	
			Asumir riesgos y enfrentar situaciones	20, 36	
			Perseverancia	28, 32	

Elaboración propia

Matriz de operacionalización de la variable Desempeño docente

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
Se entiende el desempeño como el cumplimiento de las funciones profesionales, que en sí mismo, se encuentra determinado por factores asociados al propio docente, a los alumnos y al entorno. El buen desempeño de los docentes, se determina desde la ejecución desde lo que sabe y puede hacer, la	Según el Marco del Buen Desempeño Docente (Ministerio de Educación, 2012), los cuatro dominios del Marco de Buen Desempeño Docente son: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes, Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, Evaluación del aprendizaje de los estudiantes, y Liderazgo para el aprendizaje de los estudiantes.	Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	Conoce y comprende las características de sus estudiantes y sus contextos, los contenidos, enfoques y procesos pedagógicos.	1, 2, 3	5. Siempre 4. Casi siempre 3. Algunas veces 2. Casi nunca 1. Nunca	3. Alto 2. Medio 1. Bajo
			Planifica la enseñanza en forma colegiada	4, 5, 6, 7, 8, 9, 10		
		Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	Clima propicio para el aprendizaje la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17		
			Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes.	18, 19, 20, 21, 22, 23, 24		
			Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos	25, 26, 27, 28, 29		

manera cómo actúa o se desempeña, y por los resultados de su actuación” (Pérez, 2012, pág. 22)	el aprendizaje de los estudiantes, Participa en la gestión de la escuela articulada a la comunidad y	Participa en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	Participa activamente con actitud democrática, crítica y colaborativa en la gestión de la escuela	30, 31, 32		
			Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil.	33, 34, 35		
	Desarrollo de la personalidad y la identidad docente.	Desarrollo de la personalidad y la identidad docente	Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo	36, 37, 38		
			Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas	39, 40		

Elaboración propia

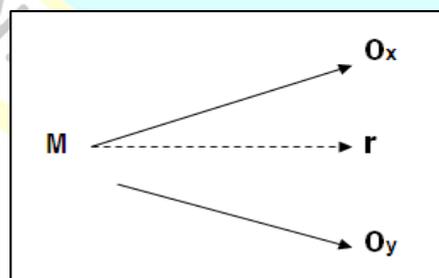
CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

El presente estudio utilizará el diseño de investigación no experimental, transversal, correlacional ya que no se ha manipulado las variables, asimismo se medirá de manera transversal puesto que se recolectarán los datos en un solo momento.

“Los diseños transeccionales correlacionales describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 154)

Este diseño se expresa gráficamente de la siguiente manera:



Dónde:

M = Muestra

Ox = Observación de la variable Habilidades gerenciales

Oy = Observación de la variable Desempeño docente

r = correlación entre ambas variables de estudio

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

La población estará conformada por 23 docentes que trabajan en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, en la localidad de Chonta, provincia de Santa María, provincia de Huaura, departamento de Lima durante el año 2016.

“Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Seltiz et al., 1980 citado por Hernández et al. (2010, pág. 174)

3.2.2 Muestra

La muestra estará conformada por los 23 docentes que trabajan en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, en el año 2016, de los niveles primaria y secundaria.

3.3 Técnicas de recolección de datos

Para la recolección de los datos en la presente investigación se utilizará como técnica la encuesta y como instrumentos el cuestionario y la lista de cotejo, los cuales serán diseñados tomando en cuenta los indicadores correspondientes a cada variable que intervienen en el estudio.

Para los instrumentos se utilizará la Escala de Likert, que consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los participantes, es decir se presenta cada enunciado y se solicita al sujeto que exteriorice su reacción eligiendo de entre las opciones.

- Un cuestionario de 40 ítems que mide la variable Habilidades gerenciales a partir de cuatro dimensiones que son: Motivación y valores, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales.
- Un cuestionario para medir la variable Desempeño docente dentro del Marco del Buen Desempeño Docente compuesta por 4 dimensiones: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes, Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, Participa en la gestión de la escuela articulada a la comunidad y Desarrollo de la personalidad y la identidad docente; las mismas que contienen 8 dominios y 40 desempeños respectivamente.

3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

Para desarrollar el análisis inferencial se utilizará el Software SPSS versión 24 para determinar la relación o el grado de inferencias entre variables.

Proporcionará la teoría necesaria para inferir o estimar la generalización o toma de decisiones sobre la base de la información parcial mediante técnicas descriptivas. Se someterá a prueba:

La hipótesis general

Las hipótesis específicas

Análisis de las tablas de contingencia, el procedimiento de las tablas de contingencia es muy útil para investigar este tipo de casos debido ya que nos muestra información acerca de la intersección de dos variables.

Para probar las hipótesis estadísticas de investigación y hacer la contrastación de hipótesis, se va necesitar la información de las tablas de contingencia o de doble entrada y aplicar el estadístico correspondiente. En este caso será el Estadístico Correlación de Pearson.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

Confiabilidad de los instrumentos

Tabla 1. *Criterios de Confiabilidad*

No es confiable (es inaceptable)	0 a 0,49
No es confiable (es pobre)	0,50 a 0,59
Baja confiabilidad (es cuestionable)	0,60 a 0,69
Existe confiabilidad (aceptable)	0,70 a 0,75
Fuerte confiabilidad (bueno)	0,76 a 0,89
Alta confiabilidad (excelente)	0,90 a 1

La fórmula del estadístico de confiabilidad Alfa de Cronbach es:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

K: El número de ítems

$\sum S_i^2$: Sumatoria de varianzas de los ítems

S_T^2 : Varianza de la suma de los Ítems

α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

Mediante la aplicación del Software estadístico SPSS V 24.0, se obtuvo la confiabilidad Alfa de Cronbach. El cuestionario que mide la variable Habilidades gerenciales se aplicó a una muestra piloto de diez docentes de la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016.

Tabla 2. Resumen de procesamiento de casos de la prueba piloto de la variable Habilidades gerenciales

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

Tabla 3. Análisis de confiabilidad del cuestionario que mide la variable Habilidades gerenciales

Alfa de Cronbach	N de elementos
,919	40

Interpretación:

Según el resultado obtenido después de la aplicación del estadístico Alfa de Cronbach se obtuvo un valor de **0919**, lo que significa que el instrumento posee **Alta Confiabilidad** y se puede aplicar a la muestra de estudio.

Tabla 4. Resumen de procesamiento de casos de la prueba piloto de la variable Desempeño docente

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

Tabla 5. *Análisis de confiabilidad del cuestionario que mide la variable Desempeño docente*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,943	46

Interpretación:

Según el resultado obtenido después de la aplicación del estadístico Alpha de Cronbach se obtuvo un valor de **0,943**, lo que significa que el instrumento posee **Alta Confiabilidad** y se puede aplicar a la muestra de estudio.

Tabla 6. *Tabla cruzada Habilidades gerenciales*Desempeño docente*

		Desempeño docente			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Habilidades gerenciales	Bajo	8 35%	3 13%	0 0%	11 48%
	Medio	1 4%	6 26%	1 4%	8 35%
	Alto	0 0%	0 0%	4 17%	4 17%
Total		9 39%	9 39%	5 22%	23 100%

Interpretación:

En la tabla 6 se muestra que el 35% de los docentes manifiestan que las habilidades gerenciales y el desempeño docente se encuentran en un nivel bajo, seguido del 26% que manifiestan que las habilidades gerenciales y el desempeño docente se encuentran en un nivel medio y el 17% manifiestan que las habilidades gerenciales y el desempeño docente se encuentran en un nivel alto. Estos datos evidencian que hay que mejorar en las dos variables para mejorar el desempeño de los docentes en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016.

Tabla 7. *Tabla cruzada Motivación y valores*Desempeño docente*

		Desempeño docente			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Motivación y valores	Bajo	7	2	0	9
		30%	9%	0%	39%
	Medio	2	7	1	10
		9%	30%	4%	43%
	Alto	0	0	4	4
		0%	0%	17%	17%
Total		9	9	5	23
		39%	39%	22%	100%

Interpretación:

En la tabla 7 se muestra que el 30% de los docentes manifiestan que la motivación y valores y el desempeño docente se encuentran en un nivel bajo, otro 30% manifiestan que la motivación y valores y el desempeño docente se encuentran en un nivel medio y el 17% manifiestan que la motivación y valores y el desempeño docente se encuentran en un nivel alto. Estos datos evidencian que hay que mejorar en cuanto a motivación y valores para mejorar el desempeño de los docentes en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016.

Tabla 8. *Tabla cruzada Habilidades analíticas*Desempeño docente*

		Desempeño docente			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Habilidades analíticas	Bajo	4	3	0	7
		17%	13%	0%	30%
	Medio	5	6	1	12
		22%	26%	4%	52%
	Alto	0	0	4	4
		0%	0%	17%	17%
Total		9	9	5	23
		39%	39%	22%	100%

Interpretación:

En la tabla 8 se muestra que el 26% de los docentes manifiestan que las habilidades analíticas y el desempeño docente se encuentran en un nivel medio, seguido del 22% que manifiestan que las habilidades analíticas se encuentran en un nivel medio y el desempeño docente se encuentran en un nivel bajo y el 17% manifiestan que las habilidades analíticas y el

desempeño docente se encuentran en un nivel bajo. Estos datos evidencian que hay que mejorar en cuanto a habilidades analíticas para mejorar el desempeño de los docentes en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016.

Tabla 9. *Tabla cruzada Habilidades interpersonales*Desempeño docente*

		Desempeño docente			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Habilidades interpersonales	Bajo	8 35%	3 13%	0 0%	11 48%
	Medio	1 4%	6 26%	4 17%	11 48%
	Alto	0 0%	0 0%	1 4%	1 4%
Total		9 39%	9 39%	5 22%	23 100%

Interpretación:

En la tabla 9 se muestra que el 35% de los docentes manifiestan que las habilidades interpersonales y el desempeño docente se encuentran en un nivel bajo, seguido del 26% que manifiestan que las habilidades interpersonales y el desempeño docente se encuentran en un nivel medio y el 17% manifiestan que las habilidades interpersonales se encuentran en un nivel medio y el desempeño docente se encuentran en un nivel alto. Estos datos evidencian que hay que mejorar en cuanto a habilidades interpersonales para mejorar el desempeño de los docentes en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016.

Tabla 10. *Tabla cruzada Habilidades emocionales*Desempeño docente*

		Desempeño docente			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Habilidades emocionales	Bajo	5 22%	6 26%	0 0%	11 48%
	Medio	4 17%	2 9%	1 4%	7 30%
	Alto	0 0%	1 4%	4 17%	5 22%
Total		9 39%	9 39%	5 22%	23 100%

Interpretación:

En la tabla 10 se muestra que el 26% de los docentes manifiestan que las habilidades emocionales se encuentran en un nivel bajo y el desempeño docente se encuentran en un nivel medio, seguido del 22% que manifiestan que las habilidades emocionales y el desempeño docente se encuentran en un nivel bajo y el 17% manifiestan que las habilidades emocionales y el desempeño docente se encuentran en un nivel alto. Estos datos evidencian que hay que mejorar en cuanto a habilidades emocionales para mejorar el desempeño de los docentes en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016.

4.2 Contrastación de hipótesis

Hipótesis estadística general

Hi: Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016.

Ho: Las habilidades gerenciales **no** se relacionan significativamente con el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016.

Tabla 11. Prueba de Correlación de Pearson de Habilidades gerenciales*Desempeño docente

		Habilidades gerenciales	Desempeño docente
Habilidades gerenciales	Correlación de Pearson	1	,824**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	23	23
Desempeño docente	Correlación de Pearson	,824**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	23	23

Interpretación:

Según los resultados de la prueba de Correlación de Pearson que se observa en la Tabla 11, el valor de significancia p-valor (sig. bilateral) es menor que 0,05 ($p\text{-valor}=0,000 < 0,05$) y el valor de correlación es 0,824, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna. Por lo tanto, se concluye que las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016. Además, la correlación es Alta entre las habilidades gerenciales y el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016.

Hipótesis estadística específica 1

Hi: La motivación y valores se relacionan significativamente con el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016.

Ho: La motivación y valores **no** se relacionan significativamente con el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016.

Tabla 12. Prueba de Correlación de Pearson de Motivación y valores*Desempeño docente

		Motivación y valores	Desempeño docente
Motivación y valores	Correlación de Pearson	1	,805**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	23	23
Desempeño docente	Correlación de Pearson	,805**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	23	23

Interpretación:

Según los resultados de la prueba de Correlación de Pearson que se observa en la Tabla 12, el valor de significancia p-valor (sig. bilateral) es menor que 0,05 ($p\text{-valor}=0,000 < 0,05$) y el valor de correlación es 0,805, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna.

Por lo tanto, se concluye que la motivación y valores se relacionan significativamente con el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016. Además, la correlación es Alta entre la motivación y valores y el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016.

Hipótesis estadística específica 2

Hi: Las habilidades analíticas se relacionan significativamente con el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016.

Ho: Las habilidades analíticas **no** se relacionan significativamente con el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016.

Tabla 13. Prueba de Correlación de Pearson de Habilidades analíticas*Desempeño docente

		Habilidades analíticas	Desempeño docente
Habilidades analíticas	Correlación de Pearson	1	,629**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	23	23
Desempeño docente	Correlación de Pearson	,629**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	23	23

Interpretación:

Según los resultados de la prueba de Correlación de Pearson que se observa en la Tabla 13, el valor de significancia p-valor (sig. bilateral) es menor que 0,05 (p-valor=0,001<0,05) y el valor de correlación es 0,629, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna. Por lo tanto, se concluye que las habilidades analíticas se relacionan significativamente con el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016. Además, la correlación es Moderada entre las habilidades analíticas y el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016.

Hipótesis estadística específica 3

Hi: Las habilidades interpersonales se relacionan significativamente con el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016.

Ho: Las habilidades interpersonales **no** se relacionan significativamente con el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016.

Tabla 14. Prueba de Correlación de Pearson de Habilidades interpersonales*Desempeño docente

	Habilidades interpersonales	Desempeño docente
Habilidades interpersonales	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 ,720** ,000 23
Desempeño docente	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,720** 1 ,000 23

Interpretación:

Según los resultados de la prueba de Correlación de Pearson que se observa en la Tabla 14, el valor de significancia p-valor (sig. bilateral) es menor que 0,05 ($p\text{-valor}=0,000 < 0,05$) y el valor de correlación es 0,720, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna. Por lo tanto, se concluye que las habilidades interpersonales se relacionan significativamente con el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016. Además, la correlación es Alta entre las habilidades interpersonales y el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016.

Hipótesis estadística específica 4

Hi: Las habilidades emocionales se relacionan significativamente con el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016.

Ho: Las habilidades emocionales **no** se relacionan significativamente con el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016.

Tabla 15. Prueba de Correlación de Pearson de Habilidades emocionales*Desempeño docente

		Habilidades emocionales	Desempeño docente
Habilidades emocionales	Correlación de Pearson	1	,574**
	Sig. (bilateral)		,004
	N	23	23
Desempeño docente	Correlación de Pearson	,574**	1
	Sig. (bilateral)	,004	
	N	23	23

Interpretación:

Según los resultados de la prueba de Correlación de Pearson que se observa en la Tabla 15, el valor de significancia p-valor (sig. bilateral) es menor que 0,05 (p-valor=0,004<0,05) y el valor de correlación es 0,574, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna. Por lo tanto, se concluye que las habilidades emocionales se relacionan significativamente con el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016. Además la correlación es Moderada entre las habilidades emocionales y el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 Discusión de resultados

Según los resultados de la presente investigación, se comprobó la relación entre las variables Habilidades gerenciales y Desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016, relación que alcanzó un valor de 0,824 al aplicarle el estadístico Correlación de Pearson, el mismo que permite afirmar que la relación entre variables es alta. Por lo tanto, a mejor aplicación de las habilidades gerenciales mejor será el desempeño docente. Y de la misma forma, las dimensiones de las habilidades gerenciales tales como: Motivación y valores, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales se relacionan con la variable desempeño docente.

Estos resultados se asemejan a los obtenidos por Bermúdez & Bravo quienes en el año (2016) en la Universidad del Zulia, Venezuela llegaron a la conclusión que los directores algunas veces identifican y conocen las habilidades directivas y los procesos gerenciales, de igual manera se determinó que algunas veces se identifican las competencias académicas del docente y se define el factor formación profesional, siendo una debilidad dentro las instituciones Educativas, de la misma manera como se han obtenido los resultados en la presente investigación, tanto los directivos como los docentes conocen de habilidades gerenciales y desempeño docente respectivamente, sin embargo, según los resultados en ninguno de los casos se llega a superar el 50% de niveles altos en ambas variables, por lo que se tiene que reforzar estas variables pues en la aplicación está la dificultad.

Asimismo, los resultados obtenidos se asemejan con los obtenidos por Pereda quien, en el año (2016) en la Universidad de Córdoba, España, llegó a la conclusión de que las habilidades personales y directivas constituyen una ventaja competitiva que se configuran

con fuerza en el presente y, sobre todo, en un futuro sometido a un entorno cambiante y en constante transformación. En esta investigación se trabajó solo la variable Habilidades directivas que se asemejan a la variable Habilidades gerenciales, y en ambos casos la conclusión final fue que el manejo de habilidades gerenciales por parte de quienes dirigen las instituciones de cualquier índole garantiza la buena marcha de las mismas, porque en estos tiempos la capacidad de liderazgo de los directivos es esencial para que el grupo que tiene a su cargo se inyecte de dinamismo y tenga la capacidad de volcar todas sus potencialidades en el trabajo que desempeña.

A nivel nacional se contrastan los resultados con los obtenidos por los de Aguilar & Guerrero, quienes, en el año (2014), desarrollaron una investigación similar en la Universidad César Vallejo y se concluyó, de acuerdo a los resultados obtenidos que existe relación directa entre las Habilidades Directivas y la Satisfacción de los Docentes, es decir que los directores no realizan una comunicación adecuada de las necesidades que deben ser fortalecidas para una adecuada funcionalidad del colegio; existiendo desmotivación, falta de interés en sus responsabilidades, no cuentan con estrategia de motivación y muestran ineficacia en la solución de conflictos de los docentes, estos resultados son semejantes a los obtenidos en los resultados descriptivos de la presente investigación, ya que de la misma manera los porcentajes no en ambas variables estudiadas predomina un nivel medio de habilidades gerenciales y desempeño docente, quiere decir que es necesario mejorar estos niveles para que redunde de manera positiva en el desempeño de los docentes.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Respecto a la hipótesis general, se concluye que las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016. Además la correlación es Alta entre las habilidades gerenciales y el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016, esto se evidencia en los resultados del contraste de la prueba de hipótesis aplicando el estadístico Correlación de Pearson, siendo el valor de significancia inferior a 0,05 y la correlación 0,824, por tal razón se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna que plantea que existe relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016.

Respecto a la primera hipótesis específica, se concluye que la motivación y valores se relacionan significativamente con el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016. Además la correlación es Alta entre la motivación y valores y el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016, esto se evidencia en los resultados del contraste de la prueba de hipótesis aplicando el estadístico Correlación de Pearson, siendo el valor de significancia inferior a 0,05 y la correlación 0,805, por tal razón se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna que plantea que existe relación entre la motivación y valores y el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016.

Respecto a la segunda hipótesis específica, se concluye que las habilidades analíticas se relacionan significativamente con el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016. Además la correlación es Moderada entre las habilidades analíticas y el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016, esto se evidencia en los resultados del contraste de la prueba de hipótesis aplicando el estadístico Correlación de Pearson, siendo el valor de significancia inferior a 0,05 y la correlación 0,629, por tal razón se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna que plantea que existe relación entre las habilidades analíticas y el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016.

Respecto a la tercera hipótesis específica, se concluye que las habilidades interpersonales se relacionan significativamente con el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016. Además la correlación es Alta entre las habilidades interpersonales y el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016, esto se evidencia en los resultados del contraste de la prueba de hipótesis aplicando el estadístico Correlación de Pearson, siendo el valor de significancia inferior a 0,05 y la correlación 0,720, por tal razón se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna que plantea que existe relación entre las habilidades interpersonales y el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016.

Respecto a la cuarta hipótesis específica, se concluye que las habilidades emocionales se relacionan significativamente con el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016. Además la correlación es Moderada entre las habilidades emocionales y el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016, esto se evidencia en los resultados del contraste de la prueba de hipótesis aplicando el estadístico Correlación de Pearson, siendo el valor de significancia inferior a 0,05 y la correlación 0,574 por tal razón se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna que plantea que existe relación entre las habilidades emocionales y el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016.

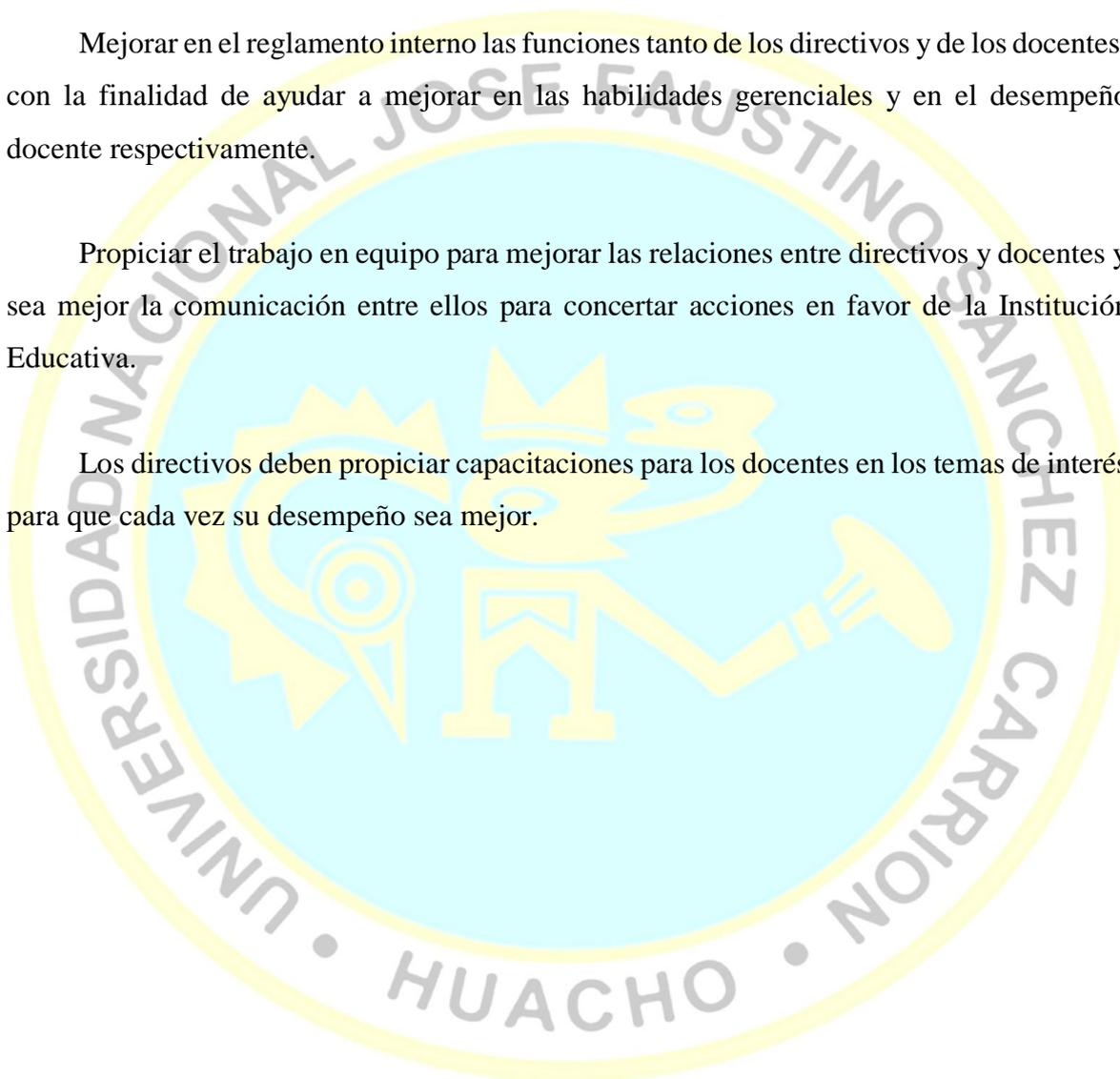
6.2 Recomendaciones

Desarrollar un plan de actividades para que tanto los directivos como los docentes tengan espacios donde se puedan dar conversatorios, en los cuales se expongan de manera alturada los inconvenientes que se tienen por ambas partes y se llegue a un consenso comprometiéndose a realizar determinadas actividades en favor de la Institución Educativa.

Mejorar en el reglamento interno las funciones tanto de los directivos y de los docentes, con la finalidad de ayudar a mejorar en las habilidades gerenciales y en el desempeño docente respectivamente.

Propiciar el trabajo en equipo para mejorar las relaciones entre directivos y docentes y sea mejor la comunicación entre ellos para concertar acciones en favor de la Institución Educativa.

Los directivos deben propiciar capacitaciones para los docentes en los temas de interés para que cada vez su desempeño sea mejor.



REFERENCIAS

7.1 Fuentes documentales

- Aguilar, F., & Guerrero, A. (2014). *Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la UGEL N° 04, 2013*. Universidad César Vallejo, Lima. Recuperado el 17 de Diciembre de 2017, de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9429/Aguilar_PFY-Guerrero_FAE.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arismendi, N., Pereira, A., Poveda, F., & Sarmiento, M. (2009). *Prácticas de Gestión directiva que ponen en acción las políticas de calidad educativa en los colegios públicos de Bogotá*. Bogotá: Pontificia Unieversidad Javeriana. Recuperado el 2017 de Diciembre de 2017, de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/educacion/tesis80.pdf>
- Chacón, R. (s.f.). *Monografias.com*. Recuperado el 17 de Diciembre de 2017, de <http://www.monografias.com/trabajos88/evaluacion-del-desempeno-docente/evaluacion-del-desempeno-docente.shtml>
- Cristancho, B., & Rojas, A. (2012). *El desarrollo eficiente de las habilidaes gerenciales como herramienta de gestión*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. Recuperado el 17 de Diciembre de 2017, de <http://unimilitar-dspace.metabiblioteca.org/bitstream/10654/6896/2/CristanchoValeroBlanca2012.pdf>
- Duarte, A. (2013). *Habilidades Gerenciales y su importancia para el éxito de una organización*. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado el 17 de Diciembre de 2017, de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/10099/2/DuarteRodriguezAnaConstanza2013.pdf>

- Ferrer, J., & Clemenza, C. (Primer Semestre de 2006). *Habilidades Gerenciales como Fundamento de la Estrategia Competitiva en los Sectores de Actividad Metalmeccánica Venezolana*. *Tendencias*, 7(1), 81-100. Recuperado el 17 de Diciembre de 2017, de <http://revistas.udenar.edu.co/index.php/rtend/article/view/679>
- González, A. (2013). *Liderazgo del director para el desempeño laboral de los docentes en la U.E.E. José Tadeo Monagua*. Venezuela. Recuperado el 17 de Diciembre de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/liderazgo-director-desempeno-laboral-docentes-ente-educativo-venezolano/>
- Lozano, C. (2016). *Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la Gerencia de Bienestar en el Ministerio Público - 2016*. Universidad César Vallejo, Lima. Recuperado el 17 de Diciembre de 2017, de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/6532/Lozano_B CJ.pdf?sequence=1
- Muguruza, L., & Salvador, M. (2015). *Influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas pertenecientes a la familia Asenjo de la ciudad de Chiclayo*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Recuperado el 17 de Diciembre de 2017, de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/161/1/TL_MuguerzaVeraLuz_SalvadorRequejoMayssa.pdf
- Pereda, F. (2016). *Análisis de las Habilidades Directivas. Estudio aplicado al Sector Público de la Provincia de Córdova*. Universidad de Córdova, Córdova. Recuperado el 17 de Diciembre de 2017, de <http://helvia.uco.es/xmlui/handle/10396/13398>
- Pérez, Y. (2012). *Relación entre el clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de la Red N° 1 Pachacútec-Ventanilla*. Tesis, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Lima. Recuperado el 17 de Diciembre de 2017, de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1253/1/2012_P% C3% A9rez_Relaci% C3% B3n% 20entre% 20el% 20clima% 20institucional% 20y% 20desempe% C3

%B1o%20docente%20en%20instituciones%20educativas%20de%20la%20Red%20N%C2%B0%201%20Pachac%C3%BAtec-Ventanilla.pdf

7.2 Fuentes bibliográficas

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México: McGRAW-HILL. Recuperado el 17 de Diciembre de 2017

Ministerio de Educación. (2012). *Marco de Buen Desempeño Docente*. Ministerio de Educación, Lima. Lima: Ministerio de Educación. Recuperado el 17 de Diciembre de 2017, de <http://www.perueduca.pe/documents/60563/ce664fb7-a1dd-450d-a43d-bd8cd65b4736>

7.3 Fuentes hemerográficas

Bermudez, E., & Bravo, V. (Septiembre-Diciembre de 2016). Habilidades directivas y desempeño del personal docente en escuelas primarias. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 22(3), 60-70. Recuperado el 17 de Diciembre de 2017, de <http://www.redalyc.org/html/737/73752819005/>

García, O., & Becerril, M. (14 de Octubre de 2014). Importancia de las Habilidades Gerenciales y de su estudio, para el buen desarrollo organizacional. *Milenio Diario*. Recuperado el 17 de Diciembre de 2017, de http://www.milenio.com/firmas/columna_ciencia_y_tecnologia_columna_ciencia_y_tecnologia/Importancia-Habilidades-Gerenciales-desarrollo-organizacional_18_390740990.html

Jauregui, M. (23 de Julio de 2014). *3 habilidades que debe tener todo administrador*. Recuperado el 17 de Diciembre de 2017, de *Aprendiendo Administración*: <https://aprendiendoadministracion.com/3-habilidades-que-debe-tener-todo-administrador/>

Raineri, A. (Octubre de 1998). Habilidades Gerenciales: Análisis de una Muestra de Administradores en Chile. *ABANTE*, 1(2), 213-233. Recuperado el 14 de Diciembre

de 2017, de <https://repositorio.uc.cl/bitstream/handle/11534/6885/000357562.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

7.4 Fuentes electrónicas

Castro, M. (Julio de 2014). *Scrib*. Recuperado el 17 de Diciembre de 2017, de <https://es.scribd.com/document/234171159/BASES-FILOSOFICAS-DE-LA-GERENCIA-pdf>

González, G. (s.f.). *Ponencia UCR última versión.docx*. Recuperado el 17 de Diciembre de 2017, de http://www.facultadeduccion.ucr.ac.cr/documentos/doc_download/45-ponencia-la-educacion-por-competencias-en-la-formacion-docente-grisell-gonzalez

Guzman, M. (15 de Abril de 2014). *Blog del Programa Executive Master en Administracion y Dirección de Empresas (On Line)*. Recuperado el 17 de Diciembre de 2017, de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2014/04/15/las-destrezas-gerenciales-de-un-lider/#>

Ruiz, P. (s.f.). Las Habilidades Gerenciales y su Importancia en la Dirección Empresarial. 66-73. Recuperado el 17 de Diciembre de 2017, de Adminitstración: <https://es.scribd.com/document/237420824/HABILIDADES-GERENCIALES-y-Su-Importancia-en-La-Direccionn>

Ruiz, P. (s.f.). *Las Habilidades Gerenciales y su Importancia en la Dirección Empresarial*. Recuperado el 17 de Diciembre de 2017, de Adminitstración: [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Ruiz,%20P.%20\(sf\).%20Las%20habilidades%20gerenciales..pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Ruiz,%20P.%20(sf).%20Las%20habilidades%20gerenciales..pdf)

Tendencia De Liderazgo. (30 de Noviembre de 2014). Recuperado el 17 de Diciembre de 2017, de <https://www.clubensayos.com/Temas-Variados/Tendencia-De-Liderazgo/2237556.html>

ANEXOS



Anexo 01: Matriz de consistencia

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
¿De qué manera las habilidades gerenciales se relacionan con el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016?	Demostrar de qué manera las habilidades gerenciales se relacionan con el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016.	Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016.	Variable 1.- Habilidades gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Motivación y valores ♦ Habilidades analíticas ♦ Habilidades interpersonales ♦ Habilidades emocionales 	<p>Diseño: No Experimental, transversal, correlacional</p> <p>Tipo: Básica</p> <p>Población: 23 docentes de la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta.</p> <p>Instrumentos de recolección de datos: - Cuestionario de 40 ítems que mide la</p>
PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	Variable 2.- Desempeño docente	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Preparación para el aprendizaje de los estudiantes ♦ Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes 	
¿Cómo la motivación y valores se relacionan con el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016?	Determinar cómo la motivación y valores se relacionan con el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016.	La motivación y valores se relacionan significativamente con el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016.			
¿Cómo las habilidades analíticas se relacionan con el desempeño docente en la	Determinar cómo las habilidades analíticas se relacionan con el desempeño	Las habilidades analíticas se relacionan significativamente con el desempeño docente en			

Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016?	docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016.	la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016.	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Participa en la gestión de la escuela articulada a la comunidad ♦ Desarrollo de la personalidad y la identidad docente 	<p>variable Habilidades gerenciales.</p> <p>- Cuestionario de 40 ítems que mide la variable Desempeño docente.</p>
¿Cómo las habilidades interpersonales se relacionan con el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016?	Determinar cómo las habilidades interpersonales se relacionan con el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016.	Las habilidades interpersonales se relacionan significativamente con el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016.		
¿Cómo las habilidades emocionales se relacionan con el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016?	Determinar cómo las habilidades emocionales se relacionan con el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016.	Las habilidades emocionales se relacionan significativamente con el desempeño docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016.		

Cuestionario para medir las Habilidades gerenciales

Estimado docente:

En esta oportunidad me es grato dirigirme a usted, para hacerle llegar el presente cuestionario que tiene como finalidad obtener información sobre las Habilidades Gerenciales en el desarrollo de la Tesis titulada Habilidades Gerenciales y Desempeño Docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016. Este instrumento es anónimo y los resultados que se obtengan serán de uso exclusivo para la investigación. Agradezco anticipadamente su colaboración.

Instrucciones:

A continuación se presenta una serie de ítems, léalos detenidamente y según sea su opinión marque con una “X” en el casillero correspondiente.

- 5. Siempre
- 4. Casi siempre
- 3. Algunas Veces
- 2. Casi Nunca
- 1. Nunca

N°	Ítems	Escala				
		5	4	3	2	1
01	Su jefe identifica problemas en situaciones complejas ambiguas.					
02	Percibe en su jefe el deseo de obtener logros en su trabajo.					
03	Su jefe tiene la capacidad de tomar sus propias decisiones v/s dependencia en las opiniones de otras personas.					
04	Su jefe selecciona subordinados claves efectivos.					
05	Cree usted que su jefe posee un grado de conocimiento de sus propias motivaciones.					
06	Cree usted que su jefe posee compromiso con la organización y su misión.					
07	Su jefe muestra tolerancia respecto de la ambigüedad.					

08	Reconoce que su jefe influye en personas sobre las que no tiene un control directo.					
09	Cree usted que su jefe posee un grado de conocimiento de sus propias fortalezas.					
10	Su jefe demuestra deseo de trabajar a través de personas.					
11	Cree usted que su jefe evalúa la conveniencia o sensatez de los cursos de acción propuestos sin tener conocimiento de primera mano sobre la situación.					
12	Su jefe desarrolla un trabajo de colaboración y de trabajo en equipo entre sus subordinados					
13	Su jefe demuestra aspiraciones y ambiciones respecto de su carrera.					
14	Cree usted que su jefe posee un grado de conocimiento de sus propias debilidades.					
15	Su jefe comunica sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva.					
16	Su jefe es capaz de seguir un curso de acción, aunque le haga sentir incómodo.					
17	Cree usted que su jefe posee un grado de dedicación a su carrera.					
18	Su jefe se da cuenta rápidamente de la información que se necesita para resolver un problema en particular y cómo obtenerla.					
19	Su jefe desarrolla un clima de crecimiento y desarrollo entre sus subordinados.					
20	Su jefe asume riesgos y tomar decisiones, aunque pueda acarrear fuertes consecuencias negativas.					
21	Su jefe actúa con el deseo de funcionar como gerente general, libre de preocupación de tipo funcional o técnico.					
22	Cree usted que su jefe evalúa la validez de la información que no ha sido recopilada por él.					
23	Cree usted que su jefe diagnostica situaciones interpersonales o de grupo complejas.					

24	Su jefe enfrenta y resuelve situaciones de conflicto (v/s el evitarlas o reprimirlas).					
25	Percibe que su jefe se siente cómodo al ejercer el poder y la autoridad.					
26	Su jefe es de las personas que aprende rápidamente a partir de la experiencia.					
27	Su jefe expresa sus sentimientos en forma clara.					
28	Su jefe es de las personas que sigue avanzando después de una experiencia de fracaso (la pérdida en una negociación, el fracaso de un producto).					
29	Su jefe es de las personas que posee un alto nivel de responsabilidad.					
30	Su jefe encuentra e implementa diferentes soluciones para diferentes problemas.					
31	Su jefe establecer procesos de coordinación intergrupales e interfuncionales.					
32	Su jefe enfrenta temas "difíciles" con componentes de responsabilidad social (la seguridad de los productos, el impacto en el medio ambiente, etc.)					
33	Su jefe tiene disposición a asumir riesgos al momento de tomar decisiones difíciles.					
34	Su jefe es capaz de percibir una situación desde diferentes perspectivas.					
35	Su jefe desarrolla relaciones abiertas y de confianza con sus subordinados.					
36	Su jefe posee habilidad para despedir a alguien.					
37	Su jefe inspecciona y supervisa las actividades de sus subordinados.					
38	Su jefe posee creatividad, ingenio.					
39	Su jefe escucha a otras personas en forma comprensiva.					
40	Su jefe toma decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante.					

Elaboración propia

Cuestionario para medir el Desempeño docente

Estimado docente:

En esta oportunidad me es grato dirigirme a usted, para hacerle llegar el presente cuestionario que tiene como finalidad obtener información sobre el Desempeño Docente de sus colegas en el desarrollo de la Tesis titulada Habilidades Gerenciales y Desempeño Docente en la Institución Educativa N° 20341 Madre Teresa de Calcuta, Chonta – 2016. Este instrumento es anónimo y que los resultados que se obtengan serán de uso exclusivo para la investigación. Agradezco anticipadamente su colaboración.

Instrucciones:

A continuación se presenta una serie de ítems, léalos detenidamente y según sea su opinión marque con una “X” en el casillero correspondiente.

5. Siempre
4. Casi siempre
3. Algunas Veces
2. Casi Nunca
1. Nunca

N°	Ítems	Escala				
		5	4	3	2	1
Dimensión 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes						
01	Demuestran conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes y de sus necesidades especiales.					
02	Demuestran conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseña.					
03	Demuestran conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.					

04	Elaboran la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados.					
05	Seleccionan los contenidos de la enseñanza, en función de los aprendizajes fundamentales que el marco curricular nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en los estudiantes.					
06	Diseñan creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos.					
07	Contextualizan el diseño de la enseñanza sobre la base del reconocimiento de los intereses, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje e identidad cultural de sus estudiantes.					
08	Crean, selecciona y organiza diversos recursos para los estudiantes como soporte para su aprendizaje.					
09	Diseñan la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados.					
10	Diseñan la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros esperados de aprendizaje y distribuye adecuadamente el tiempo.					
DIMENSIÓN 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes						
11	Construyen, de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre los estudiantes, basados en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración.					
12	Orientan su práctica a conseguir logros en todos sus estudiantes, y les comunican altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje.					

13	Promueven un ambiente acogedor de la diversidad, en el que ésta se exprese y sea valorada como fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizajes.					
14	Generan relaciones de respeto, cooperación y soporte de los estudiantes con necesidades educativas especiales.					
15	Resuelven conflictos en diálogo con los estudiantes sobre la base de criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos.					
16	Organizan el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad.					
17	Reflexionan permanentemente, con sus estudiantes, sobre experiencias vividas de discriminación y exclusión, y desarrolla actitudes y habilidades para enfrentarlas.					
18	Controlan permanentemente la ejecución de su programación observando su nivel de impacto tanto en el interés de los estudiantes como en sus aprendizajes, introduciendo cambios oportunos con apertura y flexibilidad para adecuarse a situaciones imprevistas.					
19	Propician oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica.					
20	Constatan que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso.					
21	Desarrollan, cuando corresponda, contenidos teóricos y disciplinares de manera actualizada, rigurosa y comprensible para todos los estudiantes.					
22	Desarrollan estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico y					

	creativo en sus estudiantes y que los motiven a aprender.					
23	Utilizan recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el tiempo requerido en función del propósito de la sesión de aprendizaje.					
24	Maneja diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a los estudiantes con necesidades educativas especiales.					
25	Utilizan diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo con el estilo de aprendizaje de los estudiantes.					
26	Elaboran instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual y grupal de los estudiantes.					
27	Sistematizan los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.					
28	Evalúan los aprendizajes de todos los estudiantes en función de criterios previamente establecidos, superando prácticas de abuso de poder.					
29	Comparten oportunamente los resultados de la evaluación con los estudiantes, sus familias y autoridades educativas y comunales, para generar compromisos sobre los logros de aprendizaje.					
Dimensión 3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad						
30	Interactúan con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.					
31	Participan en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora					

	continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo.					
32	Desarrollan, individual y colectivamente, proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela.					
33	Fomentan respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.					
34	Integran críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.					
35	Comparten con las familias de sus estudiantes, autoridades locales y de la comunidad, los retos de su trabajo pedagógico, y dan cuenta de sus avances y resultados.					
Dimensión 4: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente						
36	Reflexionan en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes.					
37	Participan en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.					
38	Participan en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional.					
39	Actúan de acuerdo con los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar con base en ellos.					
40	Actúan y toman decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.					

Elaboración propia

Dr. Melchor Epifanio Escudero Escudero
ASESOR

Dra. Elvia Mercedes Agurto Tavera
PRESIDENTE

Dr. Felix Torres Pérez
SECRETARIO

M(a). Margot Albina Castillo Alva
VOCAL

