

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA



TESIS

Habilidades directivas y su relación con el desempeño organizacional en la UGEL Aymaraes-Apurímac 2024

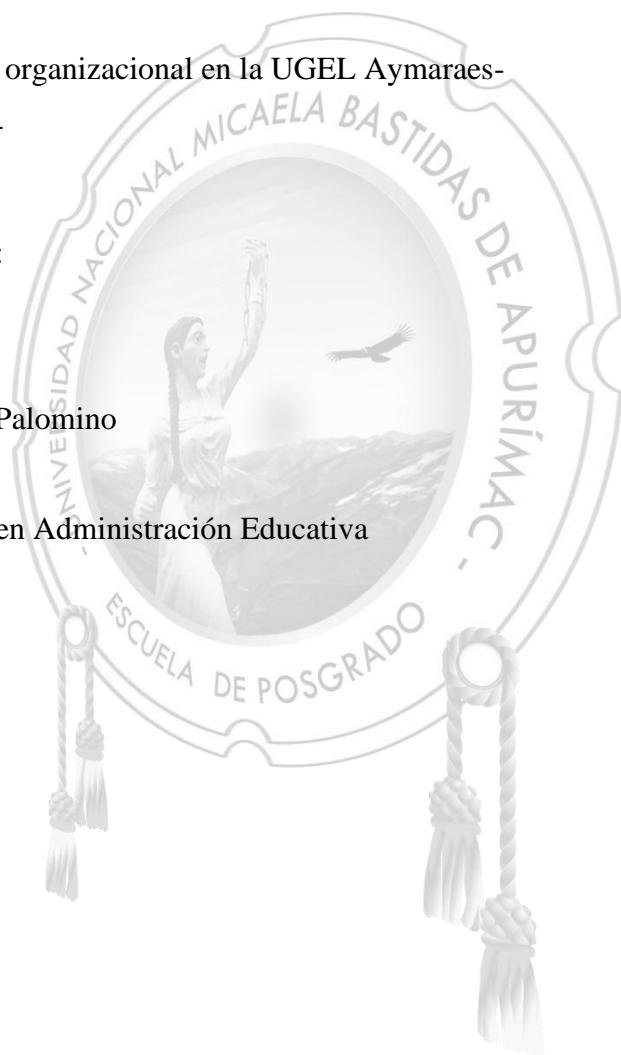
Presentado por:

Abrahan Fraxides Soto Palomino

Para optar el grado Académico de Maestro en Administración Educativa

Abancay, Perú

2025



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA



TESIS

**HABILIDADES DIRECTIVAS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO
ORGANIZACIONAL EN LA UGEL AYMARAES-APURÍMAC 2024**

Presentado por **Abrahan Fraxides Soto Palomino**, para optar el grado de Maestro en
Administración Educativa

Sustentado y aprobado el 08 de julio de 2025 ante el jurado evaluador:

Presidente:



Dr. Julián Ore Leiva

Primer miembro:



Dr. Justo Juan Viza Astulli

Segundo miembro:




Dr. Ecler Mamani Vilca

Asesores:



Dra. Hesperalda Rojas Enriquez



Dra. Belén Cabrera Navarrete





CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD

N° 008-2025

La Unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, hace constar que la tesis intitulada “**HABILIDADES DIRECTIVAS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA UGEL AYMARAES- APURÍMAC 2024**”, presentado por el Bachiller

ABRAHAN FRAXIDES SOTO PALOMINO

Para optar el Grado Académico de Maestro en Administración Educativa; ha sido sometido a un mecanismo de evaluación y verificación de similitud a través del Software Turnitin, presentando un 7% de similitud general, el cual es menor al 25% según el artículo 26 del Capítulo IV del Informe de Tesis del Reglamento de Investigación de la E.P.G. de la UNAMBA.

Por lo que, la tesis en mención cumple con los criterios de originalidad establecidos por Escuela de Posgrado de la UNAMBA

Se expide la presente constancia a solicitud de la interesada para los fines que estime conveniente.

Abancay, 21 de agosto de 2025

Atentamente,



Agradecimiento

Quisiera agradecer, en primer lugar, a Dios por darme la vida y todo cuanto he obtenido en el transcurso de mi vida hasta el día de hoy, a pesar de no ser digno delante de Él. En segundo lugar, también agradezco a mis padres, pues gracias a ellos hoy soy quien soy.

También agradezco a todas las personas que me apoyaron en la realización de este trabajo de investigación.



Dedicatoria

A mi amada esposa, por su dedicación, paciencia y apoyo incondicional para la realización de este trabajo científico. A las personas que se dedican a la investigación en beneficio del prójimo.



“Habilidades directivas y su relación con el desempeño organizacional en la UGEL
Aymaraes-Apurímac 2024”

Línea de investigación: Modelos de gestión y calidad educativa

Esta publicación está bajo una Licencia Creative Commons



ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
RESUMEN	2
ABSTRACT	3
CAPÍTULO I	4
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1 Descripción del problema	4
1.2 Enunciado del Problema	8
1.2.1 Problema general	8
1.2.2 Problemas específicos	8
1.2.3 Justificación de la investigación	8
CAPÍTULO II	10
OBJETIVOS E HIPÓTESIS	10
2.1 Objetivos de la investigación	10
2.1.1 Objetivo general	10
2.1.2 Objetivos específicos	10
2.2 Hipótesis de la investigación	10
2.2.1 Hipótesis general	10
2.2.2 Hipótesis específicas	10
2.3 Operacionalización de variables	11
CAPÍTULO III	12
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	12
3.1 Antecedentes	12
3.2 Marco Teórico	18
3.2.1 Habilidades directivas	18
3.2.2 Desempeño organizacional	36
3.3 Marco conceptual	47
CAPÍTULO IV	49
METODOLOGÍA	49
4.1 Tipo y nivel de investigación	49



4.1.1	Tipo básica	49
4.1.2	Nivel correlacional	49
4.2	Diseño de la investigación	49
4.3	Descripción ética de la investigación	50
4.4	Población y muestra	51
4.5	Procedimiento	52
4.6	Técnica e instrumentos	52
4.6.1	Técnica	52
4.6.2	Instrumento	53
4.6.3	Estructura del cuestionario	53
4.6.4	Prueba de confiabilidad (Alfa de Cronbach)	54
4.6.5	Validez del instrumento por juicio de expertos	54
4.6.6	Validez del instrumento por prueba (KMO) y esfericidad de Bartlett	55
4.7	Análisis estadístico	57
CAPÍTULO V		59
RESULTADOS Y DISCUSIONES		59
5.1	Análisis de resultados	59
5.1.1	Datos generales de los encuestados	59
5.1.2	Análisis de la variable habilidades directivas	60
5.1.3	Análisis de la variable desempeño organizacional	63
5.1.4	Análisis de datos de tablas cruzadas	68
5.2	Contrastación de hipótesis	72
5.2.1.	Contrastación de Hipótesis General	73
5.2.2.	Contrastación de Hipótesis Especifica 01	74
5.2.3.	Contrastación de Hipótesis Especifica 02	75
5.2.4.	Contrastación de Hipótesis Especifica 03	77
5.3	Discusión	78
CAPÍTULO VI		81
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		81
6.1	Conclusiones	81
6.2	Recomendaciones	82
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		83
ANEXOS		93



ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Operacionalización de variables	11
Tabla 2 Población de la investigación: trabajadores en la UGEL Aymaraes	51
Tabla 3 Estructura del cuestionario	53
Tabla 4 Confiabilidad del instrumento	54
Tabla 5 Validez del instrumento por medio de expertos	55
Tabla 6 Distribución de puntuaciones del KMO y criterios de valoración	56
Tabla 7 Prueba de KMO y Bartlett de Habilidades Directivas	57
Tabla 8 Prueba de KMO y Bartlett del Desempeño Organizacional	57
Tabla 9 Datos generales de los encuestados	59
Tabla 10 Frecuencia y porcentaje de la variable habilidades directivas	60
Tabla 11 Frecuencia y porcentaje en cuanto a la dimensión habilidades personales	60
Tabla 12 Frecuencia y porcentaje de la dimensión habilidades interpersonales	61
Tabla 13 Frecuencia y porcentaje de la dimensión habilidades grupales	62
Tabla 14 Frecuencia y porcentaje de la variable Desempeño organizacional	63
Tabla 15 Frecuencia y porcentaje de la dimensión efectividad	64
Tabla 16 Frecuencia y porcentaje de la dimensión eficiencia	65
Tabla 17 Frecuencia y porcentaje de la dimensión relevancia	66
Tabla 18 Habilidades directivas y desempeño organizacional - tabulación cruzada	68
Tabla 19 Habilidades personales y Desempeño organizacional - tabulación cruzada	69
Tabla 20 Habilidades interpersonales y desempeño organizacional- tabulación cruzada	70
Tabla 20 Habilidades Grupales y Desempeño organizacional - tabulación cruzada	71
Tabla 22 Pruebas de normalidad Shapiro-Wilk	72
Tabla 23 Coeficiente de correlación rho Spearman	72
Tabla 24 Relación entre las habilidades directivas y el desempeño organizacional	73
Tabla 25 Relación entre las habilidades personales y el desempeño organizacional	74
Tabla 26 Relación entre las habilidades interpersonales y el desempeño organizacional	76
Tabla 27 Relación entre las habilidades grupales y el desempeño organizacional	77
Tabla 28 Matriz de consistencia	94



ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 gráfico del diseño de investigación transeccional correlacional	50
Figura 2 Frecuencia y porcentaje en cuanto a la variable habilidades directivas	60
Figura 3 Frecuencia y porcentaje de la dimensión habilidades personales	61
Figura 4 Frecuencia y porcentaje de la dimensión habilidades interpersonales	62
Figura 5 Frecuencia y porcentaje de la dimensión habilidades grupales	63
Figura 6 Frecuencia y porcentaje de la variable Desempeño organizacional	64
Figura 7 Frecuencia y porcentaje de la dimensión efectividad	65
Figura 8 Frecuencia y porcentaje de la dimensión eficiencia	66
Figura 9 Frecuencia y porcentaje de la dimensión relevancia	67
Figura 10 <i>Habilidades directivas y Desempeño organizacional - tabulación cruzada</i>	68
Figura 11 Habilidades personales y Desempeño organizacional- tabulación cruzada	69
Figura 12 Habilidades interpersonales y Desempeño organizacional- tabulación cruzada	70
Figura 13 <i>Habilidades grupales y Desempeño organizacional- tabulación cruzada</i>	71
Figura 14 <i>Gráfico de dispersión: Habilidades directivas y desempeño organizacional</i>	73
Figura 15 <i>Gráfico de dispersión: Habilidades personales y el Desempeño Organizacional</i>	75
Figura 16 Gráfico de dispersión: Habilidades interpersonales y Desempeño Organizacional	76
Figura 17 <i>Gráfico de dispersión: Habilidades grupales y el Desempeño Organizacional</i>	77
Figura 18 Encuesta en área de patrimonio de la UGEL Aymaraes	102
Figura 19 Encuesta en área de contabilidad de la UGEL Aymaraes	102
Figura 20 Encuesta en área de contabilidad de la UGEL Aymaraes	102
Figura 21 Encuesta en área de tesorería de la UGEL Aymaraes	103
Figura 22 Encuesta en área de abastecimiento de la UGEL Aymaraes	103



INTRODUCCIÓN

En el contexto educativo peruano, la calidad de la gestión institucional depende en buena medida de las habilidades directivas de sus líderes. Estas habilidades que abarcan dimensiones personales, interpersonales y grupales facilitan la toma de decisiones, la coordinación de equipos y la adecuada asignación de recursos, todos estos factores son esenciales para alcanzar los objetivos institucionales y responder a los retos del siglo XXI (Whetten Y Cameron, 2011; Carazas et al., 2021).

Por su parte, el desempeño organizacional mide la capacidad de una institución para cumplir con sus metas de manera efectiva, eficiente y relevante (Lusthaus et al., 2002). En las unidades de gestión educativa local (UGEL), este desempeño se expresa en el logro de indicadores de aprendizaje, la implementación de políticas curriculares y la satisfacción de la comunidad educativa. Sin embargo, en regiones como Apurímac, la presencia de brechas de infraestructura, formación y recursos humanos limita el pleno cumplimiento de dichas metas (DRE Apurímac, 2025; Guadalupe et al., 2017).

Dentro de este panorama, la UGEL Aymaraes tiene el reto de fortalecer el desarrollo profesional en habilidades de sus directivos en puntos claves, desde el ascenso y reconocimiento del personal hasta la optimización de presupuestos y la atención oportuna de las necesidades de la comunidad educativa considerados dentro del desempeño organizacional. Estudios previos en UGELes de otras regiones del país muestran niveles medios y bajos de desarrollo de habilidades directivas, lo cual impacta negativamente en el desempeño institucional (Morales Hernández, 2019; Gallardo et al., 2024).

Frente a esta realidad, la importancia de las habilidades directivas en la unidad de gestión educativa local es crucial, ya que el director, al ejercer un comportamiento ético y cooperativo, puede generar un efecto multiplicador en su entorno, potenciando el desarrollo profesional y el compromiso de quienes integran el equipo de trabajo; por ende, el desempeño organizacional va a generar los datos medibles que orientan al equipo directivo en la formulación de estrategias efectivas que buscan optimizar la eficiencia, efectividad y relevancia de la institución.



RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo principal determinar la relación entre las habilidades directivas y el desempeño organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Aymaraes-Apurímac 2024. Se empleó un enfoque cuantitativo, con un diseño de investigación observacional o no experimental, de nivel correlacional con una población censal de 45 trabajadores de la institución. Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario validado y confiable. El análisis de los datos se realizó mediante tablas estadísticas y el cálculo del coeficiente de correlación de Spearman para comprobar las hipótesis planteadas. Los resultados evidenciaron que el 55,5% de los encuestados percibe que las habilidades directivas se encuentran en niveles medio y bajo, mientras que el 53,3% considera que el desempeño organizacional también se sitúa en estos rangos, lo que indica deficiencias en el desarrollo de habilidades y desempeño directivo dentro de la UGEL. Asimismo, se halló una correlación positiva alta entre las habilidades directivas y el desempeño organizacional (Rho de Spearman = 0,856), estadísticamente significativa ($\alpha = 0,05$). Por ello se concluye que el fortalecimiento de las habilidades directivas es fundamental para mejorar el desempeño organizacional, recomendándose la implementación de programas de capacitación y desarrollo profesional para los líderes de la UGEL Aymaraes-Apurímac.

Palabras clave: *Habilidades directivas, desempeño organizacional, correlación.*



ABSTRACT

The main objective of this research was to determine the relationship between managerial skills and organizational performance in the Local Educational Management Unit (UGEL) Aymaraes-Apurímac 2024. A quantitative approach was used, with an observational or non-experimental research design, at a correlational level with a census population of 45 workers of the institution. The survey technique was used for data collection and a validated and reliable questionnaire was used as an instrument. The data analysis was carried out by means of statistical tables and the calculation of Spearman's correlation coefficient to test the hypotheses proposed. The results showed that 55.5% of respondents perceive that managerial skills are at medium and low levels, while 53.3% consider that organizational performance is also in these ranges, indicating deficiencies in the development of managerial skills and performance within the UGEL. Likewise, a high positive correlation was found between managerial skills and organizational performance (Spearman's Rho = 0.856), statistically significant ($\alpha = 0.05$). Therefore, it is concluded that the strengthening of management skills is essential to improve organizational performance, recommending the implementation of training and professional development programs for the leaders of the UGEL Aymaraes-Apurímac.

Keywords: *Managerial skills, organizational performance, correlation.*



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

En el ámbito de las habilidades directivas, Whetten y Cameron (2011) afirman que “las habilidades directivas son conductuales; ... consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados” (p. 9). Por su parte, Carazas et al. (2021) sostienen que “las habilidades son las capacidades que posee toda persona para desarrollar actividades personales y grupales, ... para su desenvolvimiento personal y profesional” (p. 5). Asimismo, Madrigal et al. (2009) señalan que “las habilidades directivas son adquiridas y aprendidas para producir resultados previstos con máxima certeza” (p. 1).

Respecto al desempeño organizacional, Barradas et al. (2021) indica que “no sólo está relacionado con indicadores financieros sino también con indicadores no financieros y posiciones estratégicas que proporcionan información sobre el grado de cumplimiento de los objetivos y resultados alcanzados” (p. 6). Así mismo, Lusthaus et al. (2002) sostienen que “es, al menos en parte, algo que se interpreta individualmente. La influencia o el poder de los diferentes interesados directos determina cuál es el mensaje de desempeño predominante” (p. 115). por ejemplo, los organismos encargados de la educación suelen evaluar su rendimiento con base en el grado de aprendizaje alcanzado por los estudiantes. La problemática de la gestión educativa presenta desafíos significativos a nivel internacional, regional y local.

En experiencias internacionales como la de Costa Rica, se reconoce que “el modelo teórico práctico de la administración escolar presenta grandes incongruencias y debilidades cada vez más evidentes y preocupantes, tales como: burocratización y lentitud de los procesos, superposición de tareas, frustración personal, entre otros” (Vargas Jiménez, 2008, p. 3).



En el contexto latinoamericano, “las políticas públicas educativas en América Latina tienen muchas carencias por la falta de atención de los gobernantes y autoridades descuidando el sistema educativo, la inclusión y la igualdad, la evaluación y las estrategias de aprendizaje” (Torres-Bernal et al., 2024, p. 168). Por ello la administración educativa enfrenta debilidades significativas en habilidades directivas, caracterizadas por burocratización, lentitud y superposición de tareas, lo que limita la eficiencia organizacional.

Además, se observa que “los representantes de las políticas educativas no se ponen de acuerdo, siendo uno de los problemas álgidos, es notorio que faltan articular las normas emanadas, ... imperan la privatización de la educación, y los recursos asignados no son suficientes” (Torres-Bernal et al., 2024, p. 177). En consecuencia, la gestión educativa requiere de líderes con excelentes habilidades directivas para enfrentar los retos estructurales que requieren un fortalecimiento de políticas y una adecuada asignación de recursos para garantizar un buen desempeño educativo de calidad e inclusiva.

En el caso peruano, persisten insuficiencias en la gestión educativa, debido a “las carencias en los conocimientos teórico-prácticos sobre gestión educativa de los docentes, a pesar de los esfuerzos del estado” (Tenorio y Pérez, 2023, p. 1). Así mismo “una gran medida de profesores no se encuentra capacitados para el dominio de las plataformas virtuales y dispositivos electrónicos, ... A eso suma la disponibilidad de la Internet” (Anglas et al., 2021, p. 4). En síntesis, la deficiencia de los docentes en habilidades directivas, especialmente en gestión educativa y competencias digitales, limitan el desempeño organizacional y la efectividad de las políticas estatales, evidenciando la necesidad de fortalecer la capacitación para mejorar la calidad educativa en el Perú.

A nivel nacional al año 2019 la matrícula en educación inicial fue del 84.0%. En niños de 6 a 11 años, fue del 99.0%, mientras que en Apurímac fue del 97.3%. En la población de 12 a 16 años, fue del 96,1%, mientras que en Apurímac fue del 84.7%. En educación superior fue del 31,2% mientras que en Apurímac fue del 37,4% (Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI, 2020). En muchos casos, “los directores suelen enfocarse en aspectos administrativos, dejando de lado las otras dimensiones por falta de capacitación o desinterés, incrementando la deserción estudiantil” (Jihuallanca Ruelas, 2023, p. 2162). Aunque Apurímac muestra tasas de matrícula inferiores en algunos niveles respecto al promedio nacional, la gestión directiva centrada en aspectos



administrativos y la falta de capacitación contribuyen a la deserción estudiantil, afectando negativamente el desempeño organizacional y la continuidad educativa.

A nivel nacional la asistencia al año 2019 en educación inicial fue del 83.4%. En educación primaria fue del 93.6%, mientras que en Apurímac fue del 96.9%. En educación secundaria fue del 84.5%, mientras que en Apurímac fue del 84.3% (INEI, 2020). Además, “el sistema educativo es como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, horizontal y verticalmente, al interior del sistema educativo para atender las demandas sociales hacia a la educación aún prevalece la verticalidad y el enfoque autocrático” (Tenorio y Pérez, 2023, p. 4). Aunque la asistencia escolar en Apurímac es similar o superior al promedio nacional, la persistencia de estructuras verticales y autocráticas limita el desarrollo de habilidades directivas efectivas y afecta negativamente el desempeño organizacional del sistema educativo.

Al año 2019, el promedio de años de estudio de un peruano de 25 a más años de edad es de 10.1 años, estudiando en promedio hasta el cuarto año de secundaria. En el área urbana fue de 10.8 años, y en la rural 7.0 años. Los de lengua materna castellano en promedio 10.7 años, y los de lengua nativa 7,8 años. En promedio la población más rica 12.5 años, y la más pobre 7.1 años. El analfabetismo es del 5.6% de la población de 15 y más años de edad (INEI, 2020). “Sin embargo, el liderazgo pedagógico no es el sello distintivo de muchas escuelas. El personal directivo carece de la capacitación, el desarrollo, el estímulo y el apoyo adecuado” (Peralta et al., 2023, p. 7). Las brechas educativas en el Perú reflejan limitaciones en las habilidades directivas, lo que impacta negativamente al desempeño organizacional y la perpetuidad de las desigualdades en el sistema educativo.

El Ministerio de Educación del Perú reconoce que “brinda cuatro dimensiones: estrategia, pedagogía, administración y comunidad estudiantil, pese a estos documentos no existe un avance en disminuir las diferencias de las desigualdades en cuanto al aprendizaje, por lo que, indica al director como principal responsable” (Jihuallanca Ruelas, 2023, p. 2162). Reflejándose así en la Evaluación Censal de Estudiantes 2019, el cuarto grado de Primaria en matemática el 34.0% y lectura el 34.5%, lograron en forma satisfactoria los aprendizajes esperados. El segundo grado de Secundaria en matemática el 17.7% y Lectura el 14.5% lograron en forma satisfactoria los aprendizajes esperados (INEI, 2020). La limitada mejora en los aprendizajes refleja deficiencias en las habilidades directivas, lo que afecta negativamente el desempeño organizacional y la equidad educativa.



De acuerdo con la última publicación del concurso de Buenas Prácticas De Gestión Educativa en las direcciones regionales de educación, o las que hagan sus veces, y las unidades de gestión educativa local 2024 (BPGE 2024); la UGEL Aymaraes no fue merecedora de ningún logro sobresaliente (Viceministerio de Gestión Institucional; Dirección de Fortalecimiento de Capacidades, 2024). La ausencia de reconocimientos en el concurso BPGE 2024 evidencia deficiencias en las habilidades directivas de la UGEL Aymaraes, lo que repercute negativamente en su desempeño organizacional de la gestión.

Dentro de los resultados finales del cumplimiento de los indicadores del Tramo 2 Apurímac - UGEL Aymaraes, al 31 de octubre del 2024 se menciona que: el porcentaje de IIEE del nivel secundaria que implementan acciones en el marco de la estrategia de Refuerzo Escolar fue del 64.00% (cumplimiento parcial), el porcentaje de estudiantes matriculados en instituciones o programas educativos públicos de EBR que cuentan con un adecuado y oportuno registro de evaluación del aprendizaje en el SIAGIE fue del 0.00% (fue excluida), El cumplimiento parcial y la exclusión en indicadores críticos reflejan deficiencias en las habilidades directivas de la UGEL Aymaraes, impactando negativamente en su desempeño organizacional.

Así mismo esta evaluación menciona también que: el porcentaje de casos de presunta violencia sexual en contra del estudiante reportados en el SíseVe que son registrados oportunamente en el SIMEX fue del 0.00% (fue excluida), el porcentaje de estudiantes matriculados en los servicios EBE que cuentan con Informe Psicopedagógico y Plan Educativo Personalizado de manera oportuna fue del 80.00% (cumplimiento parcial) (MINEDU plataforma del estado peruano, 2024). Los resultados indican limitaciones en las habilidades directivas de la UGEL Aymaraes, evidenciadas en el cumplimiento parcial y exclusión de indicadores clave, lo que afecta negativamente el desempeño organizacional y la calidad de la gestión educativa.

La UGEL Aymaraes no participó de la evaluación del desempeño en cargos directivos de las unidades de gestión educativa local, en el marco de la carrera pública magisterial de la ley de reforma magisterial 2023-2024 (Perueduca.pe MINEDU, 2024). A pesar de haber obtenido el respectivo recurso económico en los compromisos de desempeño 2023: primer tramo S/ 94,126.00, segundo tramo S/ 242,038.00, haciendo un total de S/ 336,164.00 (MINEDU Recursos obtenidos, 2024). La falta de participación de la UGEL Aymaraes en la evaluación del desempeño directivo refleja deficiencias en las habilidades



directivas y limita el fortalecimiento del desempeño organizacional, a pesar de contar con recursos económicos asignados para este fin.

Si los problemas identificados en habilidades de los directivos de la UGEL Aymaraes no son abordadas oportunamente, es previsible que el desempeño organizacional de la institución continúe estancado, afectando la calidad del servicio educativo en la jurisdicción. Así mismo, la falta de habilidades en la gestión personal, interpersonal y grupal podría seguir limitando la toma de decisiones estratégicas, agudizando problemas como el clima laboral negativo, la baja motivación del equipo y la escasa capacidad de adaptación e innovación. Esto impactaría directamente en el desempeño organizacional, manteniéndolo en niveles moderados o incluso generando retrocesos, con consecuencias como el incumplimiento de metas, la deficiente ejecución de programas, la ineficiencia en el uso de recursos y la escasa pertinencia de las acciones educativas.

De manera que según se detalla se logró plantear el siguiente enunciado.

1.2 Enunciado del Problema

1.2.1 Problema general

¿En qué medida se relacionan las habilidades directivas y el desempeño organizacional en la UGEL Aymaraes-Apurímac 2024?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Qué grado de relación existe entre las habilidades personales y el desempeño organizacional en la UGEL Aymaraes-Apurímac, 2024?
- ¿Qué grado de relación existe entre las habilidades interpersonales y el desempeño organizacional en la UGEL Aymaraes-Apurímac, 2024?
- ¿Qué grado de relación existe entre las habilidades grupales y el desempeño organizacional en la UGEL Aymaraes-Apurímac, 2024?

1.2.3 Justificación de la investigación

La justificación se estructuró a fin de explicar de forma clara y argumentada el valor y la relevancia de la investigación tanto en términos de conocimiento teórico, como indica Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), además, se consideraron las implicaciones metodológicas en el contexto actual.



a) Valor teórico o de conocimiento

El estudio permitió conocer de manera más detallada los conocimientos ya existentes en cuanto a la relación entre las habilidades directivas y el desempeño organizacional, ya que, la “meta principal fue ... responder preguntas sobre por qué y cómo ocurren ciertos fenómenos” (Hinojosa et al., 2024, p. 130), sin intención directa de ser aplicado, más bien servir como fuente para futuras investigaciones (Arias y Covinos, 2021). Fue posible conocer la correlación entre ambas variables, mediante la contrastación de hipótesis (Rho de Spearman), que son de elección preferente en “variables ordinales de múltiples rangos” (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p. 345). Lo cual permitió profundizar en las teorías ya existentes y generar un marco conceptual más específico sobre la relación entre las habilidades directivas y el desempeño organizacional en la UGEL Aymaraes.

b) Utilidad metodológica:

El estudio presentó un valor metodológico al utilizar un enfoque cuantitativo, que aplica herramientas adecuadas de medición como la técnica de la encuesta y “se utilizó una escala de Likert” (Paredes-Zempual et al., 2023, p. 60), para el procesamiento de datos. “Siendo el método más conocido para medir por escalas las variables que constituyen actitudes es el método de escalamiento de Likert” (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p. 273). Así mismo, permitió medir y analizar de manera objetiva la correlación entre ambas variables, cuyo fin no es medir las causas, sino, dejar antecedentes para una investigación futura (Arias y Covinos, 2021). Además, la metodología empleada podrá ser replicada en otros contextos educativos, lo que enriquecerá el campo de la investigación.

En conclusión, la justificación de este estudio se apoyó en la necesidad de conocer el grado de correlación que existe entre las variables: habilidades directivas y desempeño organizacional en la UGEL Aymaraes, evidenciando así la realidad de la gestión educativa en esta institución. Este estudio no pretendió ser puesto en práctica, más por el contrario contribuyó como fuente teórica para futuras investigaciones más específicas y profundas en el campo de la administración educativa.



CAPÍTULO II

OBJETIVOS E HIPÓTESIS

2.1 Objetivos de la investigación

2.1.1 Objetivo general

Determinar el grado de relación que existe entre las habilidades directivas y el desempeño organizacional en la UGEL Aymaraes-Apurímac, 2024.

2.1.2 Objetivos específicos

- Establecer el grado de relación que existe entre las habilidades personales y el desempeño organizacional en la UGEL Aymaraes-Apurímac, 2024.
- Establecer el grado de relación que existe entre las habilidades interpersonales y el desempeño organizacional en la UGEL Aymaraes-Apurímac, 2024.
- Establecer el grado de relación que existe entre las habilidades grupales y el desempeño organizacional en la UGEL Aymaraes-Apurímac, 2024

2.2 Hipótesis de la investigación

2.2.1 Hipótesis general

Existe una correlación positiva significativa entre las habilidades directivas y el desempeño organizacional en la UGEL Aymaraes-Apurímac, 2024.

2.2.2 Hipótesis específicas

- Existe una correlación positiva significativa entre las habilidades personales y el desempeño organizacional en la UGEL Aymaraes-Apurímac, 2024.
- Existe una correlación positiva significativa entre las habilidades interpersonales y el desempeño organizacional en la UGEL Aymaraes-Apurímac, 2024.
- Existe una correlación positiva significativa entre las habilidades grupales y el desempeño organizacional de la UGEL Aymaraes-Apurímac, 2024.



2.3 Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de variables

Definición conceptual	Dimensión	Indicadores	Escala y rango
<p>Variable 01: Habilidades directivas Según Whetten y Cameron, (2011). “Primero, las habilidades directivas son <i>conductuales</i>: las acciones pueden ser observadas. Segundo, son <i>controlables</i>: bajo control del individuo. Tercero, se pueden <i>desarrollar</i>: por medio de la práctica. Cuarto, están <i>interrelacionadas</i> y <i>se traslapan</i>. Quinto, son <i>contradictorias</i> y <i>paradójicas</i>” (p. 11).</p>	Personales	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del autoconocimiento • Manejo del estrés • Solución de problemas • Autonomía en la toma de decisiones 	<p>Escala de Likert Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo</p> <p>Rango o categorización (15-35) Bajo (36-55) Medio (56- 75) Alto</p>
	Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer relaciones • Comunicación de apoyo • Ganar poder e influencia • Motivación • Manejo de conflictos 	
	Grupales	<ul style="list-style-type: none"> • Facultamiento y delegación • Trabajo en equipo • Liderar el cambio positivo 	
<p>Variable 02: Desempeño organizacional Desde la posición de Lusthaus et al. (2002) “el desempeño organizacional es el resultado general de la combinación de los resultados a nivel individual, resultados a nivel de equipo y resultados a nivel de programas, lo cual se manifiesta en efectividad, eficiencia y relevancia”.</p>	Efectividad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplimiento de metas ▪ Acceso a los servicios ▪ Cobertura de compromiso de desempeños ▪ Atención a la demanda de usuarios ▪ Satisfacción de los usuarios atendidos 	<p>Escala de Likert Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo</p> <p>Rango o categorización (15-35) Bajo (36-55) Medio (56- 75) Alto</p>
	Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Optimización del presupuesto del programa educativo ▪ Desempeño del personal ▪ Frecuencia de fallos técnicos o administrativos ▪ Cumplimiento de los plazos en la prestación de servicios ▪ Estabilidad y permanencia del personal 	
	Relevancia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actitud del personal hacia el cambio ▪ Reputación institucional ▪ Fomento del desarrollo profesional ▪ Cambios a la innovación y adaptabilidad ▪ Aceptación del servicio por parte del usuario 	



CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1 Antecedentes

- a) El estudio de Ríos y Hernández (2023), titulado “Habilidades directivas: diseño instrumental y modelo para educación primaria en Durango, México” (p. 1), tuvo como objetivo diseñar y validar un modelo estructural e instrumento para evaluar las habilidades directivas en directores de escuelas primarias de Durango. Con un enfoque cuantitativo, no experimental y diseño transversal, se aplicó una encuesta estructurada a 426 directores. El instrumento constó de 32 ítems en siete dimensiones, que capturan integralmente las competencias clave para la gestión escolar. Los resultados muestran que el instrumento permite una evaluación precisa y facilita procesos de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación, incluyendo a docentes y padres. Este trabajo ofrece una propuesta válida y confiable para México, con una base metodológica adaptable a otros contextos, como el peruano, para diagnosticar competencias de liderazgo y diseñar intervenciones formativas que mejoren el desempeño organizacional.

- b) El estudio de Coello et al. (2021) en México analizó la influencia de las actividades directivas en los resultados institucionales en el ámbito educativo, mediante un enfoque cuantitativo, básico y diseño no experimental. La muestra estuvo compuesta por 20 docentes que respondieron una encuesta estructurada de 20 ítems, validada por expertos para medir la variable “resultados institucionales”. Los resultados mostraron una relación no significativa entre las actividades directivas y los resultados institucionales ($p=0,136 > 0,05$), indicando que las acciones de los directivos no impactan directamente en el rendimiento académico o administrativo. El estudio destaca la necesidad de fortalecer las habilidades directivas con un enfoque más estratégico, ya que una gestión escolar efectiva requiere intervenciones estructuradas basadas en competencias específicas. Esta conclusión puede servir como referencia para investigaciones similares en otros contextos, como el sistema educativo peruano.



- c) En Ecuador, D. C. Castillo y Y. Castillo (2022) realizaron un estudio titulado “Análisis de las habilidades gerenciales y su relación con el desempeño laboral de los docentes de la Universidad Católica de Cuenca”, con el objetivo de determinar la relación entre competencias gerenciales y rendimiento laboral docente. La investigación, de enfoque cuantitativo, diseño no experimental y corte transversal, contó con 374 estudiantes encuestados y 10 directores de carrera entrevistados. Los resultados mostraron que el 74,87% considera que los docentes tienen habilidades gerenciales óptimas y el 88,5% evalúa su desempeño laboral como adecuado, evidenciando una relación positiva entre habilidades gerenciales y desempeño. El estudio aporta una base empírica para entender la influencia de las competencias directivas en la educación superior y puede servir como referencia para mejorar la gestión docente en contextos similares, como la UGEL Aymaraes en Perú.
- d) En Barranca, Morales Hernandez, (2019) realizó una investigación cuyo objetivo fue establecer la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018. La población ascendió a 52 trabajadores; dado su tamaño reducido, se optó por un muestreo censal, evaluando así a la totalidad de los integrantes. La investigación fue de tipo aplicada, con un nivel correlacional, siguiendo un diseño no experimental de tipo transeccional correlacional. La recolección de datos se realizó mediante dos instrumentos: una encuesta sobre habilidades directivas compuesta por 17 ítems estructurados en escala Likert, y un cuestionario sobre desempeño laboral conformado por 24 ítems. Previo a la selección de la prueba de hipótesis, se aplicó la prueba de normalidad mediante el estadístico de Kolmogorov–Smirnov. Los resultados obtenidos indicaron la necesidad de emplear una prueba no paramétrica, optándose así por la prueba de correlación de Spearman para el análisis de los datos. El valor obtenido fue un $Rho = 0,316$, lo que indica una correlación positiva débil.
- e) En Canta, Soto Espinoza (2019) investigó la influencia de las habilidades directivas sobre el desempeño laboral de los servidores públicos de la UGEL N.º 12 – Canta durante el año 2019. El estudio fue descriptivo-correlacional utilizó métodos inductivo, deductivo y correlacional, con diseño correlacional. Se aplicó entrevista y un cuestionario estructurado con 34 ítems para habilidades directivas y 22 para desempeño laboral. La muestra fue de 40 trabajadores. Los resultados mostraron que el 40% percibe un alto desarrollo de habilidades directivas y el 52.5% un nivel elevado de



desempeño laboral. Se encontró una correlación positiva alta y significativa entre ambas variables (coeficiente de Pearson = 0.828, significancia $p = 0.01$). Se concluye que las habilidades directivas tienen una relación significativa y elevada con el desempeño laboral, sugiriendo que la UGEL Aymaraes podría implementar un plan institucional para fortalecer estas habilidades en sus servidores públicos.

- f) En Comas, Aguilar Alvarado, (2019) realizó una investigación que se centró en el análisis de la gestión directiva, teniendo como objetivo principal determinar el nivel de habilidades directivas en las instituciones que conforman la Red 24 de la UGEL 04 – Comas, durante el año 2019. El estudio se desarrolló bajo un diseño no experimental, de corte transversal, con un enfoque cuantitativo, y fue clasificado como una investigación básica de tipo descriptivo-comparativo. La muestra estuvo conformada por 15 directivos de las instituciones mencionadas. Para la recolección de datos se empleó un cuestionario estructurado en cuatro dimensiones y compuesto por 32 ítems, cuya validez fue confirmada por juicio de expertos y cuya confiabilidad fue verificada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. Los resultados, según el valor del coeficiente de Nagelkerke, indican que el 14.8% de la variabilidad en la gestión pedagógica se explica por las habilidades directivas; en cuanto a la gestión administrativa, esta relación representa el 13.5%; para la gestión institucional, el 21.5%; y para la gestión comunitaria, el 21.2%.
- g) En Barranca Angeles de la Cruz, (2022) realizó una investigación cuyo objetivo general fue determinar cómo influyen las habilidades directivas en el compromiso organizacional del personal asistencial de salud del Hospital Barranca, en el año 2022. Se enmarcó en un enfoque cuantitativo, con una metodología de tipo básica, nivel explicativo y diseño no experimental. La población estuvo compuesta por 604 trabajadores del área asistencial, de los cuales se seleccionó una muestra de 235 participantes. Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta. En cuanto a los resultados sobre las habilidades directivas, el 23.4% de los encuestados consideró que estas se desarrollan de manera muy eficaz, el 66.4% indicó un desarrollo eficaz, y el 10.2% percibió un desarrollo limitado. Respecto al compromiso organizacional, el 23% manifestó un nivel alto, el 63% un nivel regular, y el 14% un nivel bajo. La aplicación de la prueba de Rho de Spearman arrojó un coeficiente de 0.793, lo cual evidencia una correlación positiva alta, con un nivel de significancia $p = 0.00$, inferior al umbral de 0.05. Esto permite concluir que existe una influencia significativa de las



habilidades directivas en el compromiso organizacional del personal asistencial del Hospital Barranca.

- h) En Ate, Ledezma Pizarro (2023) investigó la relación entre habilidades directivas y compromiso organizacional del personal administrativo en la UGEL 06 de Ate durante el año 2023. El estudio fue cuantitativo, básico, no experimental, descriptivo y transversal, incluyó a 70 trabajadores administrativos. Se usaron instrumentos adaptados y validados por expertos. Los resultados mostraron una relación significativa entre habilidades directivas y compromiso organizacional, el nivel de significancia fue ($p=0.000$), con un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.670, indicando una correlación positiva moderada. Las dimensiones también presentaron correlaciones positivas moderadas: 0.525 para habilidades personales, 0.555 para interpersonales, 0.538 para grupales y 0.673 para comunicación. Se concluyó que el ejercicio eficaz de habilidades directivas, la interacción adecuada, estrategias pertinentes y comunicación clara fortalecen el compromiso organizacional mediante un clima de confianza.
- i) En Lima, Perú, Casas-Gutiérrez et al. (2021) realizaron un estudio titulado “Evaluación de las habilidades directivas en la gestión educativa de los Jardines de Manchay” para analizar la incidencia de las habilidades directivas en los niveles de gestión educativa. La investigación cuantitativa, no experimental y correlacional-causal, contó con una muestra de 101 trabajadores, a quienes se aplicó una encuesta estructurada. Los resultados mostraron una incidencia significativa de las habilidades directivas en la gestión educativa, especialmente en niveles bajo y moderado, con valores Wald de 17,854 ($p=0,000$) y 23,606 ($p=0,000$) respectivamente. El 87,1% de los encuestados indicó un nivel moderado de habilidades directivas, mientras que el 85,1% reportó un nivel moderado en gestión educativa. El estudio concluye que la mayoría se encuentra en niveles intermedios en ambas variables, señalando un área crítica de mejora para una gestión institucional de mayor calidad. Su aporte principal es evidenciar cómo las habilidades directivas impactan en la calidad de la gestión educativa, siendo relevante para fortalecer la formación y evaluación de líderes en el sector público educativo peruano, especialmente en contextos como la UGEL Aymaraes.
- j) En Lima, Perú; Muñoz et al. (2022) realizaron el estudio “Relación entre habilidades directivas y desempeño docente en la institución educativa Herman Busse de la Guerra 2095, Los Olivos, 2021” para determinar la asociación entre competencias directivas y



rendimiento docente. Con enfoque cuantitativo, nivel correlacional y diseño no experimental transversal, la muestra incluyó 72 docentes que respondieron dos cuestionarios sobre habilidades directivas y desempeño docente. Los resultados mostraron una correlación positiva alta (coeficiente Rho Spearman = 0,762, significancia $p = 0,000$), indicando que mayores habilidades directivas en líderes escolares aumentan el desempeño docente. El estudio enfatiza la importancia de fortalecer competencias directivas para mejorar la calidad educativa y sirve como referencia para programas de formación y evaluación de directivos en instituciones públicas urbanas, especialmente en contextos como la UGEL Aymaraes.

- k) En Lima, Perú; Villacorta-Méndez et al. (2023) realizaron el estudio “Relación entre las habilidades directivas y la comunicación organizacional interna en una institución educativa pública del Perú” para determinar la relación entre competencias directivas y comunicación interna. Con enfoque cuantitativo, diseño no experimental, descriptivo y correlacional, participaron 67 docentes de nivel secundario, a quienes se aplicaron instrumentos estructurados para medir ambas variables. Los resultados mostraron una correlación positiva moderada (coeficiente 0,71), indicando que mejores habilidades directivas se asocian con una mejor comunicación interna. Los autores concluyen que es necesario desarrollar programas para fortalecer liderazgo y comunicación, ya que ambos influyen significativamente en la gestión escolar. Este estudio aporta evidencia relevante para mejorar el clima organizacional y la eficiencia comunicativa en instituciones públicas como la UGEL Aymaraes.
- l) En Ayacucho, Perú; Figueroa Lizarbe (2018) realizó la investigación “Relación entre las competencias directivas y el desarrollo institucional en los Planteles de Aplicación ‘Guamán Poma de Ayala’, 2018” para determinar la relación entre competencias directivas y desarrollo institucional. El estudio cuantitativo, descriptivo correlacional, aplicó una encuesta validada a 45 docentes. Los resultados mostraron que el 68% consideró que competencias y desarrollo institucional están en nivel regular, y se encontró una relación moderada y significativa entre ambas variables (coefici. Tau b = 0,542, significancia $p = 0,000$). El autor concluye que las competencias del liderazgo educativo impactan el desarrollo organizacional, resaltando la necesidad de fortalecer habilidades directivas para mejorar la gestión educativa. Este estudio aporta evidencia empírica regional útil para contextos similares como la UGEL Aymaraes.



- m) En Comas, Lima; Alberca Ríos (2022) realizó el estudio “Relación entre las habilidades directivas y el desempeño organizacional en la IE 5178 Víctor Andrés Belaunde, UGEL 04” para determinar la asociación entre habilidades directivas y desempeño organizacional. La investigación fue cuantitativa, básica, no experimental y descriptiva correlacional, utilizó muestreo censal con 70 docentes y un cuestionario estructurado. Los resultados mostraron una correlación positiva alta (coeficiente Spearman $r = 0,984$) y significancia estadística adecuado, confirmando una relación significativa entre habilidades directivas y desempeño organizacional. Por ello fortalecer las habilidades directivas impacta favorablemente en el funcionamiento organizacional, destacando la importancia de desarrollar habilidades directivas en educación. Este estudio aporta evidencia empírica útil para contextos similares como la UGEL Aymaraes.
- n) En Páucar-Amarilis, Huánuco, Soto Ureta (2019) realizó el estudio “Correlación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral docente en la Institución Educativa N° 32043” para comprobar la relación entre liderazgo directivo y desempeño docente. La investigación fue cuantitativa, básica, no experimental, transversal y descriptiva correlacional, incluyó a 14 docentes que respondieron una encuesta con cuestionario validado. Los resultados mostraron una correlación muy alta, con un coeficiente de determinación $R^2 = 0,887$, indicando que el 88,7% del desempeño docente se explica por las habilidades directivas. Se concluye que el liderazgo influye decisivamente en el rendimiento docente, resaltando la importancia de fortalecer estas competencias para mejorar la calidad educativa. Este estudio aporta una base empírica valiosa para contextos similares como la UGEL Aymaraes.
- o) En Chincheros, Apurímac; Condori Escobedo (2023) realizó la investigación “Relación entre la gestión directiva y el desempeño docente en el nivel inicial de la UGEL Chincheros, Apurímac 2023” para determinar la relación entre gestión directiva y desempeño docente. El estudio fue cuantitativo, no experimental, básico y correlacional, incluyó a 54 docentes de nivel inicial que respondieron una encuesta. Los resultados mostraron una asociación positiva significativa entre ambas variables (coeficiente $r = 0,689$, $p < 0,05$), confirmando una relación directa. Se concluye que mejorar la gestión directiva contribuye a un mejor desempeño docente, por ello este estudio aporta evidencia empírica relevante para la mejora continua en la gestión educativa en UGEL Chincheros y contextos similares.



p) León Leguía (2022) realizó la investigación “Relación entre las habilidades personales y el rendimiento laboral en la UGEL de Apurímac” para determinar la relación entre habilidades personales de los directivos y el rendimiento laboral, el estudio fue aplicado, no experimental, transversal y cuantitativo, con nivel descriptivo correlacional, incluyó a 110 trabajadores de la UGEL que respondieron dos cuestionarios. Los resultados mostraron una correlación positiva alta (Rho de Spearman = 0.753), indicando una relación directa y significativa entre habilidades personales y rendimiento laboral. Se concluye que la adecuada gestión de habilidades personales por parte de los directivos impacta positivamente en el rendimiento laboral, destacando la importancia de las habilidades interpersonales en la gestión educativa y el desempeño organizacional.

3.2 Marco Teórico

3.2.1 Habilidades directivas

Las habilidades directivas son capacidades que se manifiestan en distintos contextos como resultado de un proceso de desarrollo continuo mediante la práctica; por ello Carazas et al. (2021) menciona que “las habilidades son las capacidades que posee toda persona para desarrollar actividades personales y grupales, en las que pondrá en práctica sus conocimientos técnicos y conceptuales aplicando diversas estrategias para su desenvolvimiento personal y profesional” (p. 5). Así mismo, Madrigal et al. (2009) indica que, “las habilidades directivas son adquiridas y aprendidas para producir resultados previstos con máxima certeza” (p.1). En ese sentido podemos mencionar que las habilidades constituyen operaciones intelectuales que pueden ser aplicadas en tareas específicas, reflejando así un componente tanto cognitivo como práctico en su despliegue.

Las habilidades pueden ser visibles para otros, mientras que los atributos son mentales o invariables en la personalidad. Desde ese punto de vista, Whetten y Cameron (2011) menciona que “las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados” (p. 9). Por ello podemos afirmar que a pesar de que los directivos educativos tienen distintos estilos y personalidades, hay un conjunto principal de rasgos perceptibles en el rendimiento efectivo de habilidades que son compartidas en las instituciones educativas donde laboran. Además, las habilidades directivas



pueden ser “conductuales; controlables, desarrollables, además están interrelacionadas y se traslapan, siendo a veces contradictorias y paradójicas” (Whetten y Cameron, 2011, p. 9).

Las habilidades directivas o gerenciales son aplicadas, cuando los directivos ejercen realmente el proceso administrativo, cuentan con actitudes, acciones y motivaciones positivas hacia a su labor y la de sus dirigidos, favoreciendo el desempeño laboral y el clima organizacional de su institución; tal como menciona Pazmiño et al. (2019) donde “las compañías más sobresalientes y exitosas, son aquellas que tienen la presencia luminosa de gerentes, que son personas altamente eficaces y competentes, entrenadas y calificadas en habilidades gerenciales además de un gran sentido de pertenencia” (p. 687). En ese sentido las habilidades directivas de funcionarios de instituciones educativas son los saberes, habilidades y competencias que posee una persona, centrados básicamente en las habilidades individuales, interpersonales y grupales, requeridas para enfrentar los diversos retos del ambiente organizacional.

Asi mismo Diaz et al. (2021), establecen que “las funciones directivas, deben estar orientadas a la atención de los requerimientos y exigencias que demanda el siglo actual y, de este modo, encontrarse a la vanguardia de cada uno de los cambios” (p. 511). Ante ello podemos mencionar que las habilidades directivas o gerenciales deben lograr una autoeficacia institucional. Por lo cual, Villacorta-Méndez et al. (2023), menciona que “es necesario articular habilidades directivas en función de promover con mayor efectividad y asertividad la comunicación organizacional interna en las instituciones educativas, con la finalidad de generar un adecuado ambiente laboral, extrapolado al aprendizaje de los estudiantes” (p. 36). Y, por ende, en el progreso de la sociedad a través de una transformación social acorde con el sistema educativo del Perú.

A partir del análisis de los distintos enfoques, se concluye que, aunque cada autor aporta una mirada válida sobre las habilidades directivas, la propuesta de Whetten y Cameron destaca por su enfoque pragmático, observable y desarrollable, lo que la convierte en una base sólida para entender, enseñar y aplicar las habilidades directivas en contextos educativos y organizacionales actuales. Resultando particularmente relevante en el contexto educativo actual, donde los directivos



requieren habilidades dinámicas, observables y estratégicas para liderar procesos de mejora continua y transformación social.

Enfoque de las habilidades directivas según Whetten y Cameron

De acuerdo con Whetten y Cameron (2011) las habilidades fundamentales se clasifican en tres categorías: Habilidades Personales, habilidades interpersonales y las habilidades grupales.

3.2.1.1 Habilidades personales

Según Whetten y Cameron (2011), las habilidades personales, están referidas al desarrollo del autoconocimiento, el manejo del estrés personal, la solución analítica y creativa de problemas, donde se ejerce la empatía con los demás y el manejo del estrés que se convierte en un componente indispensable. Así mismo Ramírez-Rojas (2018) menciona que es “el desarrollo de autoconocimiento con un manejo de uno mismo, manejo de estrés y del tiempo con nivel relajado en control, solución analítica y creativa de problemas que defina el estilo de solución” (p. 26). De esto podemos mencionar que todos estos representan habilidades constantes de mejora personal, en la gestión de una organización educativa en forma permanente, así mismo el fortalecimiento de las habilidades de los directivos es una de las tareas de gestión de personal, y forma parte del desarrollo del personal empleado en el proceso de gestión de las instituciones educativas.

Así mismo Muñoz Valera et al. (2022), menciona que “el desarrollo de las habilidades personales y profesionales de los directivos en la organización debe estar relacionado con el desarrollo del personal de la organización, necesarias para el trabajo directriz de la organización” (p.89). desde este punto de vista podemos mencionar que se debe observar la conducta de los individuos que podrían ser portadores destacados de las habilidades a desarrollar, debido a que las habilidades personales de los directivos institucionales se manifiestan en su capacidad de adaptación, autoevaluación, su energía, el liderazgo, el conocimiento, además de una actitud positiva y una apreciación correcta de su entorno.



3.2.1.1.1 *Desarrollo del autoconocimiento*

Resulta indiscutible que el conocimiento que tenemos acerca de nuestra propia persona, indica el concepto que tenemos de nosotros mismos, el cual es esencial para el fortalecimiento de nuestras habilidades como directivos; así mismo Whetten y Cameron, (2011), menciona que “es imposible mejorar o desarrollar nuevas capacidades a menos que conozcamos el nivel de capacidad que poseemos actualmente (p. 58).

El desarrollo del yo en un individuo se desarrolla a partir de su organización y los conocimientos que tiene de sí mismo en el proceso del tiempo de experiencia; en pocas palabras “se refiere a la capacidad de conocer su “yo”, es decir, sus limitaciones y fortalezas” (Fernandez Otoyá, 2020, p. 18). En síntesis, el desarrollo del autoconocimiento se contempla como el “Manejo de uno mismo” (Ramírez-Rojas, 2018, p. 26).

Las dimensiones fundamentales del autoconocimiento son “fundamental para lograr el dominio de uno mismo, pero no es suficiente. Mientras que el manejo de uno mismo depende ante todo del autoconocimiento, otras habilidades para el dominio de uno mismo están vinculadas y basadas en el autoconocimiento” (Whetten y Cameron, 2011, p. 57). Por ello podemos mencionar que el desarrollo del autocontrol, junto con la claridad en las prioridades y metas personales, constituye un elemento clave para que los individuos ejerzan una dirección consciente sobre sus propias vidas.

Mientras que la comprensión y apreciación de las diferencias individuales indica la efectividad de una persona en el ejercicio de funciones directivas se vincula estrechamente con su habilidad para identificar, valorar y, en última instancia, aprovechar las diferencias fundamentales y significativas que existen entre cada una de las personas (Whetten y Cameron, 2011).



3.2.1.1.2 Manejo del estrés

Existen diversidad de experiencias en los individuos de sobrellevar el estrés, así como nos indica Whetten y Cameron, (2011), pudiendo ser a causa de “su condición física, características de personalidad y mecanismos de apoyo social moderan los efectos del estrés y producen elasticidad; es decir, la capacidad de manejar el estrés de manera eficaz” (p.115).

Desde este punto de vista el manejo del estrés consiste en la habilidad para identificar y gestionar las problemáticas que generan presión en el desarrollo de las diversas actividades, por ello “integra los siguientes indicadores: Capacidad para establecer la relevancia de sus asuntos, utiliza métodos eficaces de administración de tiempo y Prácticas técnicas de relajación ante situaciones de estrés” (Fernandez Otoya, 2020, p. 18). En palabras cortas el manejo de estrés y del tiempo nos indican el “Nivel relajado en control” (Ramírez-Rojas, 2018, p. 26).

sin duda la eliminación de los factores estresantes es una estrategia frecuente para reducir el estrés, la cual sería lo más deseable, por ello Whetten y Cameron, (2011) indica los tipos de factor estresante y la estrategia de eliminación de estos, como: “el tiempo: Administración eficaz del tiempo, Administración eficiente del tiempo. La Delegación: encuentro, colaboración y formación de equipos e inteligencia emocional. Situacional: rediseño del trabajo. Anticipatorio: Establecimiento de metas, Pequeños triunfos” (p. 121).

En la gestión del tiempo, se identifican dos grupos de habilidades fundamentales para administrarlo de manera eficiente y reducir los factores estresantes asociados. El primero se orienta al aprovechamiento óptimo del tiempo en las actividades cotidianas (eficiencia), mientras que el segundo se centra en la planificación y utilización estratégica del tiempo a largo plazo (eficacia) (Whetten y Cameron, 2011, p. 121).

Desde el punto de vista de (Masten y Reed, 2002), el desarrollo de la elasticidad es el manejo del estrés que no puede eliminarse, por ello



cuando los factores estresantes persisten en el tiempo o su eliminación no es fácil, es necesario desarrollar la capacidad de enfrentar sus efectos negativos, sobreponerse a la adversidad y mantener la estabilidad emocional en contextos complejos.

Mientras algunos se ven superados por la presión, otros se adaptan mejor, siendo el factor clave la diferencia del nivel de elasticidad desarrollados, esto puede explicarse a partir de dos categorías: los factores personales, que incluyen una autoestima sólida, autoevaluación positiva, habilidades cognitivas eficaces y talentos socialmente valorados; y las estrategias personales de manejo del estrés, como el acceso a redes de apoyo, capital social adecuado y la exposición reducida a factores de riesgo como el abuso, la negligencia, la criminalidad y la inseguridad de hogar. (Masten y Reed, 2002).

3.2.1.1.3 *Solución de problemas*

La capacidad para resolver problemas constituye una habilidad fundamental en diversos ámbitos de la vida cotidiana y profesional, la cual se refiere a la “capacidad para resolver los problemas de manera analítica y creativa, dicho de otro modo, no precipitado ni rutinario (Fernandez Otoya, 2020, p. 18). Dicho en palabras de Ramírez-Rojas, (2018) la solución analítica y creativa de problemas se define como el “Estilo de solución” (p. 26).

La resolución de problemas es una demanda constante en la vida cotidiana, especialmente en el ámbito directivo, donde constituye una función central; dado que la capacidad para enfrentar eficazmente estas situaciones es un criterio esencial para el desempeño exitoso en roles de liderazgo. Desde este punto de vista Whetten y Cameron, (2011), menciona que “la mayoría de las veces, los problemas que enfrentamos son complicados, multifacéticos y ambiguos. En esos casos, se requiere de técnicas eficaces para la solución de problemas, basadas en un enfoque sistemático y lógico” (p. 174).

La creatividad puede entenderse como un proceso de incubación colectiva, facilitado por el trabajo colaborativo, la participación y la



coordinación entre los miembros de un grupo. Teniendo modelos de la creatividad que pueden lograrse mediante la imaginación: que se refiere a la *creación* de nuevas ideas, grandes avances y métodos radicales para la solución de problemas. Así como la mejora: que es la creatividad denominado inversión, que implica tratar de lograr las metas con rapidez y *competitividad*, las personas que buscan la creatividad de esta forma enfrentan desafíos, adoptan una postura competitiva y se concentran en obtener resultados con mayor rapidez que los demás. (Whetten y Cameron, 2011, p. 181).

El desarrollo del potencial creativo propio no garantiza por sí solo una gestión eficaz; uno de los principales desafíos del liderazgo consiste en estimular la creatividad en los demás, lo cual requiere tanto compromiso y habilidad como fortalecer la creatividad individual (Whetten & Cameron, 2011, p. 203).

3.2.1.1.4 *Autonomía en la toma de decisiones*

La autonomía, entendida desde la perspectiva de la libertad, implica la capacidad de actuar conforme a la propia voluntad, sustentada en dos dimensiones interrelacionadas: una psicológica, vinculada a la expresión individual, y otra filosófica, basada en la autoconciencia y la responsabilidad. La presencia de ambos fundamentos es esencial para considerar a una persona como autónoma, en pleno ejercicio de su libertad y responsabilidad, principios reconocidos por ley (Casas y Wise, 2013).

La toma de decisiones es un proceso constante en los ámbitos personal y directivo, que implica seleccionar entre diversas alternativas en cada etapa de un proyecto. En el entorno organizacional, el directivo desempeña un rol central al tomar decisiones o guiar su formulación. Este proceso se articula dentro del ciclo administrativo, cuya fase inicial, la previsión, consiste en anticipar escenarios, definir objetivos y analizar opciones viables para su ejecución (Madrigal Torres et al., 2009).



3.2.1.2 Habilidades interpersonales

Es la conexión con los demás individuos. (Whetten y Cameron 2011), menciona que las habilidades interpersonales, están referidas al establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de los demás y el manejo de conflictos. Así mismo Ramírez-Rojas (2018), indica que las “habilidades interpersonales considera que el manejo del conflicto (negociar), motivación de los empleados (plan de vida), comunicación de apoyo (escucha activa) y ganar poder e influencia (liderazgo) son fundamentales en las interacciones con los diferentes integrantes de una organización” (p. 26).

De esto podemos mencionar que la empatía y la escucha activa son fundamentales en la actuación de los directivos hacia sus colaboradores, pues contribuyen en el logro de relaciones interpersonales armoniosas y duraderas en las organizaciones; además ser consciente del impacto que tienen las palabras nos puede llevar a convertirnos en el ser más querido y respetado, o todo lo contrario; entonces, con una buena disposición se logran relaciones nutritivas donde la receptividad se convierte en sabiduría. Por ello Ramírez-Rojas (2018), menciona que “en ese escenario resulta clave ser consciente de cómo podemos impactar con nuestra actitud, a través de la comunicación verbal y no verbal, al transmitir el mensaje que deseamos colocar” (p. 26).

Según Muñoz Valera et al., (2022), menciona que la “Habilidades interpersonales, son las habilidades que comprenden la interacción con los demás, el directivo debe brindar el apoyo, la motivación y negociar los problemas, impulsando la colaboración, tratando de reducir los obstáculos (como los conflictos y las discrepancias)” (p. 89). Esta habilidad es útil para la formación de equipos y la motivación del personal, es por ello que el trabajo en cualquier organización debe ser coordinado y con tareas compartidas, por lo cual los integrantes deben mantener una relación armónica. Por esta razón, los líderes deben poseer excelentes habilidades de comunicación para transmitir información auténtica con empatía y optimismo; además, deben ser reflexivos, capaces de gestionar el cambio en circunstancias inexploradas y de forma ética.



Por ello Muñoz Valera et al., (2022), menciona que “las habilidades interpersonales son de gran ayuda cuando se trata de abordar el aspecto de recursos humanos. El director necesita llevarse bien con los demás, ... sobre todo deben generar confianza, lo cual es muy importante para las organizaciones”. Esto nos indica que la comunicación efectiva entre los directivos y el personal de una institución mejoran las habilidades comunicativas, además la confianza interpersonal puede definirse como la seguridad y la voluntad de una persona de aceptar las palabras, acciones y decisiones de los demás.

3.2.1.2.1 *Establecer relaciones*

Diversos estudios respaldan que las relaciones interpersonales positivas son determinantes para generar bienestar psicológico, favoreciendo tanto el rendimiento laboral como la eficacia en los procesos de aprendizaje. Por ello Whetten y Cameron, (2011), menciona que “las relaciones positivas hacen que las personas se sientan seguras, y esto les permite concentrarse más en sus actividades; se distraen menos por los sentimientos de ansiedad, frustración o incertidumbre que suelen acompañar a casi cualquier relación que no positiva” (p. 238).

El coaching se centra en el fortalecimiento de habilidades laborales mediante la retroalimentación y establecimiento de estándares por parte de los directivos. En cambio, la consultoría u orientación aborda aspectos relacionados con la comprensión, las emociones y la personalidad, orientándose al desarrollo de actitudes. Así, ambas prácticas se complementan al intervenir en dimensiones distintas del desempeño individual (Whetten & Cameron, 2011).

3.2.1.2.2 *Comunicación de apoyo*

La escucha activa constituye un componente clave para que el receptor interprete con precisión los mensajes emitidos. En este sentido, la comunicación nace como un proceso integral de intercambio de ideas que involucra no solo aspectos ideales y emocionales, sino también una serie de elementos contextuales como los participantes, los canales utilizados,



así como la retroalimentación y el grado de relación entre los interlocutores.

De acuerdo con Madrigal et al., (2009). La comunicación organizacional se realiza de acuerdo con la estructura organizacional, con el propósito de identificar de manera precisa los canales comunicativos que favorezcan tanto una toma e implementación de decisiones. Así mismo se puede indicar que la efectividad de la comunicación interpersonal está basada principalmente por el entendimiento, definido como la coherencia entre la expresión verbal, los gestos y los estados de ánimo del emisor.

3.2.1.2.3 *Ganar poder e influencia*

su aceptación dentro de una organización no se determina solo por la calidad de la propuesta, sino también por el nivel de habilidades políticas que puede tener. Estas habilidades, para la influencia y la negociación en contextos organizacionales, no son innatas, sino que se adquieren y aprenden a lo largo del tiempo. Según Bacharach, (2005). Un individuo tiene la capacidad de comunicación, por lo cual es “un proceso práctico y metodológico en el que se explora el terreno político y se forman coaliciones, las cuales se encauzan para lograr que la idea se acepte” (p. 93).

Desde el punto de vista de Whetten y Cameron, (2011), menciona que para definir la transformación del poder en influencia debemos tener presente que “no podemos hablar de influencia sin antes comprender el poder, ya que éste es una precondition necesaria para la influencia” (p. 298). Es así que el poder se transforma en influencia cuando el sujeto receptor adopta voluntariamente la conducta esperada por quien ejerce dicho poder. En las organizaciones, los directivos usualmente emplean tres estrategias para generar consentimiento: el uso de sanciones (castigo), el intercambio de beneficios (reciprocidad) y la apelación a argumentos lógicos (razón) (Allen et al., 1979).

Por otro lado, Fernandez Otoya, (2020), menciona que EL ganar poder e influencia “Se refiere a la capacidad para dar órdenes e influir en el



comportamiento de los demás” (p.19). mientras que Ramírez-Rojas, (2018), indica que “Ganar poder e influencia es Liderazgo” (p.26).

3.2.1.2.4 *Motivación*

Desde el punto de vista de Whetten y Cameron, (2011), menciona que “la mayoría de las organizaciones luchan por retener a sus mejores empleados y motivarlos para que tengan un alto rendimiento” (p. 326). Mientras que Fernandez Otoya, (2020), indica que “es la capacidad de incentivar el desempeño de los colaboradores a través de estímulos” (p. 19). Por otro lado, para Ramírez-Rojas, (2018) la “motivación de los empleados es el Plan de vida” (p. 26).

La conducta humana está orientada a alcanzar la satisfacción personal, entendida como una evaluación mental del individuo. En una organización, el desafío central consiste en alinear estos esfuerzos individuales con los objetivos en común. Por ello, un principio fundamental de la motivación organizacional es lograr compatibilizar las metas personales con las metas de la organización (Madrigal Torres et al., 2009).

En cuanto al mejoramiento de las habilidades de los individuos, los directivos deben estar pendientes ante alguna anomalía en las habilidades de los dirigidos. Así mismo para la promoción de un ambiente laboral motivador la tarea de los buenos directivos es mejorar y fortalecer la motivación de los dirigidos, en este sentido es una obligación de los programas motivacionales incrementar la satisfacción de los trabajadores al mismo tiempo incrementar su productividad. (Whetten y Cameron, 2011)

Desde el punto de vista de Whetten & Cameron, (2011), los elementos de un programa eficaz de motivación están comprendido según: La relación entre motivación y desempeño que implica establecer metas claras, alcanzables y aceptadas, eliminando las barreras personales y estructurales para su cumplimiento. En el vínculo entre desempeño y resultados, es necesario las recompensas y disciplina, para fomentar



conductas deseables. Para fortalecer los resultados y la satisfacción, se deben ofrecer incentivos pertinentes y asegurar una distribución equitativa de las recompensas de acuerdo con el desempeño individual.

3.2.1.2.5 *Manejo de conflictos*

Los conflictos en pueden presentarse en función al estilo de gestión adoptado. Pueden abordarse de forma individual o de un carácter organizacional cuando afectan a la empresa. Estos conflictos pueden clasificarse en distintos tipos: de relación, administrativos, de roles o estructurales. La negación de su existencia no solo impide su adecuada gestión, sino que también en un malestar laboral, incluso a que algunos colaboradores desarrollen aversión hacia su trabajo Madrigal Torres et al, (2009). Mientras que (Fernandez Otoy, 2020), menciona que “se refiere a la capacidad para solucionar las diferencias entre dos o más individuos” (p. 19). Y (Ramírez-Rojas, 2018), entiende el “manejo del conflicto como Negociar” (p.19).

Por todo lo anterior podemos mencionar que las organizaciones con escasos desacuerdos en temas cruciales tienden a fracasar en contextos altamente competitivos. En conclusión, el conflicto bien gestionado constituye un motor esencial para el dinamismo organizacional, ya que promueve la creatividad, impulsa la innovación y favorece el desarrollo individual y colectivo.

según Whetten y Cameron, (2011) el Diagnóstico del tipo de conflicto interpersonal, se basa en “entender la raíz del conflicto, logramos apreciar la esencia del desacuerdo (qué está alimentando el conflicto), y al conocer más sus orígenes o la fuente del conflicto, entendemos mejor cómo comenzó (la chispa de fuego)” (p. 378).

3.2.1.3 **Habilidades grupales**

Para Whetten y Cameron (2011), las habilidades grupales, están referidas al establecimiento de relaciones mediante el facultamiento y la delegación, la formación de equipos efectivos y trabajo en equipo y de liderar el cambio positivo. De igual forma Ramírez-Rojas (2018), menciona que, “las



habilidades grupales, representa la delegación (empoderar), dirección hacia el cambio positivo (gestión), creación de unidades vigorosas (trabajo en equipo)” (p. 27).

Según Muñoz Valera et al. (2022) “las habilidades de grupo corresponden a la facilidad en promover el trabajo participativo, colaborativo, cooperativo, donde cada integrante le corresponde saber en qué ayudar en cumplimiento de las metas, fomentando la autoeficacia, autodeterminación y confianza en los demás” (p. 90). En resumen, los líderes deben poseer un sólido entendimiento del dinamismo de su entorno laboral; así pues, la eficacia y eficiencia de los directivos en el rendimiento de los líderes se fundamentan en las habilidades de gestión.

Es así como Ramírez-Rojas (2018), menciona que “el líder está al servicio de la organización, y su éxito nace de su gestión ... debe caracterizarse por considerar el esfuerzo del equipo ... y un interés por conocer las competencias y habilidades propias y de los demás” (p. 27). De aquí podemos mencionar que los directivos pueden motivar el cambio de forma positiva cuando son coherentes en sus palabras y acciones, ya que, si no se conoce lo que se posee, difícilmente se puede querer o valorar para fortalecerlo; por esta razón, será esencial entender con quiénes hablo, con quiénes me relaciono y aspirar a formar el equipo de trabajo en la institución, para apreciar lo que hacen y su manera de hacerlo.

Así mismo, Muñoz Valera et al. (2022), menciona que “el desempeño del maestro se basa en varios factores como el desarrollo profesional, la responsabilidad, las recompensas y la motivación ... que comprenden habilidades y debilidades tanto mentales como físicas, antecedentes familiares, nivel de experiencia y demografía” (p. 90). Por tal motivo podemos indicar que, hay múltiples elementos que impactan en el rendimiento del directivo de las instituciones educativas, incluyendo recursos como recompensas, liderazgo y variados elementos cognitivos que incluyen percepciones, posturas, personalidades y motivaciones; por ello Tenemos que ejercer el cambio personal de las conductas en un continuo aprendizaje y desarrollo como directivos.



3.2.1.3.1 *Facultamiento y delegación*

Por un lado, las evidencias demuestran que los empleados con facultamiento son más productivos, están más satisfechos y son más innovadores; también generan productos y servicios de mayor calidad. Mediante el verdadero facultamiento, los directivos pueden multiplicar su propia eficacia; ellos y sus organizaciones se vuelven más eficientes de lo que serían de otro modo (Whetten y Cameron, 2011)

El facultamiento adquiere mayor relevancia cuando los individuos se enfrentan a entornos amenazantes, confusos o muy controlados, ya que en estas situaciones aumenta su necesidad de autonomía y control. Sin embargo, su importancia no se está en el mundo organizacional; puesto que investigaciones recientes han evidenciado que el facultamiento genera efectos positivos en diversas áreas, como el desarrollo infantil, el aprendizaje académico, la gestión del estrés y la modificación de hábitos personales (Ozer y Bandura, 1990). Mientras que para Ramírez-Rojas, (2018), la “Delegación significa Empoderar” (p. 27).

Es imposible que los directivos asuman por sí solos todas las tareas de la organización, por ello es necesario delegar responsabilidades, en este sentido, el facultamiento o empoderamiento de la persona, permite a los empleados asumir un rol activo en la ejecución de las funciones esenciales de la organización. Desde este punto de vista Whetten y Cameron, (2011), menciona que “Sin la delegación y el facultamiento correspondiente, ninguna organización o directivo podría disfrutar de éxito a largo plazo. La delegación implica asignar trabajo a otras personas, y es una actividad inherente a todos los puestos directivos” (p. 463).

3.2.1.3.2 *Trabajo en equipo*

En la vida cotidiana, al margen del rol social o profesional como directivo, empleado, estudiante o trabajador, la participación en equipos es permanente, por ello, las dinámicas grupales están presentes en diversos ámbitos, desde entornos laborales y académicos hasta contextos



sociales y familiares, donde se desarrollan interacciones interpersonales y actividades colaborativas. “En otras palabras, los equipos son grupos de individuos que realizan actividades interdependientes, cuyos comportamientos se ven influidos mediante la interacción, y que se consideran a sí mismos como una entidad única” (Whetten y Cameron, 2011, p. 494).

El equipo de trabajo constituye una forma particular, por contar con características específicas y bien definidas que se diferencian de otro tipo de grupos. Por ello Madrigal et al., (2009), nos menciona que “sus integrantes son más participativos y socializan sus experiencias con los demás miembros del equipo, con lo que amplía su visión individual de la tarea o del problema. Además, comparten el reconocimiento de los logros de manera conjunta” (p. 135). Así mismo “se refiere a la capacidad para construir equipos que trabajen de manera colaborativa no individualizada, y que estén preparados para manejar conflictos y solucionar problemas” (Fernandez, 2020, p. 20)

3.2.1.3.3 *Liderar el cambio positivo*

El liderazgo se manifiesta principalmente cuando las personas actúan durante cambios y transformaciones organizacionales, por ello liderar el cambio positivo “se refiere al (buen líder), aquel que involucra a los colaboradores al proceso de cambio” (Fernández, 2020, p.20). así mismo la “dirección hacia el cambio positivo es la Gestión” (Ramírez-Rojas, 2018, p. 27). En sin tesis el liderazgo se muestra al guiar cambios organizacionales, involucrando a los colaboradores, mientras que la gestión orienta y dirige ese cambio positivo.

Las tendencias hacia la estabilidad buscan promover entornos continuos y previsibles, limitando al máximo la incidencia de cambios o alteraciones en el sistema. “Es decir, las organizaciones ayudan a especificar lo que se espera de los empleados, quién se reporta a quién, cuáles son las metas, qué procedimientos se utilizarán, qué reglas se deben aplicar, cómo se realiza el trabajo y demás” (Whetten & Cameron, 2011, p. 540).



“Liderar el cambio positivo es una habilidad directiva que busca develar el potencial humano positivo. El cambio positivo permite que los individuos experimenten apreciación, colaboración, vitalidad y significado en su trabajo”. (Whetten y Cameron, 2011, p. 542). Centrándose en generar prosperidad y bienestar para las personas; promueve cambios positivos; y entiende que el cambio favorable impacta tanto las emociones como el pensamiento.

3.2.1.4 Habilidades directivas en el ámbito educativo

Con el avance del tiempo ciertas habilidades y desempeños van saliendo a la luz, es así que “el lenguaje en la actualidad da claras muestras del fenómeno de incorporación del discurso empresarial y el pensamiento administrativo en las diferentes instituciones humanas” (Quintana-Torres, 2018, p. 2). Por ello “La gestión escolar, aplica los principios de la administración dentro de las instituciones educativas, también es conocida como gestión educativa, en este proceso se emplea técnicas, instrumentos, métodos que apoyan las estrategias de liderazgo” (Jhuallanca Ruelas, 2023, p. 2161). Las instituciones manejan diferentes tipos de gestión que integran aspectos educativos y administrativos, apoyando el liderazgo escolar mediante principios y herramientas específicas.

A nivel mundial los cambios son constantes y acelerados, como resultado de la globalización, el avance del conocimiento y la realidad posterior a la pandemia. “El sector educativo no se encuentra ajeno a la realidad expuesta, la pandemia producida por la COVID-19, constituyó un detonante para conocer de cerca la fragilidad del sistema educativo; ... las autoridades de este sector tuvieron que tomar decisiones rápidas” (Diaz et al., p. 506). Por lo tanto, en la actualidad, las habilidades directivas son vistas como un asunto de gran relevancia e interés, encontrándose enfocadas en la ejecución de los procesos educativos, con el fin de asegurar una educación de alta calidad y óptima.

Así mismo en el Perú, “el principal rol como gestor del director es promover en su institución una educación de calidad, equitativa, democrática e



inclusiva, que atienda a todos y todas por igual, además debe promover la eficacia y la eficiencia” (Majo et al. 2022, p. 660). Adoptando una postura más receptiva al trabajo en equipo, con perspectiva de cambio social, desde una experiencia patriótica de protección de los valores culturales, enmarcada en un contexto identitario esencial para fortalecer una acción directiva que promueva la instauración de una educación acorde a las demandas de la población peruana, coordinando líderes para superar dichas debilidades comunitarias.

En esa misma línea, “en los actuales tiempos de cambios en todo ámbito y especialmente en educación, ... La gestión de las instituciones educativas es una de las habilidades que los directivos deben tener para lograr procesos eficaces” (Muñoz et al., 2022, p. 85). Así mismo en el Perú, Moreno y Wong (2018), detectaron que los líderes muestran falencias que impactan sus propias habilidades directivas y el rendimiento académico, debido a que se encuentran aislados con los profesores y muestran desinterés para llevar a cabo sus tareas; debido a la falta de un ambiente de trabajo positivo y las constantes fluctuaciones en la estabilidad del personal, ya que estos trabajan bajo presión, por necesidad y no por vocación.

Además, “Las funciones directivas, deben estar orientadas a la atención de requerimientos y exigencias que demanda el siglo actual, estar a la vanguardia de los cambios; ... además capacitarse y redireccionar su praxis laboral para poder: guiar, orientar, monitorear y acompañar” (Díaz et al., 2021, p. 506). También es importante destacar que “En la actualidad, las habilidades directivas se han transformado en factores diferenciadores de eficacia y ejecución en cualquier sector empresarial y puesto directivo, por lo que es necesario un trabajo personal para llegar a desarrollarlas” (Ramírez-Rojas, 2018, p. 24). En ese entender podemos decir que a medida que las Habilidades Directivas cobran mayor relevancia en las organizaciones, también se transforma en un foco de interés personal para el crecimiento profesional de los individuos.

Mientras se enfatiza la gran importancia que tienen las habilidades directivas, para el logro de los resultados educativos esperados, desde la



perspectiva de Ramírez-Rojas (2018) mencionan que “alta dirección de una organización es la responsable de conducir y guiar a todos los colaboradores para el logro de los objetivos estratégicos que conduzcan al éxito de la organización” (p. 24). Por ello, alcanzar esa implementación en las instituciones educativas no es una labor sencilla, a pesar de que el directivo encargado debe encontrar las soluciones a los problemas a través del análisis y la toma de decisiones. Es así que “los directivos, tienen que capacitarse y redireccionar su praxis laboral para poder: guiar, orientar, monitorear, acompañar; ... cuya responsabilidad se encuentra centrada en el trabajo remoto con los estudiantes, quienes son la razón primordial del quehacer educativo” (Díaz et al., 2021, p. 507).

Por consiguiente, Villacorta-Méndez et al. (2023), menciona que “las habilidades directivas no solo deben ser pensadas para trabajar en la efectiva realización de las tareas internas de la organización educativa” (p. 35), sino como una contribución adicional a la sociedad peruana a partir de la educación en empatía y liderazgo obtenido por los estudiantes a través de un efecto de cascada, ya que su docente también las ha obtenido de parte de sus directivos, de esta manera, se puede construir una sinergia social desde los centro educativos.

De acuerdo con lo descrito, Charry Condor (2018), menciona que “la comunicación interna es una herramienta estratégica clave en todo terreno social y las organizaciones, ... Para el sector estatal es un reto de grandes proporciones, pero no imposible” (p. 32). Así mismo Villacorta-Méndez et al. (2023), menciona la importancia de “las habilidades directivas en los docentes, especialmente en quienes ejercen cargos gerenciales, con la intención de promover el mejor ambiente organizacional para el trabajo de los objetivos propuestos en la institución” (p. 34). Por ello se debe comunicar adecuadamente a los empleados los objetivos y valores estratégicos, que son la base de la institución, implantando la fidelidad, empoderamiento y pertenencia, los cuales conducen al servicio adecuado del público interno y externo; pero, es crucial transmitir un mensaje positivo desde la experiencia directiva de los docentes responsables en cargos de directivos.



En este contexto, las habilidades directivas se obtienen desde las capacidades, destrezas, actitudes, aptitudes y conocimientos, que ayudan a fomentar hábitos laborales en armonía con la visión de trabajo eficaz, por ende; “en la actualidad, las habilidades directivas se han transformado en factores diferenciadores de eficacia y ejecución en cualquier sector empresarial y puesto directivo, por lo que es necesario un trabajo personal para llegar a desarrollarlas” (Ramírez-Rojas, 2018, p. 24). De aquí podemos mencionar que es decisivo la utilización adecuada de estas herramientas con el propósito de impactar de manera positiva en la realización de los trabajos asignados a los directivos de las instituciones.

3.2.2 Desempeño organizacional

El desempeño organizacional, posee funciones específicas que debe ejecutar, así como instrumentos de medición del nivel de desempeño con el que dichas funciones son cumplidas, aunque el concepto de desempeño puede interpretarse de diversas formas, en la mayoría de las áreas de intervención existen indicadores específicos que orientan su análisis y comprensión. Por ello, Lusthaus et al. (2002), señalan que el concepto de desempeño organizacional “es, al menos en parte, algo que se interpreta individualmente. La influencia o el poder de los diferentes interesados directos determina cuál es el mensaje de desempeño predominante” (p. 115); en conclusión, podríamos ejemplificar de la siguiente forma: los organismos encargados de la educación suelen evaluar su rendimiento con base en el grado de aprendizaje alcanzado por los estudiantes.

Con base en Chinchay (2019) el desempeño organizacional es “el grado en que se han logrado o cumplido los resultados de la gestión planificada de una organización teniendo como referencia su misión, ... y tendrá como resultado la satisfacción del cliente” (p. 34). Así mismo Villacorta-Mendez et al. (2023) indican que “la gestión de la educación formal institucionalizada, no solo se genera el proceso de enseñanza aprendizaje, sino también lo referido a las relaciones interpersonales y organizacionales entre los docentes con los estudiantes, padres, representantes y comunidad en general” (p. 34). Por ello podemos indicar que la colaboración estrecha entre todo el personal educativo y la implementación adecuada de un sistema de gestión organizacional son clave para potenciar habilidades y mejorar las competencias educativas.



Desde la posición de Lusthaus et al. (2002) el desempeño organizacional es el resultado general de la combinación de los resultados a nivel individual, resultados a nivel de equipo y resultados a nivel de programas. También consideran que el desempeño organizacional está conformado por cuatro elementos: efectividad, eficiencia, relevancia y viabilidad financiera. Asimismo, gran parte de las organizaciones asocian el desempeño organizacional al cumplimiento de los objetivos y metas, pero para obtener un buen desempeño organizacional las organizaciones e instituciones tienen que actuar con eficiencia, efectividad, relevancia y viabilidad financiera.

También indica que una evaluación del cumplimiento de los objetivos de la organización ayuda a implementar estrategias y de esa manera mejorar el rendimiento (Chinchay, 2019). Así mismo la administración institucional es un proceso constante que exige que los integrantes tomen decisiones sobre circunstancias variables en beneficio de los métodos de enseñanza, así como la eficiencia de los docentes en la administración del aula (Muñoz Valera et al. 2022). Por ello es necesario que para el cumplimiento correcto de la gestión institucional se debe realizar un trabajo en conjunto, siempre pendientes de los objetivos institucionales, para lo cual se requiere de directivos capaces de las gerencias y direcciones.

Chinchay (2019) expresa que el desempeño organizacional también hace referencia “al rendimiento y la manera en que se ejecutan las actividades para el cumplimiento de dicha labor, este pensamiento debe llevarse al contexto organizacional, para lograr cumplir los objetivos se debe elaborar diversas estrategias, planificar acciones, evaluar cumplimientos” (p. 33). Por ello se nota que, en el ámbito administrativo, los directivos no están tomando decisiones orientadas al avance y priorizan la calidad educativa, lo que evidencia una deficiente administración, encabezada por los directivos para ejecutar eficientemente las tareas de una institución (Muñoz Valera et al. 2022).

Teniendo en cuenta a Almatrooshi, et al. (2016) las variables por las que se encuentra compuesto el desempeño organizacional son la efectividad, eficiencia y los resultados del modelo de negocio. Asimismo, el éxito de una empresa e institución depende de la capacidad para implementar estrategias que ayuden a alcanzar los objetivos de la organización. Por otra parte, el desempeño de la organización depende



también de los colaboradores, quienes son los recursos clave. Silitonga y Widodo (2017) también agregan que el desempeño organizacional “es una imagen del trabajo de la organización en el logro de objetivos que, por supuesto, estarán influenciados por los recursos que posee la organización” (p. 167).

Las organizaciones que buscan mejorar el desempeño organizacional deben preocuparse por la satisfacción de sus empleados, el cual ayudará a estimular el desempeño del colaborador y por tanto mejorara el desempeño de toda la organización (Almatrooshi, et al., 2016). Lo cual hace necesario desarrollar las habilidades directivas y de esta manera se promoviera el avance de los aprendizajes en los directivos de la entidad educativa, que deben mantener un desarrollo constante. Salarzadeh (2015) manifiesta que “el desempeño de una organización puede cubrir áreas más amplias, incluida la conexión entre el desempeño y las metas organizacionales (efectividad); recursos organizacionales (eficiencia); y satisfacción de las partes interesadas (relevancia)” (p. 4).

Durante la primera década del siglo XXI, el concepto de desempeño organizacional se centró en la habilidad y capacidad para utilizar de manera eficiente los recursos para lograr los objetivos de la organización, considerando a los clientes o usuarios parte importante de la organización (Salarzadeh, 2015). Silitonga y Widodo (2017) expresan que el desempeño de la organización “es una herramienta que se puede utilizar para medir el nivel de logro o políticas de grupos e individuos” (p. 16).

Por ello, se concluye que adoptar el enfoque de Lusthaus et al. permite no solo medir con claridad el nivel de desempeño institucional, sino también implementar estrategias más precisas y sostenibles, orientadas al logro de objetivos, la satisfacción de los usuarios y la estabilidad operativa. Su propuesta constituye así una base sólida para guiar los procesos de mejora organizacional en contextos educativos y administrativos actuales.

Modelo del desempeño organizacional según Lusthaus

En la opinión Lusthaus, et al. (2002) “una organización tiene un buen desempeño cuando equilibra efectividad, eficiencia y relevancia a la vez que mantiene su viabilidad financiera” (p. 12). Para que exista un buen desempeño organizacional se debe actuar con efectividad, eficiencia, debe ser relevante para los beneficiarios



directos y siempre bajo la viabilidad financiera o económica (Lusthaus, et al. 2002). Por ello, para el trabajo de investigación se trabajará con el modelo propuesto por Lusthaus, et al.

3.2.2.1 Efectividad

Una de las formas de evaluar el desempeño organizacional es a través de la efectividad. Antes de presentar el concepto de la efectividad es necesario tomar en cuenta que una organización, empresa o institución se crea con un propósito o función, el cual es alcanzado mediante las metas, ya que estas son concretas o visibles cuando se ejecutan actividades o se logra ciertos resultados. Asimismo, el cumplimiento de las metas es un requisito para lograr la efectividad. Desde el punto de vista Lusthaus et al. (2002) la efectividad es “el grado en el que una organización es capaz de lograr sus metas” (p. 117).

Los principales indicadores para evaluar la efectividad son Cumplimiento de las metas; Número de clientes atendidos; Calidad de los servicios/productos; Acceso a los servicios y uso de los mismos; Generación y utilización de conocimientos; Cambios en la calidad de vida; Demanda de servicios o productos; Repetición de los programas de la organización por parte de los interesados directos; Indicadores de crecimiento para cobertura de programas, servicios, clientes y fondos (Lusthaus et al. 2002).

3.2.2.1.1 *Cumplimiento de metas:*

El cumplimiento y seguimiento de los objetivos institucionales por parte de directivos y miembros refleja una gestión eficiente. “Los objetivos más citados entre las empresas nos permiten identificar la factibilidad que posee una organización al momento de definir una cantidad considerable de objetivos” (Asimbaya et al., 2018, p. 535) El logro y control de los objetivos institucionales, tanto por directivos como por miembros, es clave para una gestión eficiente y demuestra la capacidad de la organización para establecer y alcanzar múltiples metas.

Para el cumplimiento de metas en una institución debemos ser muy salomónicos, por ello “demasiados objetivos ... y; de igual manera el



tener muy pocos objetivos, podrían causar un efecto negativo, y descuidar algunas áreas que ayudan al desarrollo de la organización”. (Asimbaya et al., 2018, p. 535). Así mismo “La eficiencia de una organización deber ser evaluada por el cumplimiento de sus metas, por consiguiente, el desempeño real debe medirse y compararse contra lo planeado inicialmente” (Barradas et al., 2021, p. 6). Para que una institución cumpla sus metas, es fundamental mantener un equilibrio adecuado en la cantidad de objetivos. Además, la eficiencia debe medir el desempeño real en comparación con lo planificado.

3.2.2.1.2 *Acceso a los servicios*

Las instituciones educativas deben asegurar y supervisar la calidad del servicio educativo respetando su autonomía, promoviendo estrategias adaptadas a las características locales y fomentando actividades culturales, deportivas y sociales. Además, es fundamental coordinar con gobiernos locales, universidades y otras entidades para implementar programas de bienestar social dirigidos a poblaciones vulnerables, (UGEL Aymaraes, 2023).

En el contexto actual, donde la educación y el desarrollo integral son pilares fundamentales para el progreso social, es imprescindible establecer políticas y acciones que garanticen el acceso equitativo a servicios de calidad. La promoción de derechos, la oferta educativa y las oportunidades deportivas deben estar orientadas a potenciar las capacidades de cada individuo, respetando la diversidad cultural y fomentando la participación democrática y transparente (Ministerio de educación MINEDU, 2025).

3.2.2.1.3 *Cobertura de compromiso de desempeños*

los Compromisos de Desempeño (CdD) son mecanismos de incentivos que proporciona recursos adicionales a las direcciones regionales y unidades de gestión educativa local, que actúan como ejecutoras en el sector educativo, cuando cumplen ciertas metas establecidas. Su propósito es fomentar una gestión basada en resultados, mejorando el desempeño de estas entidades para ofrecer servicios educativos



oportunos y de calidad. Entre sus objetivos específicos están garantizar las condiciones para el inicio del año escolar, agilizar la gestión durante el ciclo académico y acelerar el cumplimiento de resultados prioritarios en educación. (Ministerio de educación MINEDU, 2025)

3.2.2.1.4 *Atención a la demanda de usuarios*

Proporcionan herramientas de gestión institucional que establecen estándares para garantizar una atención de calidad y la satisfacción al usuario. Involucrando tanto a las áreas técnicas como operativas en el proceso de atención, y asegurando una respuesta adecuada a las solicitudes de información recibidas por los distintos canales de atención. Los principios de atención son: enfoque en el usuario, atención integral, confiabilidad y seguridad, además de promover la participación. Los factores que conducen a una atención de calidad incluyen un trato profesional, información clara, tiempos adecuados, resultados efectivos, accesibilidad y generación de confianza. (OSCE Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, 2025)

3.2.2.1.5 *Satisfacción de los usuarios atendidos*

La perspectiva centrada en los grupos de interés o stakeholders, “se refiere al grado en que se satisfacen las demandas y expectativas de los actores clave [gerentes, accionistas, acreedores, empleados, clientes, proveedores, la comunidad local, competidores, sindicatos, entre otros] de la empresa” (Barradas et al., 2021, p. 7), y cómo estas personas resultan impactadas por las decisiones que se adoptan.

3.2.2.2 **Eficiencia**

Otra de las formas de calificar el desempeño organizacional es a través de la eficiencia. Una organización e institución generalmente cuenta con determinados recursos y debe cumplir con sus actividades dentro de esos límites, es así que cuando los resultados se miden tomando en consideración los recursos utilizados se habla la eficiencia. En ese sentido según Lusthaus et al. (2002) la eficiencia es “la proporción que refleja una comparación



entre los resultados logrados y los costos sufragados para el cumplimiento de las metas” (p. 123).

También se puede indicar que una organización es eficiente cuando los resultados alcanzados son más altos que los recursos gastados en comparación con otras organizaciones similares (Lusthaus et al. 2002).

Además, es necesario tomar en cuenta dos aspectos de la eficiencia. Primero la cantidad o unidades de productos o servicios producidos para alcanzar los objetivos fijados. El segundo aspecto son los costos en que se incurrió para producir dichos servicios o productos. Asimismo, los indicadores para evaluar la eficiencia son costo por servicio o programa proporcionado; Costos generales en relación con los costos totales del servicio o programa; Productos por empleado; Costo por cliente atendido; Ausentismo del empleado y tasas de recambio de personal; Tasas de terminación de programas; Frecuencia de avería de los sistemas; Puntualidad de la prestación de servicios (Lusthaus et al. 2002).

3.2.2.2.1 Optimización del presupuesto del programa educativo

El Sistema Nacional de Presupuesto es un componente clave de la Administración Financiera Pública, que organiza y regula el proceso presupuestario en todas las entidades del sector público, desde la planificación hasta la evaluación. El Presupuesto Público es una herramienta estatal que asigna recursos según las prioridades de la población, garantizando la provisión de bienes y servicios públicos de calidad durante el año fiscal, reflejando tanto los gastos como los ingresos que los financian. (MEF Ministerio de Economía y Finanzas, 2025, p. 5-8).

3.2.2.2.2 Desempeño del personal

Es fundamental que, tras la selección de una persona en una organización, se le informe sobre los objetivos, políticas y cultura de la empresa, se le presente al equipo y se le oriente sobre sus funciones y responsabilidades. Cuando el personal comprende claramente su rol y la



misión de la organización, se puede implementar la evaluación del desempeño, un proceso participativo y dinámico de retroalimentación y seguimiento entre líder y colaborador. Esta evaluación fomenta el aprendizaje mutuo, la responsabilidad y el desarrollo de competencias para mejorar los procesos y alcanzar los objetivos organizacionales. (Alveiro Montoya, 2009, p. 3-4).

3.2.2.2.3 *Frecuencia de fallos técnicos o administrativos*

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2023, aprobada en 2022, se centra en ofrecer bienes, servicios y regulaciones de calidad y a tiempo para la ciudadanía. Para ello, establece siete componentes orientados a generar valor público mediante un enfoque en resultados, considerando las necesidades y expectativas de las personas. La norma técnica exige que las entidades identifiquen y prioricen servicios clave, evalúen su gestión actual y realicen las mejoras necesarias para lograr un Estado moderno. (Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia de Consejo de Ministros, 2025, p. 4-6).

3.2.2.2.4 *Cumplimiento de los plazos en la prestación de servicios*

Según el artículo 131° obligatoriedad de plazos y términos: Los plazos y términos son máximos y aplican tanto a la administración como a los ciudadanos, sin necesidad de recordatorios. Las autoridades deben cumplir y supervisar el cumplimiento de estos plazos, mientras que los administrados tienen el derecho de exigir que se respeten en cada trámite o servicio. (Estado Peruano, 2025).

3.2.2.2.5 *Estabilidad y permanencia del personal*

La estabilidad laboral busca proteger al trabajador contra despidos arbitrarios, evitando la inseguridad y el impacto negativo en su vida y familia. Este concepto ha evolucionado hacia una responsabilidad compartida entre empleados y empresas: el trabajador mantiene su estabilidad si sigue siendo innovador y aporta valor, sin importar su edad o condición social. Por su parte, las empresas deben valorar y contratar



talento basado en competencias, promoviendo un mercado laboral abierto y dinámico que fomente la empleabilidad como garantía de estabilidad (Pedraza et al., 2010).

3.2.2.3 Relevancia

La organización esta conformada por partes interesadas, asimismo estos grupos buscan ser importantes y tener poder dentro de la organización. Desde la posición del interesado, el desempeño organizacional es la satisfacción de las necesidades de cada uno de los interesados. Razon por la cual se dice que la institución tiene que ser relevante, excelente ante los interesados, y buscar renovarse constantemente ante los entornos cambiantes para ser útiles a los interesados, en terminos resumidos la organización tienes que brindar a sus interesados bienes y servicios que realmente necesiten (Lusthaus et al. 2002).

De acuerdo con Lusthaus et al. (2002) “Una variable clave del desempeño es la continuidad de la relevancia de la organización, que definimos como la capacidad de una organización de satisfacer las necesidades y conseguir el apoyo de sus principales interesados directos en el pasado, el presente y el futuro” (p. 129).

La relevancia puede ser medido a través de los siguientes indicadores satisfacción de los interesados directos, número de nuevos programas y servicios, cambios en las actitudes de los asociados; Cambios de funciones; Cambios en las entidades de financiamiento (calidad y cantidad); Cambios en la reputación entre organizaciones homologas; Aceptación de programas y servicios por parte de los interesados directos; Apoyo destinado específicamente al desarrollo profesional; Cantidad de contribuyentes financieros antiguos y nuevos (riesgo de que se dejen de recibir fondos, apalancamiento de los fondos); Cambios en la innovación y adaptabilidad de la organización (cambios adecuados a las necesidades, métodos); Cambios en la reputación de la organización entre interesados directos clave; Cambios en servicios y programas relacionados con el cambio de sistemas de clientes (Lusthaus et al. 2002).



3.2.2.3.1 *Actitud del personal hacia el cambio*

La actitud del personal hacia el cambio considera que las actitudes pueden ser definidas como la percepción evaluativa, general y duradera, sobre alguna persona, objeto o problema (Cacioppo et al., 1994). Se concluye que una actitud positiva de los empleados frente al cambio favorece su apoyo y persistencia en la iniciativa, mientras que una actitud negativa genera resistencia, frustración y conductas que pueden obstaculizar el proceso (García et al., 2011). Por lo tanto, el cambio de actitud consiste en alterar la forma en que una persona valora en general un estímulo o varios estímulos.

3.2.2.3.2 *Reputación institucional*

La reputación es la percepción duradera que la ciudadanía tiene sobre sus instituciones en los distintos niveles de gobierno, basada en la capacidad de estas para proyectar una imagen, lo cual requiere acciones específicas por parte de la administración. Muchos académicos definen la reputación como la valoración positiva o negativa que los actores del entorno asignan a una entidad determinada (Tamboleo García, 2022).

3.2.2.3.3 *Fomento del desarrollo profesional*

El desarrollo profesional, aunque originado en el ámbito educativo, también se aplica en el contexto organizacional, donde está vinculado a la motivación, competitividad y desempeño laboral para mejorar los resultados y el éxito empresarial. Este desarrollo se basa en la relación entre el individuo, su puesto y la organización, generando demandas y expectativas que influyen en su crecimiento. En esencia, es un proceso estructurado y continuo, enfocado en formar trabajadores más capacitados con un alcance más amplio y duradero que la simple capacitación (Miranda et al., 2015).



3.2.2.3.4 *Cambios a la innovación y adaptabilidad*

Para que una organización logre una innovación duradera, es necesario incorporar la innovación dentro de su estrategia, disponer de los recursos adecuados y mantener una estructura flexible que facilite la solución creativa de problemas, asegurando que la innovación esté alineada con sus metas. La innovación resulta esencial para el éxito sostenido, ya que ayuda a las empresas a adaptarse de manera más eficiente y rápida a las transformaciones del entorno (Platero , 2015).

3.2.2.3.5 *Aceptación del servicio por parte del usuario*

Se define el servicio como el conjunto de experiencias que surgen del contacto entre la institución y el cliente, considerándose la mejor forma de establecer una relación adecuada, de la cual depende la supervivencia y el éxito de la empresa. La satisfacción generada por el servicio es clave para mantener al cliente, por lo que la empresa debe reconocer la importancia fundamental de esta práctica. Además, el servicio se entiende como un proceso o serie de acciones que generalmente ocurren durante la compra, siendo bienes intangibles que se consumen en el momento de su producción. Para entender mejor este concepto, se menciona el triángulo de servicio, que incluye la interacción de tres elementos esenciales para optimizar el servicio: las estrategias, los empleados y los sistemas enfocados en el cliente (García A. , 2016).

3.2.2.4 Funciones de la medición del desempeño organizacional

A juicio de Salarzadeh (2015), la medición del desempeño organizacional cumple diversas funciones fundamentales dentro de una institución, siendo una herramienta clave para la gestión eficaz. En primer lugar, permite hacer un seguimiento del progreso de la organización, comparando de manera constante los resultados obtenidos con los objetivos previamente establecidos, lo cual facilita identificar avances o desviaciones. Asimismo, cumple una función esencial en el monitoreo de las estrategias y planes implementados, ayudando a evaluar su efectividad y a realizar ajustes oportunos.



Otra función importante es el diagnóstico organizacional, que permite detectar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas internas o externas. Además, la medición del desempeño brinda soporte a la toma de decisiones, proporcionando datos objetivos y confiables que orientan las acciones de los líderes y directivos. Finalmente, también contribuye a la motivación y mejora de la comunicación interna, ya que ofrece claridad sobre los logros alcanzados y las metas futuras, fortaleciendo el compromiso del personal con la misión institucional.

3.2.2.5 Importancia del desempeño organizacional

El desempeño organizacional es un factor clave para el éxito de toda institución, ya que implica el uso eficiente y estratégico de los recursos disponibles para alcanzar los objetivos establecidos. Según Smith (2019), su importancia radica en varios aspectos fundamentales. En primer lugar, fomenta el compromiso y la productividad del personal, al permitir que cada trabajador entienda su rol y contribuya activamente al logro de metas comunes. Además, mejora la gestión interna, promoviendo una comunicación fluida entre los miembros de la organización y favoreciendo la constante actualización de políticas institucionales.

Otro beneficio es que contribuye a la reducción de costos, mediante una asignación más eficiente de recursos. Asimismo, incrementa el valor y la satisfacción del cliente, fortaleciendo la lealtad hacia la organización. También permite optimizar el uso de tecnologías, al integrarlas adecuadamente en los procesos. Finalmente, todo esto se traduce en mejores resultados organizacionales, haciendo que la entidad sea más competitiva y sostenible a largo plazo.

3.3 Marco conceptual

- a) **Competencia.** “En cambio, competencia es un concepto más amplio, e integra el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes para realizar una actividad determinada” (Pereda, 2016, p. 79).
- b) **Habilidad.** “Capacidad y disposición para algo” (Real Academia Española, 2019, p. 1)
- c) **Institución:** “comprenden una gama de áreas como estructuras normativas, cultura, marcos jurídicos, políticas y tendencias” (Lusthaus et al. , 2002, p. 13).



- d) **Programa.** “Un grupo de proyectos, servicios y actividades afines dirigidos al logro de metas específicas” (Lusthaus et al. , 2002, p. 13).
- e) **Iniciativa.** “es la capacidad de afrontar cualquier proyecto nuevo y de buscar soluciones innovadoras a los problemas” (Guilera, 2016, p. 262).
- f) **Desempeño.** “cumplir una obligación, realizar una actividad, dedicarse a una tarea” (Pérez & Merino, 2017, p. 1).
- g) **Efectividad.** “Grado de cumplimiento de los objetivos planificados, es el resultado o el producto de dividir los resultados obtenidos entre las metas fijadas o predeterminadas” (Rivas, 2015, p. 54).
- h) **Eficiencia.** “Grado o cantidad en que se utilizan los recursos de la organización para realizar un trabajo u obtener un producto. Implica la mejor manera de realizar las cosas con mínimo de esfuerzo y costo” (Vargas, 2019, p. 72).
- i) **Comunicación.** “se refiere a la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente. Fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se están en grupo” (Vargas, 2019, p. 72).
- j) **Eficacia.** Capacidad de lograr un objetivo o resultado deseado, sin considerar los recursos utilizados.
- k) **Eficiencia.** Capacidad de lograr un objetivo utilizando la menor cantidad posible de recursos (tiempo, dinero, energía, etc.).
- l) **Efectividad.** Capacidad de lograr los resultados esperados combinando eficacia y eficiencia.
- m) **Prueba de normalidad.** Es un procedimiento estadístico que se utiliza para determinar si un conjunto de datos se ajusta a una distribución normal (Hinojosa et al., 2024, p 159).
- n) **Diseño de investigación.** Es el plan o estrategia general que guía un estudio científico. Mediante procedimientos para recopilar, analizar e interpretar los datos, respondiendo así la pregunta e hipótesis de la investigación.
- o) **Tipo de investigación.** se refiere a la clasificación del estudio según su propósito, enfoque y nivel de profundidad.
- p) **Nivel de investigación.** Es el grado de profundidad con que se estudia un fenómeno determinando si se explora, describe, relaciona, explica, se predice o se aplica.
- q) **Confiability.** Es el grado en que un instrumento de medición produce resultados consistentes y estables en el tiempo.
- r) **Validez.** Es el grado en que un instrumento mide realmente lo que pretende medir.



CAPÍTULO IV METODOLOGÍA

4.1 Tipo y nivel de investigación

4.1.1 Tipo básica

Según Ñaupas, et al (2014) “se dice que es básica por que sirve de cimiento a la investigación aplicada o tecnológica; y fundamental porque es esencial para el desarrollo de la ciencia” (p. 91). “También llamada investigación pura, en este tipo de investigación no se resuelve ningún problema inmediato, más bien, sirven de base teórica para otros tipos de investigación. Se pueden plantear tesis con alcances exploratorios, descriptivos o hasta correlaciones” (Arias y Covinos, 2021, p. 68). En ese sentido, el presente estudio fue de tipo básica, debido a que el objetivo de la investigación es profundizar la comprensión de fenómenos correlacionales sobre las habilidades directivas y el desempeño organizacional en la UGEL Aymaraes, sin buscar una aplicación práctica inmediata, además que sirve como base para investigaciones aplicadas o tecnológicas.

4.1.2 Nivel correlacional

De acuerdo con Arias (2012) expresa que la investigación de nivel correlacional busca determinar el grado de relación o asociación existente entre dos o más variables, en estos estudios, “primero se miden las variables y luego mediante pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas se estima la correlación” (p. 25). En el presente trabajo, se empleó un nivel de investigación correlacional, ya que se buscó identificar y analizar la relación existente entre las variables habilidades directivas y desempeño organizacional, a través de la recolección y análisis de datos cuantitativos, se estimó el grado de correlación entre dichas variables.

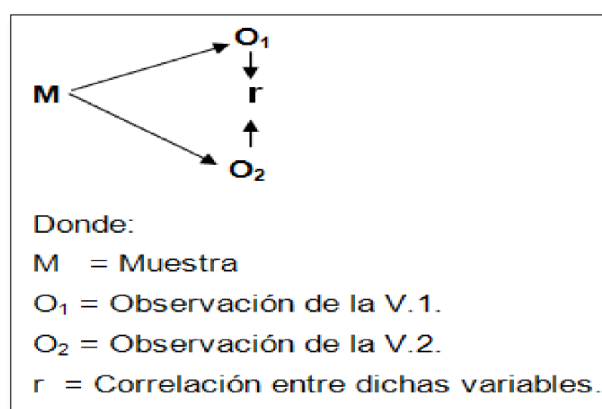
4.2 Diseño de la investigación

El diseño de investigación fue observacional o no experimental, ya que no se manipularon deliberadamente las variables de estudio, las cuales fueron habilidades directivas y desempeño organizacional, en este tipo de diseños “no se manipulan las variables, los



fenómenos se observan de manera natural, para posteriormente analizarlos ... es transversal, puesto que la recolección de datos se realiza en un único momento. En este grupo están los estudios Exploratorios, Descriptivos y Correlaciones” (Arispe Alburqueque et al., 2020, p. 69). En ese sentido, la investigación adoptó un enfoque transversal, dado que la información fue recolectada en un solo momento determinado, permitiendo describir y analizar las variables en un contexto temporal específico, sin influir sobre ellas. Esta metodología permitió observar la realidad tal como se presentó, facilitando el análisis objetivo de la relación entre las variables sin alterar su comportamiento natural.

Figura 1
gráfico del diseño de investigación transeccional correlacional



Nota. La figura muestra la correlación de dos variables en una muestra.
Fuente: Marroquín Peña, (2013).

4.3 Descripción ética de la investigación

El presente trabajo de investigación está de acuerdo con el código de ética para la investigación de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac UNAMBA; con RESOLUCIÓN N° 093-2018-CU-UNAMBA, y RESOLUCIÓN N°010-2018-VRIN-UNAMBA, cuyo objetivo es el de guiar la conducta y las acciones correctas para los docentes, estudiantes y egresados que realicen investigación (Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac UNAMBA, 2018, p. 2). En ese sentido, “La ética debe estar necesariamente presente en los investigadores y debe ser respetada a través de los estilos normativos de citación y referenciación” (Salazar, et al. 2018, p. 309).

De acuerdo con las normas de comportamiento del investigador, se realizó una investigación pertinente, original y coherente acorde a las líneas de investigación, cumplir las normas institucionales y gubernamentales, proceder con rigor científico y tratar con sigilo la información obtenida. De acuerdo con las buenas prácticas de los investigadores,



tiene responsabilidades ciudadanas, éticas y deontológicas. En la investigación con personas se debe proteger los derechos, la integridad y el bienestar del individuo, debe solicitar y obtener el consentimiento expreso e informado de las personas y guardar la debida confidencialidad sobre los datos de las personas involucradas en la investigación (UNAMBA, 2018, p. 2).

4.4 Población y muestra

4.4.1 Población

La población, según Arias (2012), “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (p. 81). La unidad de estudio en este trabajo son los trabajadores de la UGEL Aymaraes, que ascienden a 45, tal como se presenta en la Tabla 2.

Tabla 2

Población de la investigación: trabajadores en la UGEL Aymaraes

Nº	Denominación del cargo	Total, trabajadores
1	Órgano de Dirección	5
2	Área de Gestión institucional	8
3	Área de Administración	12
4	Área de Gestión Pedagógica	13
5	Área de Auditoría Interna	2
6	Área de Asesoría Jurídica	2
7	Confianza	3
Total		45

Nota. Población de la investigación tomada a partir de la Unidad Ejecutora 306 Educación Aymaraes, (2023).

4.4.2 Muestra

La mayoría de las investigaciones se llevan a cabo utilizando muestras, debido a que trabajar con poblaciones completas toma mayor gasto de tiempo y recursos, lo cual no siempre es viable en términos operativos y financieros, por ello Hernández-Sampieri y Mendoza, (2018), indican que “únicamente cuando pretendas realizar un censo debes incluir en el estudio a todos los casos (personas, productos, procesos, organizaciones, animales, plantas, objetos) del universo o la población” (p.196). En este sentido, se definió una muestra censal, que es aquella en la que se incluyen todos los miembros de la población de estudio, de modo que no se extrae un subconjunto, sino que se



recogen datos de cada elemento del universo. Por lo tanto, la muestra fueron los 45 trabajadores administrativos.

4.5 Procedimiento

El procedimiento de investigación se desarrolló en diversas etapas de manera secuencial y rigurosa. En primer lugar, se realizó la validación del instrumento de recolección de datos, específicamente el cuestionario, mediante el juicio de expertos en el área de gestión educativa y metodología de investigación. Estos especialistas evaluaron la coherencia, pertinencia y claridad de los ítems, asegurando así la validez de contenido del instrumento aplicado.

En segundo lugar, se llevó a cabo la aplicación de la encuesta censal a 45 trabajadores administrativos de la UGEL Aymaraes. Cada cuestionario constó de 30 preguntas cerradas con escala tipo Likert, de las cuales 15 estuvieron orientadas a medir las habilidades directivas y las otras 15 al desempeño organizacional durante el año 2024. La recolección se efectuó de forma presencial, garantizando el consentimiento informado y la confidencialidad de los datos.

En tercer lugar, los datos obtenidos fueron organizados y procesados utilizando el software estadístico SPSS, complementado con el uso de Microsoft Excel para la presentación gráfica de los resultados. Se elaboraron tablas de frecuencia, dispersión, y se aplicaron pruebas estadísticas de correlación, particularmente el coeficiente Rho de Spearman, dado que las variables eran de tipo ordinal. Este análisis permitió identificar el nivel de correlación entre las habilidades directivas y el desempeño organizacional, lo cual fue clave para la interpretación de los resultados y la formulación de conclusiones pertinentes para el contexto institucional de la UGEL Aymaraes.

4.6 Técnica e instrumentos

4.6.1 Técnica

La encuesta es la técnica de investigación que se utilizó para recoger la información respecto a las variables habilidades directivas y desempeño organizacional, y sus respectivas dimensiones, en ese sentido según Arias (2012) la encuesta es “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (p.72).



4.6.2 Instrumento

El cuestionario fue el instrumento empleado para la medición de las variables de habilidades directivas y desempeño organizacional. Para Hernández et al. (2010) “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis” (p. 217).

4.6.3 Estructura del cuestionario

Desde esta perspectiva metodológica, en el presente estudio se aplicó un cuestionario como instrumento principal para la recolección de datos, el cual estuvo estructurado de manera específica para medir las dos variables en análisis: habilidades directivas y desempeño organizacional. El cuestionario estuvo compuesto por un total de 30 ítems, distribuidos equitativamente: 15 ítems destinados a evaluar las habilidades directivas y otros 15 para el desempeño organizacional. Cada ítem fue formulado bajo una escala de tipo Likert de cinco puntos, permitiendo a los encuestados expresar con mayor precisión su percepción o experiencia respecto a cada afirmación. Las alternativas de respuesta fueron: Totalmente en desacuerdo (1), En desacuerdo (2), Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), De acuerdo (4) y Totalmente de acuerdo (5).

Asimismo, se estableció un rango de categorización para facilitar la interpretación de los resultados en ambas variables. Para cada dimensión, se consideró que un puntaje total entre 15 y 35 corresponde a un nivel bajo; entre 36 y 55, a un nivel medio; y entre 56 y 75, a un nivel alto. Esta estructura permitió sistematizar el análisis cuantitativo y ofrecer una medición confiable del grado en que se manifiestan las habilidades directivas y el desempeño organizacional en la población objeto de estudio, como se detalla en la Tabla 3.

Tabla 3

Estructura del cuestionario

Variables	Nº de ítems	Escala de Likert o reactivos	Rango y Categorización
Habilidades directivas	15	Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2)	(15-35) Bajo
Desempeño organizacional	15	Ni de acuerdo ni en desacuerdo s (3) De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo (5)	(36-55) Medio (56- 75) Alto

Nota. Datos tomados a partir del programa estadístico SPSS (2025).



4.6.4 Prueba de confiabilidad (Alfa de Cronbach)

Asimismo, se llevó a cabo la prueba de confiabilidad del instrumento con el objetivo de garantizar su consistencia interna y asegurar que los datos recolectados fueran válidos y objetivos. Esta prueba permitió verificar que cada uno de los ítems incluidos en el cuestionario midiera adecuadamente las variables propuestas, brindando así una base sólida para el análisis estadístico posterior. Para tal fin, se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach, una medida ampliamente reconocida en investigaciones de enfoque cuantitativo por evaluar la fiabilidad de escalas de medición. Este indicador proporciona una medida de la consistencia interna del instrumento en la misma medida que se puede obtener para el instrumento en su conjunto (Vara Horna, 2012). Asimismo, Arias (2020) también destaca la importancia de la confiabilidad y señala que existen varios procedimientos para evaluarla, siendo la fórmula del alfa de Cronbach la preferida comúnmente.

Los resultados obtenidos, tal como se aprecia en la Tabla 4, revelaron altos niveles de confiabilidad: en el caso de la variable habilidades directivas, el coeficiente fue de 0.965, mientras que para la variable desempeño organizacional se obtuvo un valor de 0.959. Ambos resultados superan el umbral mínimo aceptable de 0.70 establecido en la literatura científica, lo que indica que el instrumento aplicado posee una excelente consistencia interna. Esta confiabilidad permitió recolectar la información de manera objetiva y precisa, posibilitando la realización de un análisis riguroso y sustentado.

Tabla 4
Confiabilidad del instrumento

Variab les	Nº de elementos	Alfa de Cronbach
Habilidades directivas	15	0.965
Desempeño organizacional	15	0.959

Nota. Datos tomados a partir del programa estadístico SPSS (2025).

4.6.5 Validez del instrumento por juicio de expertos

De igual manera, el instrumento fue sometido a un proceso de validación de contenido mediante el juicio de expertos, con el propósito de asegurar su pertinencia, claridad y coherencia frente a los objetivos del estudio. Para ello, se contó con la



evaluación de tres especialistas en el área educativa y de gestión institucional, quienes analizaron cada uno de los ítems correspondientes a las variables de habilidades directivas y desempeño organizacional, utilizando una ficha de validación basada en criterios establecidos por la literatura metodológica (2021).

Como se observa en la Tabla 5, los niveles de validez alcanzados fueron altamente satisfactorios. El primer experto otorgó un 88 % de validez a ambas variables; el segundo y tercer experto calificaron con un 90 % cada una. El promedio general de validez obtenido fue de 89.3 % tanto para habilidades directivas como para desempeño organizacional, lo que demuestra que el instrumento fue considerado válido y apropiado para ser aplicado en el contexto del estudio. Esta validación previa permitió garantizar la calidad técnica del cuestionario y fortalecer la confiabilidad del proceso de recolección de datos.

Tabla 5
Validez del instrumento por medio de expertos

Expertos	Habilidades directivas	Desempeño organizacional
1° experto	88%	88%
2° experto	90%	90%
3° experto	90%	90%
Total, promedio de validez	89.3%	89.3%

Nota. Datos tomando a partir de la ficha de validación de expertos (2024)

4.6.6 Validez del instrumento por prueba (KMO) y esfericidad de Bartlett

Para verificar el nivel de relación entre los ítems que conforman una escala, se pueden utilizar diversos métodos o pruebas estadísticas. “Los más conocidos o usados son la prueba de esfericidad de Bartlett y la prueba de adecuación de la muestra de Kaiser-Meyer-Olkin” (Campo-Arias et al., 2012, p. 662). estos coeficientes permiten determinar la existencia de correlaciones significativas entre ítems, sugiriendo que miden un constructo común y justifican la aplicación del análisis factorial para identificar dominios o factores subyacentes.



Para evaluar el nivel de asociación conjunta entre las variables, es necesario llevar a cabo la prueba de adecuación de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), la cual: “permite valorar el grado en que cada una de las variables es predecible a partir de las demás. Este estadístico se distribuye en valores entre 0 y 1, cuanto mayor es el valor, más relacionadas estarán las variables entre sí” (Borja et al., 2024, p.623). de igual forma “los resultados de la prueba KMO nos ayuda a comprender la relación entre las variables, siendo el valor de 1 la más alta que puede presentar una variable” (López-Aguado y Gutiérrez-Provecho, 2019, p. 6-7).

Asimismo, “los valores inferiores a 0,50 se consideran inaceptables; entre 0,50 y 0,59, pobre; entre 0,60 y 0,69, bajo; entre 0,70 y 0,79, modesto; entre 0,80 y 0,89, bueno, y entre 0,90 y 1,0, excelente” (Campo-Arias et al., 2012, p. 662), así como se muestra en la tabla 6.

Tabla 6
Distribución de puntuaciones del KMO y criterios de valoración

Rangos	Valores
0.90 < 1.00	Excelentes
0.80 < 0.90	Buenos
0.70 < 0.80	Aceptables
0.60 < 0.70	Mediocres
0.00 ≤ 0.50	Muy malos

Nota: criterios de valoración KMO, tomados a partir de Kaiser (1974)

Mientras que la prueba de esfericidad de Bartlett evalúa la hipótesis nula de que las variables estudiadas no presentan correlación en la muestra; de igual forma López-Aguado y Gutiérrez-Provecho, (2019), indican que “la prueba de esfericidad de Bartlett pone a prueba la hipótesis nula de que las variables no están correlacionadas en la muestra”. (p.6-7). “Mientras que la hipótesis alterna supone que dichos ítems son dependientes, es decir, muestra una alta correlación entre ellos y pueden agruparse en uno o más factores de un constructo” (Campo-Arias et al., 2012, p. 662).

“Valores altos del estadístico, asociados a valores pequeños de significatividad, permitirán rechazar la hipótesis nula y concluir que las variables de la muestra están suficientemente correlacionadas entre sí para realizar el análisis factorial” (Borja et al., 2024, p.623). Para rechazar la hipótesis nula se espera un valor alto de χ^2 y un valor de probabilidad menor del 5% (Campo-Arias et al., 2012, p. 662).



Tabla 7
Prueba de KMO y Bartlett de Habilidades Directivas

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.890
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	646.448
	gl	105
	Sig.	0.000

Nota. Datos tomados a partir del programa estadístico SPSS (2025).

De acuerdo a la tabla 7 podemos afirmar que la variable habilidades directivas, según la prueba KMO se adecua como bueno, ya que nos da un resultado de 0.890 el cual revela que existe una correlación entre los ítems de la variable de estudio. Así mismo la prueba de Bartlett presenta una significancia de 0.000, lo cual nos indica que existe una alta correlación entre los ítems de la variable en estudio, y pueden agruparse en uno o más factores de un constructo.

Tabla 8
Prueba de KMO y Bartlett del Desempeño Organizacional

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,867
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	656,551
	gl	105
	Sig.	,000

Nota. Datos tomados a partir del programa estadístico SPSS (2025).

De acuerdo a la tabla 8 podemos afirmar que la variable Desempeño organizacional, según la prueba KMO se adecua como bueno, ya que nos da un resultado de 0.867 el cual revela que existe una correlación entre los ítems de la variable de estudio. Así mismo la prueba de Bartlett presenta una significancia de 0.000, lo cual nos indica que existe una alta correlación entre los ítems de la variable en estudio, y pueden agruparse en uno o más factores de un constructo.

4.7 Análisis estadístico

Para el análisis estadístico de los datos, se procedió inicialmente con un análisis descriptivo, seguido de un análisis inferencial. En la primera etapa, se representaron los datos mediante tablas y figuras, evidenciando frecuencias absolutas y relativas (porcentuales) de las respuestas obtenidas, lo que permitió una visión general del comportamiento de las



variables en estudio. Posteriormente, en la etapa inferencial, se realizó en primer lugar la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, ya que la muestra estuvo conformada por 45 participantes. Los resultados indicaron que los datos no seguían una distribución normal, razón por la cual se optó por emplear una prueba no paramétrica. En este sentido, se aplicó la prueba de correlación de Spearman para medir el grado de asociación entre las variables “habilidades directivas” y “desempeño organizacional”.

De acuerdo con Montes et al. (2021), la correlación de Spearman es una medida de asociación lineal que utiliza los rangos de cada grupo de sujetos y compara dichos rangos, permitiendo así determinar el nivel de dependencia entre dos variables aleatorias. Este coeficiente puede tomar valores entre -1.0 y +1.0. Valores cercanos a +1.0 indican una fuerte asociación positiva, es decir, que a medida que aumenta una variable, la otra también lo hace. En cambio, valores cercanos a -1.0 reflejan una asociación negativa, lo que implica que cuando una variable incrementa, la otra tiende a disminuir (p. 98).



CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIONES

5.1 Análisis de resultados

5.1.1 Datos generales de los encuestados

Tabla 9
Datos generales de los encuestados

Género			
Sexo	n°	Total	
Masculino	23	45	
Femenino	22		
Edad			
Rango	n°	Total	
18 - 25 años	4	45	
26 - 35 años	7		
36 - 45 años	10		
46 - 55 años	15		
56 - 65 años	9		
Grado de instrucción			
Nivel	n°	Total	
Primaria	0	45	
Secundaria	0		
Superior no universitario	9		
Superior universitario	29		
Maestría	7		
Doctorado	0		
Tiempo de servicio			
Tiempo	n°	Total	
1 - 6 meses	4	45	
6 meses - 1 año	7		
1 - 2 años	13		
2 años a mas	21		
Condición laboral			
Condición	n°	Total	
Nombrado	21	45	
Contratado	24		
Régimen laboral			
Régimen	n°	Total	
CAS	13	45	
Ley 29944	11		
D.L. 726	9		
Locación	12		

Nota. Datos tomados a partir de la aplicación del cuestionario a los trabajadores de la UGEL Aymaraes (2024).



5.1.2 Análisis de la variable habilidades directivas

Tabla 10

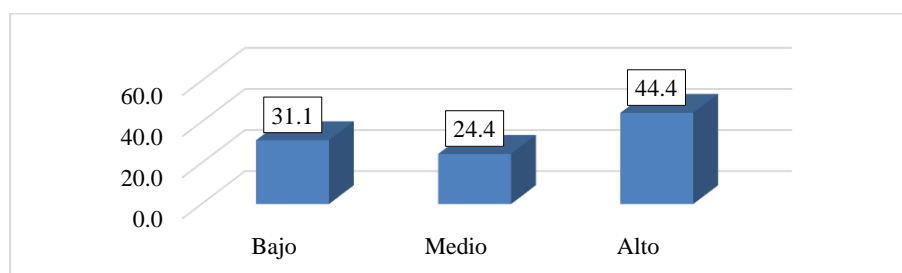
Frecuencia y porcentaje de la variable habilidades directivas

		Frecuencia	Porcentaje
Categorías	Bajo	14	31.1
	Medio	11	24.4
	Alto	20	44.4
Total		45	100.0

Nota. Datos tomados a partir de la aplicación del cuestionario a los trabajadores de la UGEL Aymaraes (2024).

Figura 2

Frecuencia y porcentaje en cuanto a la variable habilidades directivas



Nota. La figura muestra la cifra de porcentajes de la variable habilidades directivas. Fuente: SPSS (2025).

De la tabla 10 y figura 2, podemos mencionar que la frecuencia de la variable habilidades directivas se obtuvo a partir de la baremación de los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de la UGEL Aymaraes que el 44.4% (20 trabajadores) de los encuestados perciben un nivel alto. Mientras que el 24.4% y el 31.1% de trabajadores perciben aun en un nivel medio y bajo respectivamente; cuya suma es de un 55.5% (25 trabajadores). Por ello podemos mencionar que aún es deficiente el desarrollo las habilidades directivas en gran parte de los directivos de la UGEL Aymaraes.

Tabla 11

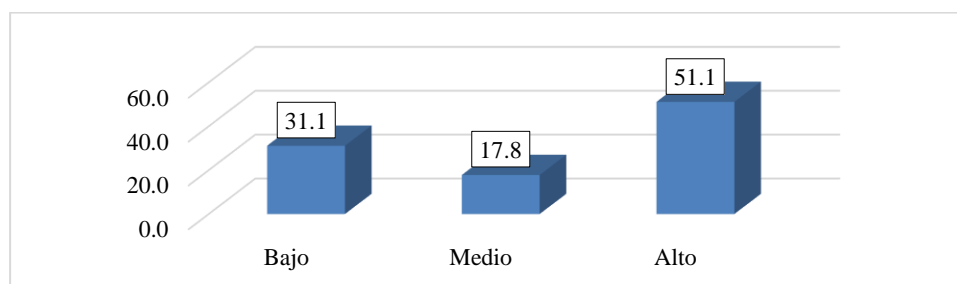
Frecuencia y porcentaje en cuanto a la dimensión habilidades personales

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	14	31.1
	Medio	8	17.8
	Alto	23	51.1
Total		45	100.0

Nota. Datos tomados a partir de la aplicación del cuestionario a los trabajadores de la UGEL Aymaraes (2024).



Figura 3
Frecuencia y porcentaje de la dimensión habilidades personales



Nota. La figura muestra la cifra de porcentajes de la dimensión habilidades personales. Fuente: SPSS (2025).

A partir de los datos presentados en la Tabla 11 y figura 3, podemos mencionar que la dimensión habilidades personales de las habilidades directivas, tomada a partir de la encuesta aplicada a los trabajadores de la UGEL Aymaraes, se obtuvo un 51.1% (23 trabajadores) con respuesta de nivel alto, mientras que el 17.8% (8 trabajadores) y el 31.1% (14 trabajadores) se obtuvieron en el nivel medio y bajo respectivamente. Por ello podemos mencionar que aún es deficiente el desarrollo de las habilidades personales en gran parte de los directivos, debido a que aún están en camino o en inicio del desarrollo de esta habilidad; cuya suma es de un 48.9% (22 trabajadores) entre los del nivel medio y bajo. Cuyos indicadores evaluados en esta dimensión fueron: el desarrollo del autoconocimiento, el manejo del estrés, la solución de problemas y la autonomía en la toma de decisiones, y muchos de los que respondieron entre bajo y medio consideran que no se manifiestan comportamientos; lo cual podría estar relacionado con la sobrecarga de funciones, la falta de espacios de formación continua o incluso con una cultura institucional que prioriza tareas operativas por encima del desarrollo personal y estratégico del liderazgo.

Tabla 12
Frecuencia y porcentaje de la dimensión habilidades interpersonales

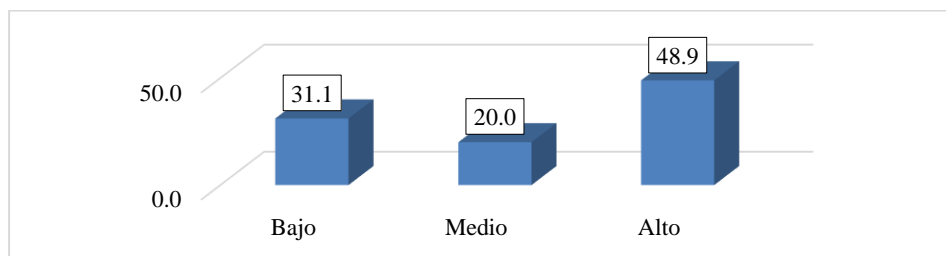
	Frecuencia	Porcentaje
Válido		
Bajo	14	31.1
Medio	9	20.0
Alto	22	48.9
Total	45	100.0

Nota. Datos tomados a partir de la aplicación del cuestionario a los trabajadores de la UGEL Aymaraes (2024).



Figura 4

Frecuencia y porcentaje de la dimensión habilidades interpersonales



Nota. La figura muestra la cifra de porcentajes de la dimensión habilidades interpersonales. Fuente: SPSS (2025).

A partir de los datos presentados en la Tabla 12 y figura 4, podemos mencionar que la dimensión habilidades interpersonales de las habilidades directivas, tomada a partir de la encuesta aplicada a los trabajadores de la UGEL Aymaraes, se obtuvo un 48.9% (22 trabajadores) con respuesta de nivel alto, mientras que el 20.0% (9 trabajadores) y el 31.1% (14 trabajadores) se obtuvieron en el nivel medio y bajo respectivamente. Por ello podemos mencionar que aún es deficiente el desarrollo las habilidades interpersonales en gran parte de los directivos de la UGEL Aymaraes, debido a que existen directivos que se encuentran en camino o en inicio del desarrollo de esta habilidad; cuya suma es de un 51.1% (23 trabajadores) entre los del nivel medio y bajo. Cuyos indicadores evaluados en esta dimensión fueron: establecer relaciones, comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación y el manejo de conflictos. Según las respuestas recogidas, una parte considerable de los trabajadores que respondieron entre bajo y medio, consideran que los directivos no aplican adecuadamente estas habilidades en el entorno laboral. Esto podría estar relacionado con la falta de espacios de formación continua o incluso con el deficiente desarrollo de actividades interpersonales.

Tabla 13

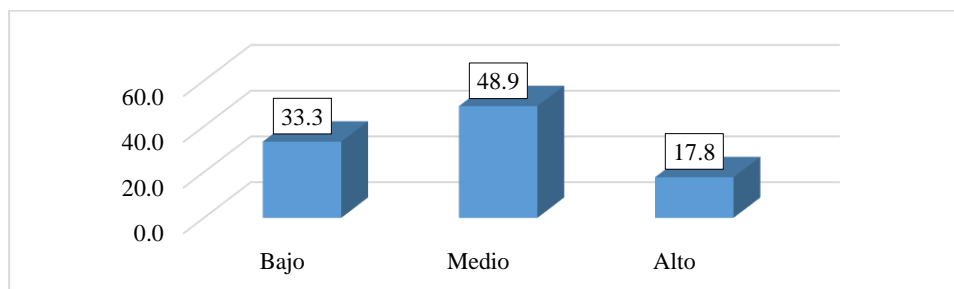
Frecuencia y porcentaje de la dimensión habilidades grupales

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	15	33.3
	Medio	22	48.9
	Alto	8	17.8
Total		45	100.0

Nota. Datos tomados a partir de la aplicación del cuestionario a los trabajadores de la UGEL Aymaraes (2024).



Figura 5
Frecuencia y porcentaje de la dimensión habilidades grupales



Nota. La figura muestra la cifra de porcentajes de la dimensión habilidades grupales. Fuente: SPSS (2025).

A partir de los datos presentados en la Tabla 13 y figura 5, podemos mencionar que la dimensión habilidades grupales de las habilidades directivas, tomada a partir de la encuesta aplicada a los trabajadores de la UGEL Aymaraes, se obtuvo un 17.8% (8 trabajadores) con respuesta de nivel alto, mientras que el 48.9% (22 trabajadores) y el 33.3% (15 trabajadores) se obtuvieron en el nivel medio y bajo respectivamente. Por ello podemos mencionar que aún es deficiente el desarrollo de las habilidades grupales en la mayoría de los directivos de la UGEL Aymaraes, debido a que existen directivos que se encuentran en camino o en inicio del desarrollo de esta habilidad grupal; cuya suma es de un 82.2% (37 trabajadores) entre los del nivel medio y bajo. Cuyos indicadores evaluados en esta dimensión fueron: el Facultamiento y delegación, el trabajo en equipo y liderar el cambio positivo. Según las respuestas recogidas, la mayoría de los trabajadores que respondieron entre bajo y medio consideran que los directivos no aplican adecuadamente estas habilidades en el entorno laboral. Esto podría estar relacionado con la falta de espacios de formación continua o incluso con el deficiente desarrollo de actividades grupales.

5.1.3 Análisis de la variable desempeño organizacional

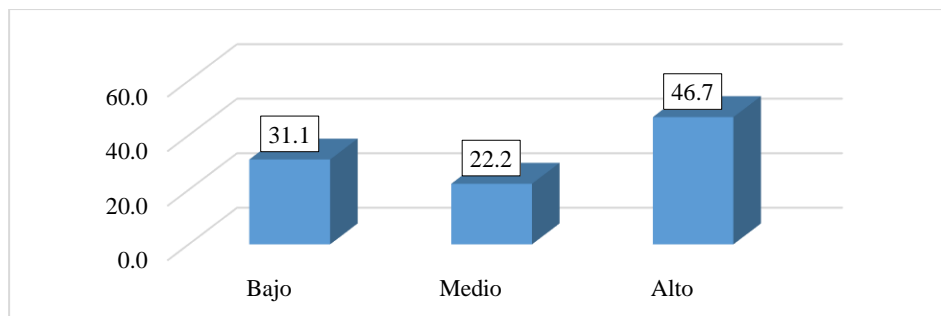
Tabla 14
Frecuencia y porcentaje de la variable Desempeño organizacional

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	14	31.1
	Medio	10	22.2
	Alto	21	46.7
Total		45	100.0

Nota. Datos tomados a partir de la aplicación del cuestionario a los trabajadores de la UGEL Aymaraes (2024).



Figura 6
Frecuencia y porcentaje de la variable Desempeño organizacional



Nota. La figura muestra la cifra de porcentajes de la variable desempeño organizacional. Fuente: SPSS (2025).

De la tabla 13 y figura 6, podemos mencionar que la frecuencia de la variable desempeño organizacional se obtuvo a partir de la baremación de los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de la UGEL Aymaraes que el 46.7% (21 trabajadores) de los encuestados perciben un nivel alto. Mientras que el 22.2% y el 31.1% de trabajadores perciben aun en un nivel medio y bajo respectivamente; cuya suma es de un 53.3% (24 trabajadores). Por ello podemos mencionar que aún es deficiente el desarrollo del desempeño organizacional en el cumplimiento de los objetivos por parte de la UGEL Aymaraes.

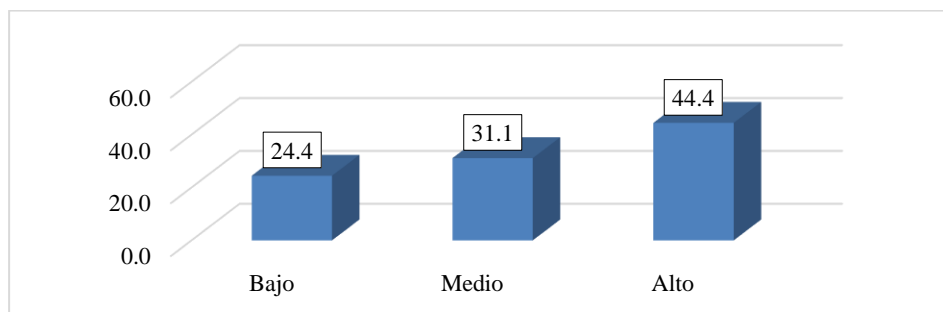
Tabla 15
Frecuencia y porcentaje de la dimensión efectividad

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	11	24.4
	Medio	14	31.1
	Alto	20	44.4
Total		45	100.0

Nota. Datos tomados a partir de la aplicación del cuestionario a los trabajadores de la UGEL Aymaraes (2024).



Figura 7
Frecuencia y porcentaje de la dimensión efectividad



Nota. La figura muestra la cifra de porcentajes de la dimensión efectividad.
Fuente: SPSS (2025).

De acuerdo con la Tabla 15 y la Figura 7, los resultados de la dimensión efectividad, correspondiente al desempeño organizacional en la UGEL Aymaraes, muestran que el 44.4% de los trabajadores percibieron un nivel alto, mientras que el 31.1% y el 24.4% de los trabajadores perciben un nivel medio y bajo respectivamente. Este panorama evidencia que una parte considerable del personal no percibe que se estén alcanzando óptimamente la dimensión de efectividad en la institución; cuya suma es del 55.5% (25 trabajadores). Así mismo los indicadores evaluados en esta dimensión fueron: el cumplimiento de metas, acceso a los servicios, cobertura de compromiso de desempeños, atención a la demanda de usuarios y la satisfacción de los usuarios atendidos. Al analizar estos resultados, se puede observar que la percepción de bajo cumplimiento de metas institucionales influye directamente en la valoración global de la efectividad, así mismo es probable que muchos trabajadores identifiquen debilidades en la planificación y ejecución de acciones orientadas a cumplir con los objetivos estratégicos.

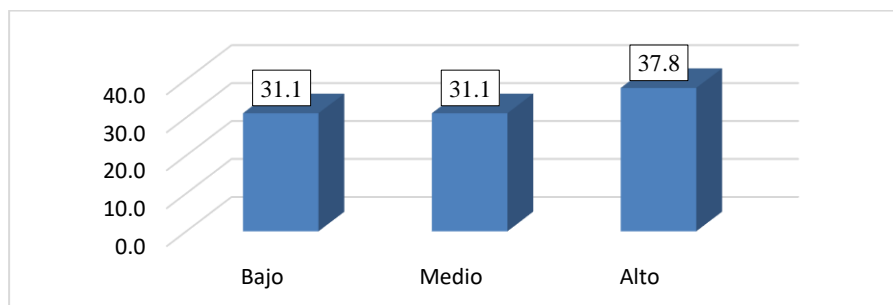
Tabla 16
Frecuencia y porcentaje de la dimensión eficiencia

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	14	31.1
	Medio	14	31.1
	Alto	17	37.8
Total		45	100.0

Nota. Datos tomados a partir de la aplicación del cuestionario a los trabajadores de la UGEL Aymaraes (2024).



Figura 8
Frecuencia y porcentaje de la dimensión eficiencia



Nota. La figura muestra la cifra de porcentajes de la dimensión eficiencia.
Fuente: SPSS (2025).

De acuerdo con la Tabla 16 y la Figura 8, los resultados de la dimensión eficiencia, correspondiente al desempeño organizacional en la UGEL Aymaraes, muestran que el 37.8% de los trabajadores percibieron un nivel alto, mientras que un mismo porcentaje del 31.1% de los trabajadores perciben un nivel medio y bajo. Este panorama evidencia que una parte considerable del personal no percibe que se estén alcanzando óptimamente la dimensión de eficiencia en la institución; cuya suma es del 62.2% (28 trabajadores). Así mismo los indicadores evaluados en esta dimensión fueron: optimización del presupuesto del programa educativo, desempeño del personal, frecuencia de fallos técnicos o administrativos, cumplimiento de los plazos en la prestación de servicios, estabilidad y permanencia del personal. En conjunto, los resultados reflejan la necesidad de mejorar la eficiencia organizacional para optimizar el uso de recursos, garantizar servicios puntuales y fortalecer la estabilidad institucional, a fin de reducir costos innecesarios, aumentar la productividad, fortalecer la infraestructura técnica y garantizar una atención educativa oportuna, estable y de calidad.

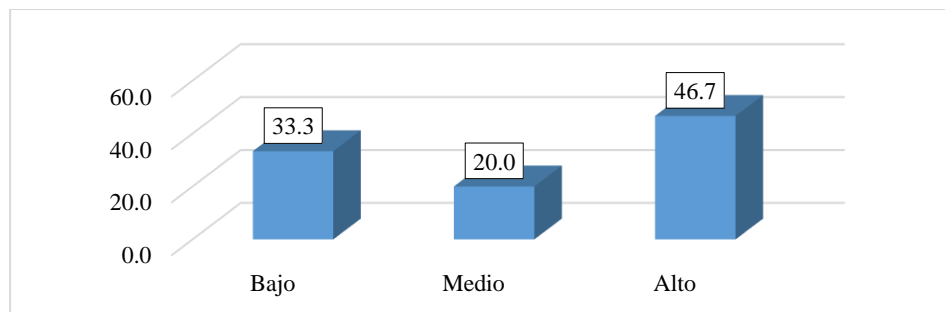
Tabla 17
Frecuencia y porcentaje de la dimensión relevancia

	Frecuencia	Porcentaje
Válido		
Bajo	15	33.3
Medio	9	20.0
Alto	21	46.7
Total	45	100.0

Nota. Datos tomados a partir de la aplicación del cuestionario a los trabajadores de la UGEL Aymaraes (2024).



Figura 9
Frecuencia y porcentaje de la dimensión relevancia



Nota. La figura muestra la cifra de porcentajes de la dimensión relevancia.
Fuente: SPSS (2025).

De acuerdo con la Tabla 17 y la Figura 9, los resultados de la dimensión relevancia, correspondiente al desempeño organizacional en la UGEL Aymaraes, muestran que el 46.7% de los trabajadores percibieron un nivel alto, mientras que el 20.0% y el 33.3% de los trabajadores perciben un nivel medio y bajo respectivamente. Este panorama evidencia que una parte considerable del personal no percibe que se estén alcanzando óptimamente la dimensión de relevancia en la institución; cuya suma es del 53.3% (24 trabajadores). Así mismo los indicadores evaluados en esta dimensión fueron: actitud del personal hacia el cambio, reputación institucional, fomento del desarrollo profesional, cambios a la innovación y adaptabilidad y aceptación del servicio por parte del usuario. Estos resultados indican que, aunque existen avances, aún hay una considerable brecha en cuanto a la capacidad de la organización para mantenerse relevante frente a las demandas y cambios del entorno educativo. Esto exige mayor atención a la actualización de competencias, innovación institucional y alineamiento con las necesidades reales de los usuarios del sistema educativo.



5.1.4 Análisis de datos de tablas cruzadas

Tabla 18

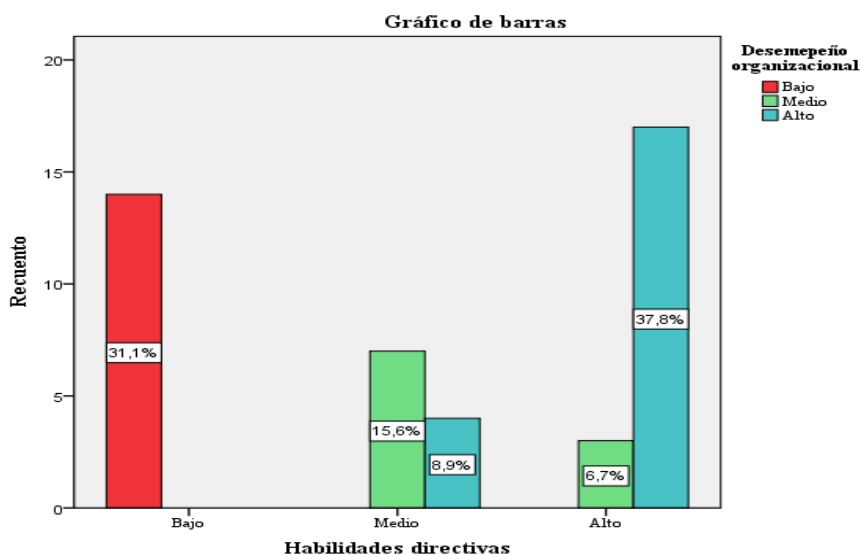
Habilidades directivas y desempeño organizacional - tabulación cruzada

			Desempeño organizacional			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Habilidades directivas	Bajo	f	14	0	0	14
		%	31.1%	0.0%	0.0%	31.1%
	Medio	f	0	7	4	11
		%	0.0%	15.6%	8.9%	24.4%
	Alto	f	0	3	17	20
		%	0.0%	6.7%	37.8%	44.4%
Total		f	14	10	21	45
		%	31.1%	22.2%	46.7%	100.0%

Nota. Datos tomados a partir de la aplicación del cuestionario a los trabajadores de la UGEL Aymaraes (2024).

Figura 10

Habilidades directivas y Desempeño organizacional - tabulación cruzada



Nota. La figura muestra el porcentaje de tabulación cruzada entre habilidades directivas y desempeño organizacional. Fuente: SPSS (2025)

En la tabla 18 y figura 10 se presenta la tabulación cruzada entre las habilidades directivas y el desempeño organizacional de los 45 trabajadores encuestados de la UGEL Aymaraes, cuyos resultados muestran que todos (31.1%) de los encuestados con habilidades directivas bajas presentan desempeño bajo, mientras los que cuentan con habilidades directivas altas el 6.7% presenta un desempeño medio, y el 37.8% presenta un desempeño alto. Esta distribución indica una relación directa y positiva entre ambas variables, lo cual se refuerza visualmente en la figura 10.

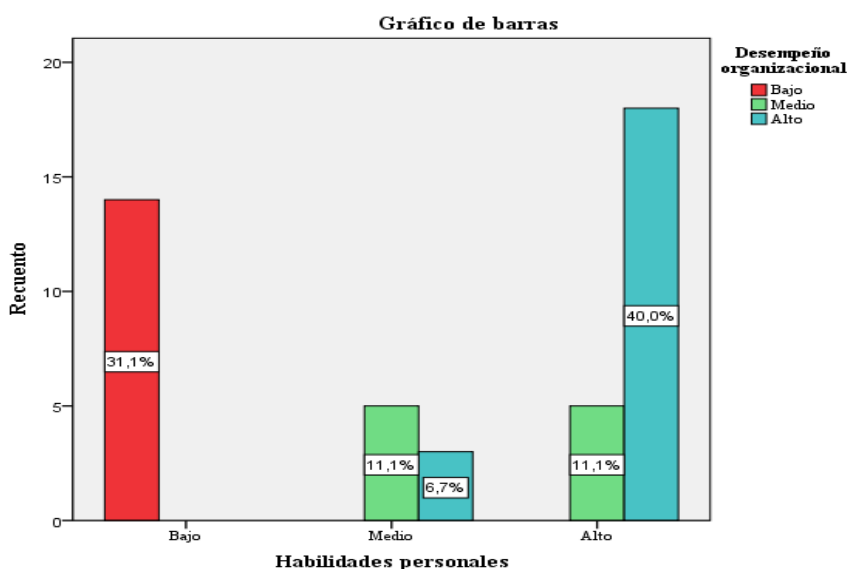


Tabla 19
Habilidades personales y Desempeño organizacional - tabulación cruzada

		Desempeño organizacional			Total	
		Bajo	Medio	Alto		
Habilidades personales	Bajo	f	14	0	0	14
		%	31.1%	0.0%	0.0%	31.1%
	Medio	f	0	5	3	8
		%	0.0%	11.1%	6.7%	17.8%
	Alto	f	0	5	18	23
		%	0.0%	11.1%	40.0%	51.1%
Total		f	14	10	21	45
		%	31.1%	22.2%	46.7%	100.0%

Nota. Datos tomados a partir de la aplicación del cuestionario a los trabajadores de la UGEL Aymaraes (2024).

Figura 11
Habilidades personales y Desempeño organizacional- tabulación cruzada



Nota. La figura muestra el porcentaje de tabulación cruzada entre habilidades personales y desempeño organizacional. Fuente: SPSS (2025).

En la tabla 19 y figura 11 se presenta la tabulación cruzada entre las habilidades personales y el desempeño organizacional de los 45 trabajadores encuestados de la UGEL Aymaraes, cuyos resultados muestran que todos (31.1%) de los encuestados con habilidades personales bajas presentan desempeño bajo, mientras los que cuentan con habilidades directivas altas el 11.1% presentan un desempeño medio, y el 40.00% presentan un desempeño alto. Esta distribución indica una relación directa y positiva entre ambas variables, lo cual se refuerza visualmente en la figura 11.

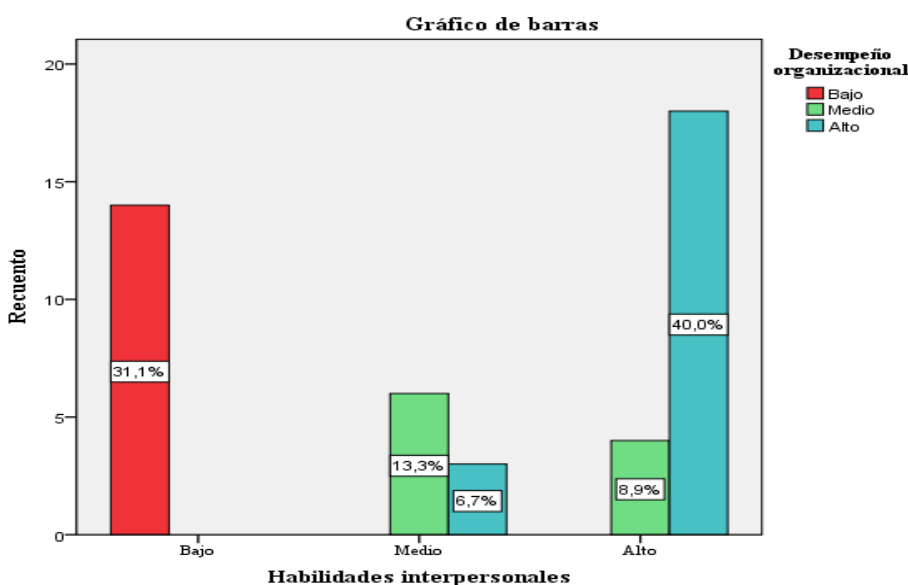


Tabla 20
Habilidades interpersonales y desempeño organizacional- tabulación cruzada

			Desempeño organizacional (agrupado)			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Habilidades interpersonales (agrupado)	Bajo	Recuento	14	0	0	14
		% del total	31.1%	0.0%	0.0%	31.1%
	Medio	Recuento	0	6	3	9
		% del total	0.0%	13.3%	6.7%	20.0%
	Alto	Recuento	0	4	18	22
		% del total	0.0%	8.9%	40.0%	48.9%
Total		Recuento	14	10	21	45
		% del total	31.1%	22.2%	46.7%	100.0%

Nota. Datos tomados a partir de la aplicación del cuestionario a los trabajadores de la UGEL Aymaraes (2024)

Figura 12
Habilidades interpersonales y Desempeño organizacional- tabulación cruzada



Nota. La figura muestra el porcentaje de tabulación cruzada entre habilidades interpersonales y desempeño organizacional. Fuente: SPSS (2025)

En la tabla 20 y figura 12 se presenta la tabulación cruzada entre las habilidades interpersonales y el desempeño organizacional de los 45 trabajadores encuestados de la UGEL Aymaraes, cuyos resultados muestran que todos (31.1%) de los encuestados con habilidades personales bajas presentan desempeño bajo, mientras los que cuentan con habilidades directivas altas el 8.9% presentan un desempeño medio, y el 40.0% presentan un desempeño alto. Esta distribución indica una relación directa y positiva entre ambas variables, lo cual se refuerza visualmente en la figura 12.

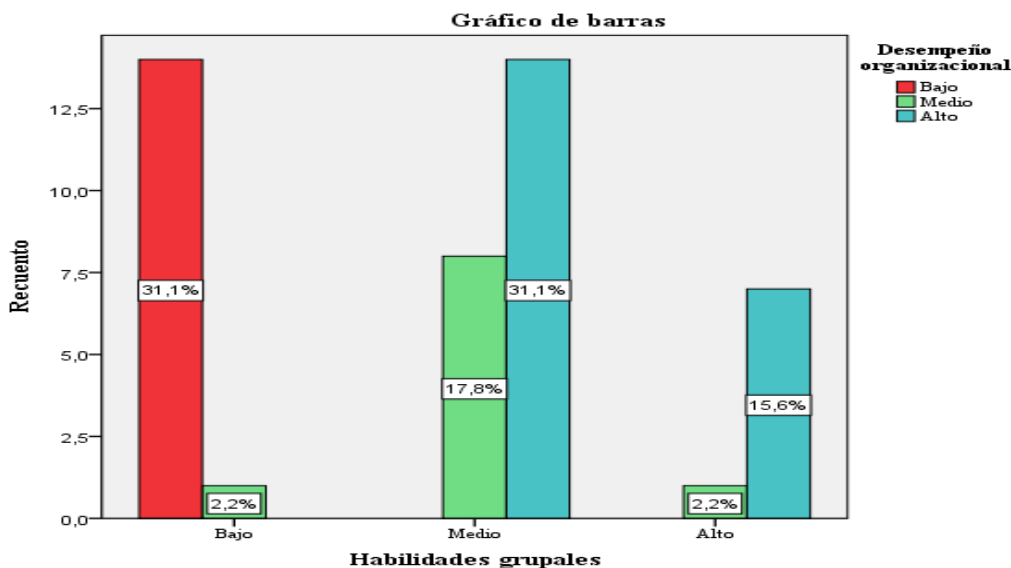


Tabla 21
Habilidades Grupales y Desempeño organizacional - tabulación cruzada

		Desempeño organizacional (agrupado)			Total	
		Bajo	Medio	Alto		
Habilidades grupales (agrupado)	Bajo	Recuento	14	1	0	15
		% del total	31.1%	2.2%	0.0%	33.3%
	Medio	Recuento	0	8	14	22
		% del total	0.0%	17.8%	31.1%	48.9%
	Alto	Recuento	0	1	7	8
		% del total	0.0%	2.2%	15.6%	17.8%
Total		Recuento	14	10	21	45
		% del total	31.1%	22.2%	46.7%	100.0%

Nota. Datos tomados a partir de la aplicación del cuestionario a los trabajadores de la UGEL Aymaraes (2024).

Figura 13
Habilidades grupales y Desempeño organizacional- tabulación cruzada



Nota. La figura muestra el porcentaje de tabulación cruzada entre habilidades grupales y desempeño organizacional. Fuente: SPSS (2025)

En la tabla 20 y figura 13 se presenta la tabulación cruzada entre las habilidades interpersonales y el desempeño organizacional de los 45 trabajadores encuestados de la UGEL Aymaraes, cuyos resultados muestran que el 31.1% de los encuestados con habilidades personales bajas presentan desempeño bajo, mientras los que cuentan con habilidades directivas altas el 2.2% presentan un desempeño medio, y el 15.6% presentan un desempeño alto. Esta distribución indica una relación directa y positiva entre ambas variables, lo cual se refuerza visualmente en la Figura 13.



5.2 Contrastación de hipótesis

Según lo establecido por Sheskin (2020), para determinar la normalidad de los datos obtenidos en el trabajo de campo, se aplicó la prueba de Shapiro-Wilk las variables "habilidades directivas" y "desempeño organizacional". Tal como se muestra en la Tabla 18, ambas variables obtuvieron un valor de significancia (Sig.) de 0,000, inferior al umbral de 0,05. Este resultado indica que los datos no presentan una distribución normal. Debido a ello, y considerando que el tamaño de muestra fue de 45 participantes (menor a 50), se optó por utilizar técnicas estadísticas no paramétricas para el contraste de hipótesis, empleando el coeficiente de correlación Rho de Spearman. Esta prueba es apropiada para datos que no cumplen con el criterio de normalidad, permitiendo analizar de manera válida la asociación entre las habilidades directivas y el desempeño organizacional.

Tabla 22

Pruebas de normalidad Shapiro-Wilk

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades directivas	.870	45	.000
Desempeño organizacional	.870	45	.000

Nota. Prueba de normalidad, tomado programa estadístico SPSS (2025).

De acuerdo con Kazmier y Diaz (1991), el coeficiente de correlación, acompañado de su respectiva prueba estadística, constituye una herramienta fundamental para evaluar tanto la fuerza como la dirección de la relación existente entre dos variables. Esta técnica permite determinar si dicha relación es significativa desde el punto de vista estadístico, es decir, si la asociación observada no se debe al azar.

Tabla 23

Coefficiente de correlación rho Spearman

Valor de rho	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Nota. Tomado a partir de Kazmier y Diaz (1991)



5.2.1. Contratación de Hipótesis General

a) **Hipótesis nula y alterna**

H₀: Existe una correlación negativa significativa entre las habilidades directivas y el desempeño organizacional en la UGEL Aymaraes-Apurímac, 2024.

H₁: Existe una correlación positiva significativa entre las habilidades directivas y el desempeño organizacional en la UGEL Aymaraes-Apurímac, 2024.

b) **Nivel de significancia:** (0.05 ó 5%)

c) **Criterio para aceptar la hipótesis nula o rechazar:** (cuando p es menor a 0.05 se acepta la hipótesis alterna, caso contrario se acepta la hipótesis nula).

Tabla 24

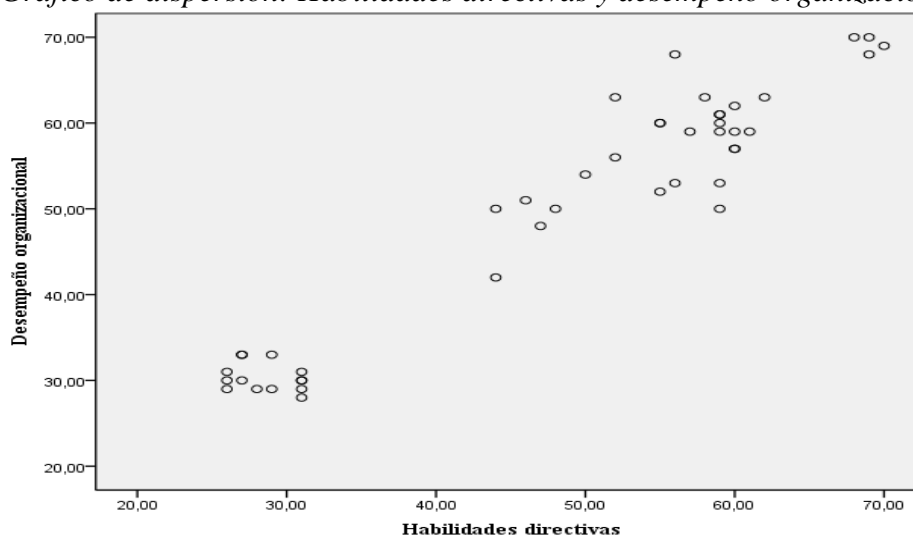
Relación entre las habilidades directivas y el desempeño organizacional

			Habilidades directivas	Desempeño organizacional
Rho de Spearman	Habilidades directivas	Coefficiente de correlación	1.000	,856**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	45	45
	Desempeño organizacional	Coefficiente de correlación	,856**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	45	45

Nota. Datos tomados a partir del programa estadístico SPSS (2025).

Figura 14

Gráfico de dispersión: Habilidades directivas y desempeño organizacional



Nota. El grafico muestra los puntos de dispersión en una línea imaginaria de correlación positiva. Fuente SPSS (2025).



- d) **Decisión:** Teniendo en cuenta la tabla 24, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula; determinándose que la relación es positiva alta (0.856), entre la variable habilidades directivas y la variable desempeño organizacional, según los índices de frecuencia obtenidos a partir de los trabajadores pertenecientes a la UGEL Aymaraes; considerando que el valor p que es menor a 0.05, con un 95% de confianza. Cuando los puntos de dispersión están juntos y muestran un crecimiento ascendente en el plano X-Y, nos indica que es una correlación positiva alta.

5.2.2. Contrastación de Hipótesis Específica 01

a) **Hipótesis nula y alterna**

H₀: Existe una correlación negativa significativa entre las habilidades personales y el desempeño organizacional en la UGEL Aymaraes-Apurímac, 2024.

H₁: Existe una correlación positiva significativa entre las habilidades personales y el desempeño organizacional en la UGEL Aymaraes-Apurímac, 2024.

b) **Nivel de significancia:** (0.05 ó 5%)

c) **Criterio para aceptar la hipótesis nula o rechazar:** (cuando p es menor a 0.05 se acepta la hipótesis alterna, caso contrario se acepta la hipótesis nula).

Tabla 25

Relación entre las habilidades personales y el desempeño organizacional

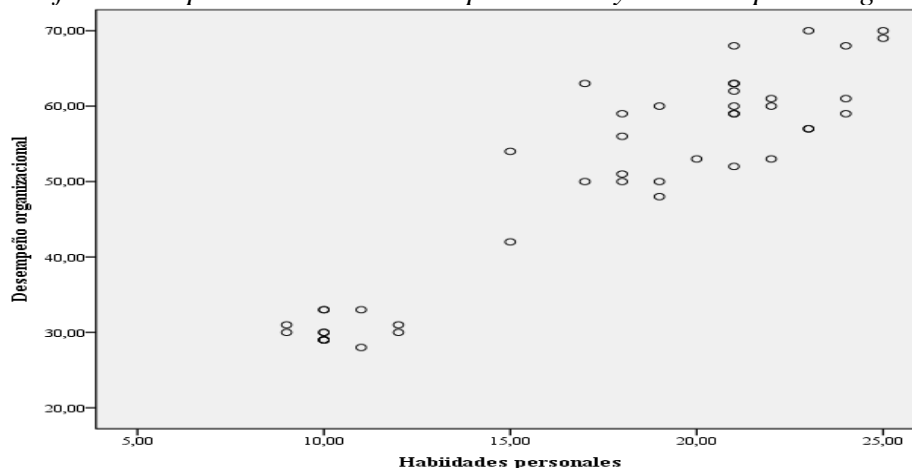
			Habilidades personales	Desempeño organizacional
Rho de Spearman	Habilidades personales	Coficiente de correlación	1.000	,842**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	45	45
	Desempeño organizacional	Coficiente de correlación	,842**	1.000
Sig. (bilateral)		.000		
		N	45	45

Nota. Datos tomados a partir del programa estadístico SPSS (2025).



Figura 15

Gráfico de dispersión: Habilidades personales y el Desempeño Organizacional



Nota. El gráfico muestra los puntos de dispersión en una línea imaginaria de correlación positiva. Fuente SPSS (2025)

- d) **Decisión:** Teniendo en cuenta la tabla 25, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula; determinándose que la relación es positiva alta (0.842), entre la dimensión habilidades personales y la variable desempeño organizacional en los trabajadores pertenecientes a la UGEL Aymaraes–Apurímac, 2024. considerando el valor p que es menor a 0.05, con un 95% de confianza. Cuando los puntos de dispersión están juntos y muestran un crecimiento ascendente en el plano X-Y, nos indica que es una correlación positiva.

5.2.3. Contrastación de Hipótesis Especifica 02

a) **Hipótesis nula y alterna**

H₀: Existe una correlación negativa significativa entre las habilidades interpersonales y el desempeño organizacional en la UGEL Aymaraes–Apurímac, 2024.

H₁: Existe una correlación positiva significativa entre las habilidades interpersonales y el desempeño organizacional en la UGEL Aymaraes–Apurímac, 2024.

b) **Nivel de significancia:** (0.05 ó 5%)

c) **Criterio para aceptar la hipótesis nula o rechazar:** (cuando p es menor a 0.05 se acepta la hipótesis alterna, caso contrario se acepta la hipótesis nula).

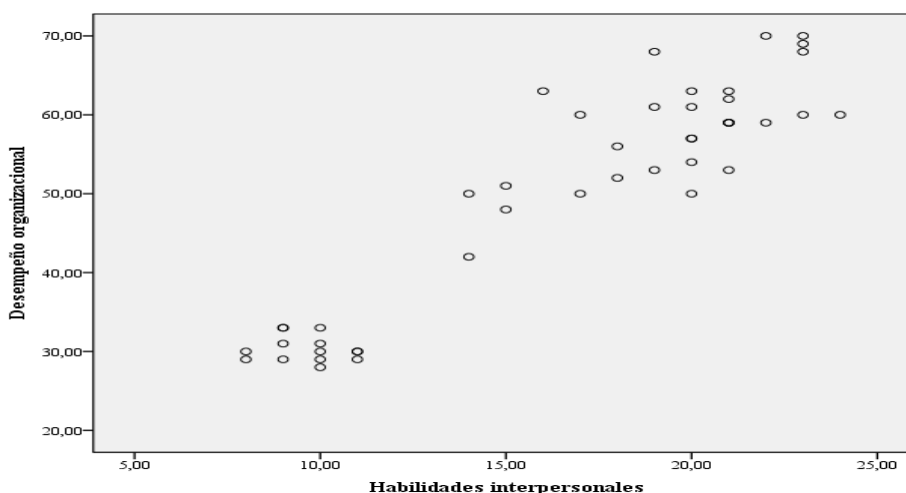


Tabla 26
Relación entre las habilidades interpersonales y el desempeño organizacional

			Habilidades interpersonales	Desempeño organizacional
Rho de Spearman	Habilidades interpersonales	Coefficiente de correlación	1.000	,839**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	45	45
	Desempeño organizacional	Coefficiente de correlación	,839**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	45	45

Nota. Datos tomados a partir del programa estadístico SPSS (2025).

Figura 16
Gráfico de dispersión: Habilidades interpersonales y el Desempeño Organizacional



Nota. El grafico muestra los puntos de dispersión en una línea imaginaria de correlación positiva. Fuente SPSS (2025).

d) Decisión: Teniendo en cuenta la tabla 26, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula; determinándose que la relación es positiva alta (0.839), entre la dimensión habilidades interpersonales y la variable desempeño organizacional en los trabajadores pertenecientes a la UGEL Aymaraes - Apurímac, 2024, considerando el valor *p* que es menor a 0.05, con un 95% de confianza. Cuando los puntos de dispersión están juntos y muestran un crecimiento ascendente en el plano X-Y, nos indica que es una correlación positiva.



5.2.4. Contratación de Hipótesis Especifica 03

a) Hipótesis nula y alterna

H₀: Existe una correlación negativa significativa entre las habilidades grupales y el desempeño organizacional de la UGEL Aymaraes-Apurímac, 2024.

H₁: Existe una correlación positiva significativa entre las habilidades grupales y el desempeño organizacional de la UGEL Aymaraes-Apurímac, 2024.

b) Nivel de significancia: (0.05 ó 5%)

c) Criterio para aceptar la hipótesis nula o rechazar: (cuando p es menor a 0.05 se acepta la hipótesis alterna, caso contrario se acepta la hipótesis nula).

Tabla 27

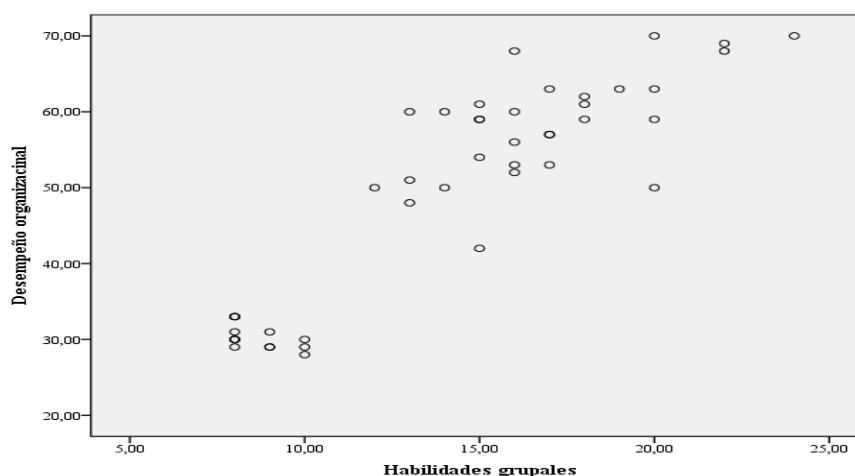
Relación entre las habilidades grupales y el desempeño organizacional

			Habilidades grupales	Desempeño organizacional
Rho de Spearman	Habilidades grupales	Coefficiente de correlación	1.000	,828**
		Sig. (bilateral)		.000
	Desempeño organizacional	N	45	45
		Coefficiente de correlación	,828**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	45	45

Nota. Datos tomados a partir del programa estadístico SPSS (2025).

Figura 17

Gráfico de dispersión: Habilidades grupales y el Desempeño Organizacional



Nota. El gráfico muestra los puntos de dispersión en una línea imaginaria de correlación positiva. Fuente SPSS (2025).



- d) **Decisión:** Teniendo en cuenta la tabla 27, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula; determinándose que la relación es positiva muy fuerte (0.828), entre la dimensión habilidades grupales y la variable desempeño organizacional en los trabajadores pertenecientes a la UGEL Aymaraes, 2024. considerando el valor p que es menor a 0.05, con un 95% de confianza. Cuando los puntos de dispersión están juntos y muestran un crecimiento ascendente en el plano X-Y, nos indica que es una correlación positiva.

5.3 Discusión

Los hallazgos de este estudio revelan una relación directa y significativa entre las habilidades directivas y el desempeño organizacional en los trabajadores de la UGEL Aymaraes, evidenciada por un coeficiente de correlación de Spearman de 0.856 y un valor de significancia ($p = 0.000$). Esta correlación positiva alta coincide con los resultados de diversas investigaciones previas. Este resultado tiene semejanza con múltiples investigaciones previas que evidencian una relación positiva alta y significativa entre las habilidades directivas y el desempeño organizacional.

De acuerdo con, Soto Espinoza (2019) donde reporto una correlación alta y significativa (Pearson = 0.828, $p=0.01$); concluyéndose que las habilidades directivas tienen una relación significativa y elevada con el desempeño laboral. Así mismo Muñoz et al. (2022) reportaron una correlación positiva alta (Spearman = 0.762, $p=0.000$) entre habilidades directivas y desempeño docente, confirmando que mejores competencias directivas incrementan el rendimiento del personal educativo. De igual forma León Leguía (2022) mostró una correlación alta (Rho = 0.753) entre habilidades personales de los directivos y rendimiento laboral, enfatizando la importancia de las competencias interpersonales para el desempeño organizacional. Al igual que Condori Escobedo (2023) y Figueroa Lizarbe (2018) también reportaron correlaciones positivas significativas entre gestión o competencias directivas y desempeño docente o desarrollo institucional, reforzando la idea de que el liderazgo impacta directamente en el desempeño educativo y organizacional.

Así mismo, Villacorta-Méndez et al. (2023) también evidenciaron una correlación positiva moderada (coeficiente de 0.71) entre habilidades directivas y comunicación organizacional interna, los cuales son un componente clave del desempeño institucional. Al igual que, Ledezma Pizarro (2023) reporto correlaciones moderadas entre las habilidades directivas y



el compromiso organizacional, con un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.670.

Sin embargo, también se tienen investigaciones que no se asemejan, como es el caso de Coello et al., (2021); donde reporta una correlación no significativa ($p=0.136 > 0.05$) entre las actividades directivas y los resultados institucionales, sugiriendo que las acciones directivas no impactan directamente en el rendimiento académico o administrativo. Al igual que, Morales Hernández (2019), reporta una correlación positiva débil con un $Rho = 0.316$ entre la relación de las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N°16 de Barranca. Este contraste puede atribuirse a factores contextuales, como el tamaño reducido de la muestra, la naturaleza institucional o incluso las herramientas utilizadas para medir las variables, que podrían haber afectado los resultados.

Así mismo, la mayoría de los estudios coinciden en que fortalecer las habilidades directivas es fundamental para mejorar el desempeño laboral, organizacional o educativo (Ríos y Hernández, 2023; Coello et al., 2021; Soto Espinoza, 2019; León Leguía, 2022). En conjunto, la evidencia resalta la importancia de fortalecer las habilidades directivas como una vía efectiva para mejorar el desempeño institucional y organizacional, especialmente en contextos educativos públicos similares al de la UGEL Aymaraes.

Otra diferencia es observada en la percepción de frecuencia de las habilidades: en este estudio, una mayoría significativa de los trabajadores de la UGEL Aymaraes reporta niveles entre bajo y medio de frecuencia en dimensiones clave como las habilidades personales (48.9%), interpersonales (51.1%) y grupales (82.2%), a pesar de que estadísticamente se observa una relación positiva con el desempeño organizacional. Esto podría reflejar un desfase entre la presencia potencial de estas competencias y su aplicación práctica en el entorno laboral.

Es importante reconocer la importancia teórica de las habilidades directivas, por ello se deben desarrollar en todos los niveles organizativos, para fomentar una cultura institucional de mejora continua, motivando a los trabajadores a aplicar estas habilidades en sus contextos específicos. Además, es recomendable poder replicar este estudio en diferentes contextos socioculturales para validar y enriquecer los resultados, aportando así a la teoría organizacional en el ámbito educativo.



En el contexto actual de cambios rápidos y creciente demanda de calidad institucional, las habilidades directivas son clave para un desempeño organizacional óptimo, por ello Whetten y Cameron (2011) definen estas habilidades como “conjuntos identificables de acciones que conducen a ciertos resultados”, resaltando su carácter práctico y su vínculo directo con los resultados organizacionales. Así mismo estas habilidades no son cualidades estáticas, sino capacidades desarrollables y aplicables estratégicamente en entornos dinámicos, por ello Almatrooshi et al. (2016) destacan que el desempeño organizacional depende de variables como eficiencia, efectividad y resultados, todas influenciadas por la organización directiva.

Pazmiño et al. (2019) señalan que los líderes competentes y bien preparados mejoran el clima laboral, la cohesión, la motivación, la productividad y la toma de decisiones, estableciendo una relación de causalidad entre habilidades directivas y logro de metas institucionales, por ello Villacorta-Méndez et al. (2023) enfatizan la importancia de articular estas habilidades para mejorar el clima institucional y la comunicación interna, lo que repercute positivamente en los aprendizajes estudiantiles.

Así mismo, Chinchay (2019) relaciona el desempeño organizacional con la satisfacción de clientes internos y externos (estudiantes, padres y docentes), subrayando que una gestión educativa eficiente y planificada, basada en habilidades directivas, es esencial para mejorar esta satisfacción, por esta razón, Lusthaus et al. (2002) identifican cuatro componentes del desempeño organizacional: efectividad, eficiencia, relevancia y viabilidad financiera, en los cuales las habilidades directivas juegan un papel fundamental para optimizar recursos, alcanzar resultados, responder al entorno y asegurar la sostenibilidad.

Finalmente, Díaz et al. (2021) argumentan que las habilidades directivas deben alinearse con las exigencias del siglo XXI, lo que requiere capacitación continua y acompañamiento, considerándolo indispensable para la efectividad institucional, al igual que, Richard et al. (2009) amplían el concepto de desempeño organizacional para incluir no solo indicadores financieros, sino también la calidad del servicio educativo y la rentabilidad social, reforzando que una dirección educativa efectiva transforma su entorno social mediante una educación inclusiva y de calidad.



CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Las habilidades directivas (habilidades personales, habilidades interpersonales, habilidades grupales) con el desempeño organizacional tienen una correlación positiva alta (Rho de Spearman = 0,856), además en gran parte de los encuestados se percibe que el 55.5% de las habilidades directivas y el 53.3% del desempeño organizacional se encuentran entre los niveles medio y bajo; por lo que podemos afirmar que aún es deficiente el desarrollo de las habilidades directivas en los trabajadores de la UGEL Aymaraes, para poder lograr un adecuado desempeño organizacional, de acuerdo con los resultados obtenidos en este trabajo de investigación.

Las habilidades personales (desarrollo del autoconocimiento, manejo del estrés, solución de problemas y la autonomía en la toma de decisiones) con el desempeño organizacional tienen una correlación positiva alta (Rho de Spearman = 0,842), además en gran parte de los encuestados se percibe que el 48.9% de las habilidades personales y el 53.3% del desempeño organizacional se encuentran entre los niveles medio y bajo; por lo que podemos afirmar que aún es deficiente el desarrollo de las habilidades personales y por consiguiente el desempeño organizacional en los directivos de la UGEL Aymaraes.

Las habilidades interpersonales (establecer relaciones, comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación, manejo de conflictos) y el desempeño organizacional tienen una correlación positiva alta (Rho de Spearman = 0,839), además en gran parte de los encuestados se percibe que el 51.1% de las habilidades interpersonales y el 53.3% del desempeño organizacional se encuentran entre los niveles medio y bajo; por lo que podemos afirmar que aún es deficiente el desarrollo de las habilidades interpersonales y por consiguiente el desempeño organizacional en los directivos de la UGEL Aymaraes.

Las habilidades grupales (facultamiento y delegación, trabajo en equipo, liderar el cambio positivo) y el desempeño organizacional tienen una correlación positiva alta (Rho de Spearman = 0,828), además en gran parte de los encuestados se percibe que el 82.2% de



las habilidades directivas y el 53.3% del desempeño organizacional se encuentran entre los niveles medio y bajo; por lo que podemos afirmar que aún es muy deficiente el desarrollo de las habilidades grupales y por consiguiente el desempeño organizacional en los directivos de la UGEL Aymaraes.

6.2 Recomendaciones

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, donde se evidencia una relación significativa entre las habilidades directivas y el desempeño organizacional, se recomienda realizar un estudio dentro de la UGEL Aymaraes, de qué habilidades son necesarias para mejorar las competencias personales, interpersonales y grupales para elevar el desempeño organizacional.

Se recomienda realizar un taller promovido por la UGEL Aymaraes con el acompañamiento de personal calificado, como psicólogos o coach que ayude al autoconocimiento sobre el manejo del estrés, solución de problemas y la autonomía en la toma de decisiones.

Se recomienda que cada docente pueda describir y reconocer cuáles son sus fortalezas respecto a la comunicación efectiva, la motivación, el manejo de conflictos y la capacidad para establecer relaciones de apoyo, con el objetivo de mejorar las habilidades interpersonales y facilitar un mejor desempeño organizacional en la UGEL Aymaraes.

Así también, se recomienda que la UGEL Aymaraes incluya en su planificación anual, actividades que impulsen el trabajo en equipo, la delegación efectiva y el liderazgo para el cambio positivo, ya que estas habilidades grupales son clave para optimizar el desempeño organizacional en la UGEL Aymaraes.

Finalmente, se sugiere a los docentes y estudiantes investigadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac ampliar y profundizar en estudios referente a las habilidades directivas y desempeño organizacional para contribuir a identificar los patrones generales, y explicar los fenómenos organizacionales que suceden tanto en las instituciones educativas públicas y privadas.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar Alvarado, S. P. (2019). *Habilidades directivas en la gestión educativa en las instituciones de la Red 24 en la Ugel 04 – Comas 2019*. Universidad Cesar Vallejo.
- Agut, S. (2001). *Análisis de necesidades de competencias en directivos de organizaciones turísticas. El papel de la formación*. Valencia, España: Universidad de Valencia.
- Ahmed, A., Khuwaja, F., Brohi, N., & Lebal, I. (2018). Factores organizacionales y desempeño organizacional: una visión basada en recursos y social. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 579-599. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/324417609_Organizational_Factors_and_Organizational_Performance_A_Resource-Based_view_and_Social_Exchange_Theory_Viewpoint
- Alberca Rios, D. (2022). *Habilidades directivas y desempeño organizacional en la IE. 5178 Víctor Andrés Belaúnde Ugel 04 - Comas, 2022*. Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/95790/Alberca_RDM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Alberca Rios, D. M. (2022). *Habilidades directivas y desempeño organizacional en la IE. 5178 Víctor Andrés Belaúnde Ugel 04 - Comas, 2022*. Escuela de posgrado Universidad Cesar Vallejo.
- Allen, R. W., Madison, D. L., Porter, L. W., Renwick, P. A., & Mayer, B. T. (1979). Organizational politics: Tactics and characteristics of actors. *California Management Review*, 22, 77-83.
- Almatrooshi, B., Singh, S., & Farouk, S. (2016). Determinantes de la organización rendimiento: una propuesta. *Revista Internacional de Productividad y rendimiento*, 844-859. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/304488243_Determinants_of_organizational_performance_a_proposed_framework
- Alveiro Montoya, C. (2009). EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO HERRAMIENTA PARA EL ANÁLISIS DEL CAPITAL HUMANO. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 11(1), 1-22.
- Angeles de la Cruz, G. I. (2022). *HABILIDADES DE DIRECTIVOS Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ASISTENCIAL DE SALUD DEL HOSPITAL BARRANCA, 2022*. UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN.
- Anglas La Torre, F. C., Cila Soto Rivera, L., Garay Peña, L. E., Francia Velasco, V. R., Davalos Gibaja, A. B., & Melgarejo Quijandria, M. Á. (2021). Gestión administrativa en el sector educativo público: limitaciones y retos en el contexto del teletrabajo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, V(5), 1-23. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.980
- Arias Gonzales, J. L., & Covinos Gallardo, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Enfoques Consulting EIRL.



- Arias Ortiz, E., Dueñas, X., Giambruno, C., & López, Á. (2024). *El estado de la educación en América Latina y el Caribe 2024: la medición de los aprendizajes*. Biblioteca Felipe Herrera del Banco Interamericano de Desarrollo.
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme, C.A. doi:https://tauniversity.org/sites/default/files/libro_el_proyecto_de_investigacion_de_f_idias_g_arias.pdf
- Arispe Alburqueque, C. M., Yangali Vicente, J. S., Guerrero Bejarano, M. A., Lozada de Bonilla, O. R., Acuña Gamboa, L. A., & Arellano Sacramento, C. (2020). *La investigación científica: una aproximación para los estudios de posgrado*. Universidad Internacional del Ecuador.
- Asimbaya Alvarado, K., Báez Martínez, E., Cachago Rosado, A., Guasumba Llumiquinga, C., & Rodríguez Vélez, M. (2018). CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS EN LAS EMPRESAS AMERICANAS, UNA REVISIÓN DEL AÑO 2012-2017. *Revista electrónica TAMBARA*, 7(39), 530-546.
- Audra, B. (s.f.). *Características de las organizaciones de alto rendimiento*. Obtenido de <https://smallbusiness.chron.com/characteristics-highperforming-organizations-24187.html>
- Bacharach, S. B. (2005). *Making things happen by mastering the game of day-to-day politics*. . Fast Company.
- Barradas Martínez, M., Rodríguez Lázaro, J., & Maya Espinoza, I. (2021). Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Infomática*, 10(28), 1-21.
- Batao, S., & Cenas, M. (2020). An Assessment of the Managerial Skills and Professional Development Needs of Private Catholic Secondary School Administrators in Bangkok, Thailand. *World Journal of Education*, x(1). Obtenido de <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1247743.pdf>
- Bedoya, C., Murillos, G., & Gonzales, C. (2020). Competencias directivas en la gestión universitaria en Colombia. *Dirección de instituciones educactivas*, 685-708. doi:10.5294/edu.2020.23.4.7
- Blanco, E. (2020). *Importancia de la función directiva*. Obtenido de Centro Europeo de Postgrado: <https://www.ceupe.com/blog/importancia-de-la-funcion-directiva.html>
- Borja Brazales, Y. P., Esteban Pilaguano, B., & Zagal Garcés, L. S. (2024). Habilidades gerenciales de los directivos en los gobiernos Autónomos Descentralizados a través de la Prueba de Kaiser – Meyer-Olkin(Kmo). *RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, E73(9), 616-629.
- Cacioppo, J. T., Petty, R. E., & Crites, J. S. (1994). Attitude change. *Encyclopedia of Human Behavior*, 1(1), 261-270.
- Campo-Arias, A., Herazo, E., & Oviedo, H. C. (2012). Análisis de factores: fundamentos para la evaluación de instrumentos de medición en salud mental. *Rev. Colomb. Psiquiat.*, XLI(3), 659-671.
- Carazas Araujo, E. J., Zamalloa Calvo, T., & Aparicio González, M. (2021). Competencias y habilidades gerenciales en las organizaciones empresariales. *Revista científica KALLPAY*, 4(4), 4-9.



- Cardona, P., & Chinchilla, M. (1999). Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. *Harvard Deusto Business Review*, 10-27. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=637>
- Cardona, P., & García, P. (2005). *Como desarrollar las competencias de liderazgo*. Maracaibo: EUNSA-IESE Business School. Obtenido de <https://gfarinasblog.files.wordpress.com/2016/05/competencias-directivas.pdf>
- Cardoso, E. (2018). Evaluación de las Competencias Directivas en los Egresados de los Posgrados en Administración. *Multidisciplinary Journal of Educational Research*, 308-381.
- Casas, M., & Wise, J. A. (2013). *Envejecimiento poblacional y protección social*. Gasca Editores. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/256308538_Relacion_entre_la_toma_de_decisiones_la_autonomia_y_la_libertad
- Casas-Gutierrez, J. J., Ramirez-Pozo, A. A., & Romero-Guardia, E. M. (2021). Incidencia de las habilidades directivas en la gestión educativa. *Sinergias educativas*, E, 11. doi:<https://doi.org/10.37954/se.vi.213>
- Castillo Castillo , D. C., & Castillo Ortega, Y. (2022). Habilidades gerenciales y desempeño laboral de docentes universitarios. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, V(1), pp. 271-284. doi:<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=721778112032>
- Ccorahua Avalos, F. B. (2024). *Habilidades gerenciales y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una municipalidad distrital, Apurímac, 2024*. Escuela de posgrado Universidad Cesar Vallejo.
- Chapa, E., De Jesús, R., Alejos, R., Escalante, E., & Chapa, M. (2023). Habilidades Directivas en la Gestión Empresarial Estatal, Generando Bienestar Social”. *Rev. Int. Investig. Cienc. Soc.*, 19(1), 115-130. doi:<https://doi.org/10.18004/riics.2023.junio.115>
- Charry Condor, H. O. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, IX(1), 25 - 34. doi:http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003
- Chávez, L., & Arias, W. (2018). Importancia de las competencias directivas desde la percepción de los empresarios arequipeños. *Contabilidad y Negocios*, 1-18. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/2816/281658405008/281658405008.pdf>
- Chinchay, M. (2019). *Gestión de la calidad y desempeño organizacional en un Colegio de Chosica, Lima 2018*. Lima, Perú: Universidad César Vallejo. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/30881/Chinchay_HMH.pdf?sequence=1
- Coello Silva, J. N., Jiménez Morán, M. L., & Huilcapi Mazacón, N. M. (2021). Habilidades directivas y su influencia en los resultados de una institución educativa. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.*, 1(39), 21. Obtenido de <http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/>
- Condori Escobedo, P. V. (2023). *Gestión directiva y desempeño docente en el nivel inicial del ámbito de la UGEL de Chincheros-Apurímac*. Escuela de posgrado Universidad Cesar Vallejo.
- Contreras Sierra, E. R. (Julio - Diciembre de 2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 152 - 181.



- Cruz, E., & Guerrero, L. (2021). Desempeño y competencias directivas en el Autotransporte Público de Carga en Seco. Una revisión empírica en el centro de México. *Revista de ciencias sociales y humanidades*, 6(30), 1-18. doi:<http://doi.org/10.46652/rgn.v6i30.869>
- De la Rosa, F., Plascencia, I., & Rodríguez, C. (2014). *Las competencias directivas de los gerentes de mandos medios. Su relación con la competitividad e innovación en empresas manufactureras en Tijuana, México*. Panamá: Asociación Latinoamericana de facultades y escuelas de contaduría y administración. Obtenido de <http://www.alafec.unam.mx/docs/asambleas/xiv/ponencias/10.04.pdf>
- Diaz Dumont, J. R., Ledesma Cuadros, M. J., Tito Cárdenas, J. V., & Diaz Tito, L. P. (2021). Habilidades Directivas en un contexto de emergencia sanitaria, COVID-19 en el Perú. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, XXVI(5), 505 - 519. doi:<https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.33>
- DRE Apurímac. (Enero de 2025). *Gob.pe*. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/regionapurimac-dre/institucional>
- Drucker, P. F., Hammond, J. S., Keeney, R. L., Raiffa, H., Etzioni, A., Argyris, C., . . . Hayashi, A. M. (2012). *La toma de decisiones*. Harvard Business Review.
- El Comercio. (2018). *Cuatro habilidades directivas que todo empresario debe tener*. Obtenido de [elcomercio.pe: https://elcomercio.pe/economia/ejecutivos/cuatro-habilidades-directivas-empresario-debe-nndc-noticia-543464-noticia/?ref=ecr](https://elcomercio.pe/economia/ejecutivos/cuatro-habilidades-directivas-empresario-debe-nndc-noticia-543464-noticia/?ref=ecr)
- Estado Peruano. (22 de mayo de 2025). LEY DEL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO GENERAL LEY N° 27444; TÍTULO II DEL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO; CAPÍTULO IV PLAZOS Y TÉRMINOS . Lima, Lima, Perú.
- Fernandez Otoya, M. L. (2020). *HABILIDADES DIRECTIVAS EN LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA DE LAMBAYEQUE, OCTUBRE 2019- ENERO 2020*. Universidad Católica Toribio de Mogrovejo - Escuela de Posgrado. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmninnibpcjpcglclefindmkaj/https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2792/1/TM_FernandezOtoyaMaria.pdf
- Figueroa Lizarbe, S. (2018). *Competencias directivas y desarrollo institucional en los Planteles de Aplicación "Guamán Poma de Ayala" de Ayacucho, 2018*. Escuela de Posgrado Universidad Cesar Vallejo.
- Figueroa, S. (2018). *Competencias directivas y desarrollo institucional en los Planteles de Aplicación "Guamán Poma de Ayala" de Ayacucho, 2018*. Universidad César Vallejo, Ayacucho, Perú. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28986/figueroa_ls.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Flores Solis, P. (2021). *Habilidades Directivas y Desempeño desde la perspectivadocente en la Institución Educativa N° 11024- Chiclayo*. Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/65099/Flores_SPT-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Gallardo , D., Romero , L., Chico, H., & Morales , M. (2024). Habilidades Directivas y Gestión Pública en una Entidad del Estado Peruano. *African Journal of Biological Sciences*, 6(14), 8458 - 8475. doi:<https://doi.org/10.48047/AFJBS.6.14.2024.8458-8475>



- García Rubiano , M., Rojas, M., & Díaz, S. (2011). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, VII(1), 125-142.
- García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. *Telos*, XVIII(3), 381-398.
- García, P., Cardona, P., & Chinchilla, N. (2001). *Las competencias directivas mas valoradas*. Barcelona: IESE Universidad de Navarra.
- Gestión Educativa Local de Aymaraes. (2022). *quienes somos*. Obtenido de <https://ugelaymaraes.gob.pe/quienes-somos/>
- Gruia, A. (2020). *Habilidades y Competencias Directivas*. Obtenido de Universidad a distancia de Madrid: <https://www.udima.es/es/habilidades-competencias-directivas-master-direccion-gestion-recursos-humanos.html>
- Guadalupe, C., León, J., Rodríguez, J. S., & Vargas, S. (2017). *Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE) a través del Proyecto Fortalecimiento de la Gestión de la Educación en el Perú (FORGE), implementado con fondos otorgados por el Gobierno de Canadá*. Impresiones y Ediciones Arteta E.I.R.L.
- Gutiérrez Tobar, E. (2016). *Competencias Gerenciales Habilidades, conocimientos y aptitudes*. Ecoe Ediciones Ltda.
- Heibutzki, R. (26 de Septiembre de 2017). *Características de la eficacia organizacional*. Obtenido de Administración: <https://bizfluent.com/info-8615070-characteristics-organizational-effectiveness.html>
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, o. W. (2009). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. Cengage Learning Editores.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, c., & Baptista Lucio, P. (2010). *Hernández Sampieri*. México: McGraw Hill.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana.
- Hinojosa Mamani, J., Mamani Gamarra, J. E., & Catacora Lucana, E. (2024). *Proyecto de tesis: guía práctica para investigación cuantitativa*. Editora Científica Digital LTDA. doi:10.37885/978-65-5360-556-5
- INEI, I. N. (2020). *Perú: indicadores de educacion por departamentos 2009-2019*. INEI.
- Jihuallanca Ruelas, I. (2023). Gestión escolar de los directivos en instituciones educativas: Revisión sistemática. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, VII(3), 2160 - 2174. doi:<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i30.655>
- Koontz, H., Weichrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración , una perspectiva global empresarial*. Mc Graw Hill educación.
- Ledezma Pizarro, C. R. (2023). *Habilidades directivas y compromiso organizacional en la unidad de gestión educativa local 06 Ate, 2023*. Univrsidad Cesar Vallejo.
- Leon Leguia, C. (2022). *Habilidades personales y el rendimiento laboral en la unidad de gestión educativa local, Apurímac, 2022*. Escuela de posgrado Universidad Cesar Vallejo.
- López-Aguado, M., & Gutiérrez-Provecho, L. (2019). Cómo realizar e interpretar un análisis factorial exploratorio utilizando SPSS. *REIRE Revista d Innovació I Recerca en Educació*, XII(2), 1-14. doi:<http://doi.org/10.1344/reire2019.12.227057>
- Lusthaus, C., Adrien, M.-H., Anderson, G., Carden, F., & Montalván, G. P. (2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. Ottawa, Canadá: Banco



- Interamericano de Desarrollo. Obtenido de <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/handle/10625/32442>
- Madrigal Torres, B. E., Baltazar Silva, A., Franco García, R. G., González Montoya, H., Ochoa Ramos, A. L., Madrigal Torres, R., . . . Gómez Quintero, O. (2009). *Habilidades directivas*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- Majo Marrufo, H. R., Mancarella Valladares, G. M., Gonzales-Sánchez, A. d., Mercado Marrufo, C. E., & Tello Aguilar, C. P. (2022). Incidencia de la gestión directiva en la calidad educativa en tiempos de pandemia por el COVID-19. *Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, VI(23), 659 - 668. doi:<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i23.366>
- Marroquín Peña , R. (2013). *Metodología de la Investigación*. Lima: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Obtenido de <https://www.une.edu.pe/Titulacion/2013/exposicion/SESION-4-METODOLOGIA%20DE%20LA%20INVESTIGACION.pdf>
- Masten , A. S., & Reed. , M. J. (2002). Resilience in development. En C. R. Snyder y S. J. Lopez. *Handbook of positive psychology*, I(1), 74-88.
- MEF Ministerio de Economía y Finanzas. (22 de Mayo de 2025). El Sistema Nacional de Presupuesto Guía Básica . Lima, Lima, Perú.
- Miche Cruz, R. (2021). *Habilidades Directivas de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de San Jeronimo, 2021*. Universidad Andina del Cusco.
- MINEDU plataforma del estado peruano. (01 de Julio de 2024). *MINEDU.gob.pe*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://www.minedu.gob.pe/cdd/pdf/2024/resultadosfinales/diciembre/apurimac-ugel-aymaraes.pdf>
- MINEDU Recursos obtenidos. (19 de Diciembre de 2024). *gob.pe*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/7398450/6308042-transferencias-2023.pdf?v=1734624884>
- Ministerio de Educación. (01 de Julio de 2024). *evaluaciondocente.Perueduca.pe*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://evaluaciondocente.perueduca.pe/media/11719874846ResultadosEDDirUGEL2023_v2_01072024.pdf
- Ministerio de Educacion MINEDU. (19 de Setiembre de 2024). *Gob.pe*. (p. d. Educacion, Ed.) Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/noticias/1024829-presupuesto-del-sector-puede-llegar-al-6-del-pbi-con-el-pacto-social-por-la-educacion>
- Ministerio de educacion MINEDU. (enero de 2025). *Gob.pe*. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/institucional>
- Miranda Padilla, A. M., Hernández de la Rosa, M. A., & Hernández Luque, E. (2015). El desarrollo profesional: una categoría necesaria al hablar de calidad de la formación y la introducción de resultados. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, IX(1), 104-121.
- Montes , A., Ochoa, J., Juarez, B., Vazquez, M., & Díaz, C. (2021). Aplicacion del coeficiente de correlaci ´ on de Spearman en un estudio de fisioterapia. *CAPE*, 1-4. Obtenido de <https://www.fcfm.buap.mx/SIEP/2021/Extensos%20Carteles/Extenso%20Juliana.pdf>
- Morales Hernandez , S. V. (2019). *Habilidades directivas y desempeño laboral del personal en la Unidad de Gestión Edcativa Local N°16, Provincia de Barranca, año 2018*. Huacho, Lima: Universidad Nacional José Faustino Sanchez Carrión. Obtenido de



- <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/3107/MORALES%20HERNANDEZ%20STEFANY.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Moreno Baquedano , M. J., & Wong Aitken, H. G. (2018). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XIV(27), 1 - 17. doi:<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409658132011>
- Moscol Lucero, J. E., Mondragón Hernández, G. A., & Gonzales Soto, V. A. (enero-marzo 2024). Desarrollo de las habilidades directiva en las instituciones educativas. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, VIII(32), 438 - 448. doi:<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i32.735>
- Muñoz Valera, R. E., Huamán Ramos, D. M., Cárdenas Astete, E. E., & Pinedo Acero, F. W. (2022). Habilidades Directivas y Desempeño Docente en el Perú. *Revista Franz Tamayo*, IV(10), 84 - 99. doi:<https://doi.org/10.33996/franztamayo.v4i10.879>
- Nahou Larrea, M. (2019). Propuesta de un modelo de competencias directivas como factor de influencia en el clima organizacional de una institución de educación superior en Xalapa, Veracruz. Período 2016-2020. *Ciencias administrativas*(2), 92-100. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2020/02/11CA201902.pdf>
- Ninaja Socapuca, D. (2019). *Habilidades directivas y desarrollo organizacional en la unidad de áreas críticas en un Hospital de las Fuerzas Armadas- 2019*. Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/36530/Ninaja_SDJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ñaupas , H., Mejía , E., Novoa, E., & Villagomez, A. (2014). *Metodología de a investigación. Cuantitativa- cualitativa y redacción de tesis*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Organizacion de las Naciones Unidas para la Educacion, la Ciencia y la Cultura UNESCO. (2022). *La encrucijada de la educación en América Latina y el Caribe: Informe regional de monitoreo ODS4-Educación 2030*. UNESCO.
- OSCE Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado. (22 de Mayo de 2025). MANUAL DE ATENCIÓN AL USUARIO/A DEL OSCE. Lima, Lima, Perú.
- Ozer , E. M., & Bandura., A. (1990). Mechanisms governing empowerment effects: A self-efficacy analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, LVIII, 472-486.
- Paredes-Zempual, D., Farah Simon, L., Ibarra-Morales, L. E., & Buenrostro Aguilar, H. J. (2023). Diseño de un Instrumento para Medir las Habilidades Directivas y la Sustentabilidad en las Empresas Mexicanas. *European Scientific Journal, ESJ* , XIX(37), 50-74. doi:<https://doi.org/10.19044/esj.2023.v19n37p50>
- Patrón, R., & Barroso, F. (2015). Competencias directivas de gerentes de restaurantes turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 96-114. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1807/180732864006.pdf>
- Pazmiño Gavilánez, W. E., Parrales Higuera, M. G., Muñoz Oviedo, L. I., & Merchan Jacome, V. A. (2019). Habilidades directivas fundamentales en la administración pública. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, III(3), 682 - 705. doi:10.26820/recimundo/3.(3.Esp).noviembre.2019.682-705
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales* , XVI(3), 493-505.



- Peralta , M. F., Horna, E., & Heredia, F. D. (2023). Gestión administrativa en unidades de gestión educativa: una revisión literaria. *Revista Educación*, 47(1), 634-645. doi:<https://doi.org/10.15517/revedu.v47i1.49904>
- Pereda, F. (2016). *Análisis de las habilidades directivas. Estudio directivo aplicado al sector público de la provincia de Córdoba*. Córdoba: Universidad de Córdoba. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/60903131.pdf>
- Pérez, V. (2021). Estilos gerenciales y transformación organizacional. Una visión desde las instituciones de educación superior. *Management in the Information Society*, 1-17. Obtenido de <https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/adultus/article/view/255/215>
- Pérez, V. (2021). Estilos gerenciales y transformación organizacional. Una visión desde las instituciones de educación superior. *Management in the Information Society*, 1-17. Obtenido de <https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/adultus/article/view/255/215>
- Perueduca.pe MINEDU. (01 de Julio de 2024). *Perueduca.pe*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmninnkacgpghlephntkndmhpkaia/https://evaluaciondocente.perueduca.pe/media/11717029189ResultadosEDDUgel_29052024.pdf
- Plataforma del Estado Peruano gob.pe. (02 de 09 de 2024). *Unidad de Gestion Local de Aymaraes*. Obtenido de [ugelaymaraes: https://www.gob.pe/ugelaymaraes](http://www.gob.pe/ugelaymaraes)
- Platero , J. M. (2015). REVISIÓN Y ADAPTACIÓN DEL CONCEPTO “INNOVACIÓN” AL CONTEXTO EMPRESARIAL ESPAÑOL. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época.*, 1(2), 5-23. doi:0.17561/ree.v0i2.2737
- Ponce Atahua, H. (2021). *Habilidades Gerenciales Y Estilos de Liderazgo en dirigente del programa de complementacion alimentaria de la provincia de Aabancay, 2021*. Universidad Alas Peruanas.
- Puchol , L., Martín Rodrigo, M. J., Núñez, A., Ongallo, C., Puchol, I., & Sánchez, G. (2010). *El libro de las habilidades directivas* (Vol. III). Diaz de Santos.
- Quintana-Torres, Y. E. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica. *Educación y Educadores*, XXI(2), 1-27. doi:10.5294/edu.2018.21.2.5
- Ramírez, J., Ceron, H., Ceron, A., & Maya, N. (2017). Las competencias directivas base de la competitividad empresarial: Un estudio correlacional. *Revista Administración y Finanzas*, 87-98. Obtenido de http://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Administracion_y_Finanzas/vol4num12/Revista_de%20Administraci%C3%B3n_y_Finanzas_V4_N12_7.pdf
- Ramírez-Rojas, J. I. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista Digital Investigación&Negocios*, 11(17), 23 - 29. doi:http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2521-27372018000100004&lng=es&nrm=iso
- Resultados Preliminares - Tramo 2 Apurímac - UGEL Aymaraes. (24 de Octubre de 2024). *minedu.gob.pe*. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmninnkacgpghlephntkndmhpkaia/https://www.minedu.gob.pe/cdd/pdf/2024/resultados-preliminares/apurimac-ugel-aymaraes.pdf>
- Revilla, G. (2016). *Influencia de las competencias directivas en el desarrollo educativo de los estudiantes de la IEP "José Valcárcel" del Municipio de Chiapas, México*. Chiapas: Universidad de Puebla, México.



- Richard, P., Devinney, G., & Johnson, G. (2009). Medición del desempeño organizacional: hacia la mejor metodología práctica. *Revista de gestión*, 718-804. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/228133369_Measuring_Organizational_Performance_Towards_Methodological_Best_Practice
- Ríos Zavala, A. d., & Hernández Jacquez, L. F. (2023). Habilidades directivas: diseño instrumental y modelo para educación primaria en Durango, México. *Sinéctica, Revista Electrónica*(61), 22. doi:[https://doi.org/10.31391/S2007-7033\(2023\)0061-011](https://doi.org/10.31391/S2007-7033(2023)0061-011)
- Rivilla-Ortega, A. L., Erazo-Alvarez, G. O., & Ramon-Poma, G. M. (2025). Habilidades Gerenciales en el Desempeño Organizacional de la Cooperativa 29 de Octubre, Machala 2025. *Religación*, 10(45), 1 - 23. doi:[doi:doi.org/10.46652/rgn.v10i45.1425](https://doi.org/10.46652/rgn.v10i45.1425)
- Salarzadeh, H. (2015). Una descripción general del índice de desempeño organizacional: definiciones y mediciones. *Una descripción general del índice de desempeño organizacional: definiciones y mediciones*, 1-10. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/275659514_An_Overview_of_Organization_al_Performance_Index_Definitions_and_Measurements
- Salazar , M., Icaza, M., & Alejo, O. (2018). La importancia de la ética en la investigación. *Universidad y Sociedad*, 305-311. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n1/2218-3620-rus-10-01-305.pdf>
- Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia de Consejo de Ministros. (22 de Mayo de 2025). Calidad de Servicio: atención eficaz, eficiente y oportuna. Lima, Lima, Perú.
- Silitonga, E., & Widodo, D. (2017). Analisis de desempeño organizacional: compromiso organizativo, competencia y organización. *International Journal of Recent Scientific Research*, 16732-16740. Obtenido de https://www.academia.edu/36135889/ORGANIZATIONAL_PERFORMANCE_ANALYSIS_ORGANIZATIONAL_COMMITMENT_COMPETENCE_AND_ORGANIZATIONAL_CULTURE_STUDY_ON_BEKASI_CITY_GOVERNMENT
- Smith, C. (2 de Diciembre de 2019). *¿Cuál es la importancia de la eficacia organizacional?* Obtenido de Change: <https://change.walkme.com/importance-of-organizational-effectiveness/>
- Soto Espinoza , D. A. (2019). *Habilidades directivas y desempeño laboral de los servidores públicos de la UGEL N°12 - Canta, 2019*. UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN.
- Soto Ureta, D. (2019). *Habilidades directivas y su relacion con el desempeño docente en la I.E. 32043 Paucar- Amarilis 2019*. Escuela de posgrado Universidad Nacional Hermilio Valdizan .
- Sotomayor, L. (2017). *Competencias directivas y clima organizacional en instituciones educativas del distrito el Agustino – 2015*. Perú: Universidad César Vallejo.
- Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Gilbert, J. A. (1996). *Administracion*. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Tamboleo García, R. (2022). La construcción de la reputación institucional y el compromiso. *RELIGACION Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, VII(32), 1-14.
- Tenorio Polo, Z. C., & Pérez Viñas, V. M. (2023). Una aproximación a la gestión de las instituciones educativas peruanas. *MENDIVE revista de educación*, XXI(4), 1-13.
- Torres-Bernal , R. G., Mejía-Campo, N., & Huayta-Franco, Y. J. (2024). Problemas y desafíos de las Políticas Públicas Educativas en América Latina: Una revisión sistemática.



- Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, XV(2), 167-180. doi:<https://doi.org/10.33595/2226-1478.15.2.1052>
- UGEL Aymaraes. (13 de Setiembre de 2023). *Gob.pe*. Obtenido de Plan Operativo Institucional (POI) UGEL AYMARAEs - 2023: <https://www.gob.pe/institucion/ugelaymaraes/informes-publicaciones/4628586-plan-operativo-institucional-poi-ugel-aymaraes-2023>
- UNESCO. (2024). *Efectos de la pandemia en la educación de América Latina y el Caribe perdurarán por muchos años, urge acelerar los aprendizajes, señala la UNESCO*. UNESCO. Obtenido de <https://www.unesco.org/es/articles/efectos-de-la-pandemia-en-la-educacion-de-america-latina-y-el-caribe-perduraran-por-muchos-anos-urge>
- UNESCO Institute for Statistics. (2024). *Education 2030 Framework for Action Benchmark Indicator*. Institute for Statistics. Obtenido de https://tcg.uis.unesco.org/wp-content/uploads/sites/4/2021/09/Metadata-FFA-1.a.gdp_.pdf
- Unidad de Gestión Educativa Local UGEL Aymaraes. (Enero de 2025). *Gob.pe*. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/ugelaymaraes/institucional>
- Unidad Ejecutora 306 Educación Aymaraes. (2023). *Manual de Organización y Funciones MOF - 2023*. Gobierno Regional de Apurímac.
- Unidad Ejecutora 306 Educación Aymaraes. (2023). *Plan Operativo Institucional POI 2023*. Pliego 442 Gobierno Regional Apurímac. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/ugelaymaraes/informes-publicaciones/4628586-plan-operativo-institucional-poi-ugel-aymaraes-2023>
- Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac UNAMBA. (2018). *Código de ética para la investigación*. Vice Rectorado de Investigación UNAMBA.
- Vargas Jiménez, I. (2008). Análisis de cinco desafíos en el ejercicio de la administración educativa. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, VIII(1), 1-15.
- Viceministerio de Gestión Institucional, Dirección de Fortalecimiento de Capacidades (Difoca). (2024). *Concurso de buenas prácticas de gestión educativa en las direcciones regionales de educación, o las que hagan sus veces, y las unidades de gestión educativa local 2024 (BPGE 2024)*. Ministerio de Educación.
- Viceministerio de Gestión Institucional; Dirección de Fortalecimiento de Capacidades. (2024). *concurso de buenas prácticas de gestión educativa en las direcciones regionales de educación, o las que hagan sus veces, y las unidades de gestión educativa local 2024 (BPGE 2024)*. Ministerio de Educación.
- Villacorta-Méndez, J. E., Colina-Ysea, F. J., Pantigoso-Leython, N., & Valverde-Alva, W. E. (2023). Habilidades directivas y comunicación organizacional interna. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, VIII(16), 32 - 54. doi:<https://doi.org/10.35381/r.k.v8i16.2516>
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas 2*. PEARSON EDUCACIÓN.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.
- Zermeño, L., Armenteros, M., Sologaistoa, A., & Villanueva, Y. (2014). Competencias directivas: su identificación para instituciones de educación superior. *Revista Global de Negocios*, 25-42.



ANEXOS



Tabla 28

Matriz de consistencia: Habilidades directivas y su relación con el desempeño organizacional en la UGEL Aymaraes-Apurímac 2024

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensión	Indicadores	Metodología
<p>Problema general</p> <p>¿En qué medida se relacionan las habilidades directivas y el desempeño organizacional en la UGEL Aymaraes-Apurímac 2024?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar el grado de relación que existe entre las habilidades directivas y el desempeño organizacional en la UGEL Aymaraes-Apurímac, 2024.</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>Existe una correlación positiva significativa entre las habilidades directivas y el desempeño organizacional en la UGEL Aymaraes-Apurímac, 2024.</p>	<p>Variable 01: Habilidades directivas</p>	<p>Personales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del autoconocimiento • Manejo del estrés • Solución de problemas • Autonomía en la toma de decisiones 	<p>Enfoque de investigación: Cuantitativo</p> <p>Tipo de investigación: Básico</p> <p>Nivel de investigación: Correlacional</p> <p>Método de investigación: Método deductivo</p> <p>Diseño de investigación: No experimental, transversal</p> <p>Población censal: 45 trabajadores</p> <p>Técnicas Encuesta</p> <p>Instrumento Cuestionario</p>
<p>Problema específico</p> <p>¿Qué grado de relación existe entre las habilidades personales y el desempeño organizacional en la UGEL Aymaraes-Apurímac, 2024?</p>	<p>Objetivo específico</p> <p>Establecer el grado de relación que existe entre las habilidades personales y el desempeño organizacional en la UGEL Aymaraes-Apurímac, 2024.</p>	<p>Hipótesis específica</p> <p>Existe una correlación positiva significativa entre las habilidades personales y el desempeño organizacional en la UGEL Aymaraes-Apurímac, 2024.</p>		<p>Interpersonales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer relaciones • Comunicación de apoyo • Ganar poder e influencia • Motivación • Manejo de conflictos 	
<p>¿Qué grado de relación existe entre las habilidades interpersonales y el desempeño organizacional en la UGEL Aymaraes-Apurímac, 2024?</p>	<p>Establecer el grado de relación que existe entre las habilidades interpersonales y el desempeño organizacional en la UGEL Aymaraes-Apurímac, 2024.</p>	<p>Existe una correlación positiva significativa entre las habilidades interpersonales y el desempeño organizacional en la UGEL Aymaraes-Apurímac, 2024.</p>		<p>Grupales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Facultamiento y delegación • Trabajo en equipo • Liderar el cambio positivo 	
<p>¿Qué grado de relación existe entre las habilidades grupales y el desempeño organizacional en la UGEL Aymaraes-Apurímac, 2024?</p>	<p>Establecer el grado de relación que existe entre las habilidades grupales y el desempeño organizacional en la UGEL Aymaraes-Apurímac, 2024.</p>	<p>Existe una correlación positiva significativa entre las habilidades grupales y el desempeño organizacional de la UGEL Aymaraes-Apurímac, 2024.</p>	<p>Variable 02: Desempeño organizacional</p>	<p>Efectividad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de metas • Acceso a los servicios • Cobertura de compromiso de desempeños • Atención a la demanda de usuarios • Satisfacción de los usuarios atendidos 	
				<p>Eficiencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización del presupuesto del programa educativo • Desempeño del personal • Frecuencia de fallos técnicos o administrativos • Cumplimiento de los plazos en la prestación de servicios • Estabilidad y permanencia del personal 	
				<p>Relevancia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud del personal hacia el cambio • Reputación institucional • Fomento del desarrollo profesional • Cambios a la innovación y adaptabilidad • Aceptación del servicio por parte del usuario 	

Cuestionario



El presente cuestionario tiene por finalidad conocer las habilidades directivas y el desempeño organizacional de la UGEL Aymaraes. Por lo cual le invitamos a contestar con toda sinceridad, ya que la información brindada es anónima y con fines académicos.



Marque con un aspa “X” la alternativa que usted crea la más adecuada por cada ítem propuesto, utilizando la siguiente escala:

Escala de respuestas				
1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

DATOS GENERALES:

1.1. Sexo	1.2. Edad	1.3. Grado de instrucción
a) Masculino() b) Femenino()	a) 18 - 25() b) 26 – 35() c) 36 – 45() d) 46 – 55() e) 56 – 65()	a) Primaria() b) Secundaria() c) Superior no Universitario ... () d) Superior Universitaria() e) Maestría() f) Doctorado.....()
1.4. Tiempo de servicio	1.5. Condición laboral	1.6. régimen laboral
a) 1 a 6 meses () b) 6 meses a 1 año() c) 1 a 2 años() d) 2 años a más()	a) Nombrado() b) Contratado()	a) Cas() b) 1053() c) 726() d) Locación()

Nº	ITEMS Habilidades directivas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	Habilidades personales					
1	Los directivos de la UGEL Aymaraes demuestran conocimiento de sus propias fortalezas y limitaciones al ejercer su rol.					
2	Los responsables directivos de la UGEL Aymaraes, mantienen el control emocional y actúan con serenidad frente a situaciones de presión o conflicto.					
3	Ante problemas complejos en la gestión institucional, los directivos de la UGEL Aymaraes, proponen soluciones efectivas y bien fundamentadas.					
4	Los directivos de la UGEL Aymaraes, toman decisiones con autonomía, mostrando seguridad y responsabilidad en sus acciones.					
5	Los responsables directivos de la UGEL Aymaraes, reflexionan sobre sus acciones para mejorar continuamente su desempeño profesional.					



	Habilidades interpersonales					
6	Los responsables directivos de la UGEL Aymaraes, establecen relaciones positivas y de confianza con el personal a su cargo.					
7	Los directivos de la UGEL Aymaraes, se comunican de forma clara, empática y abierta, promoviendo un clima de apoyo y respeto.					
8	Los responsables directivos de la UGEL Aymaraes, ejercen influencia positiva en su equipo, logrando compromiso y respeto por parte del personal.					
9	Los directivos de la UGEL Aymaraes, motivan al personal para alcanzar los objetivos institucionales y a mejorar su desempeño.					
10	Ante conflictos entre trabajadores, los directivos de la UGEL Aymaraes, actúan de forma oportuna y justa para resolverlos adecuadamente.					
	Habilidades grupales					
11	Los responsables directivos de la UGEL Aymaraes confían en las capacidades del personal y les delegan funciones con claridad.					
12	Los directivos promueven activamente el trabajo colaborativo y la participación de todos los integrantes del equipo.					
13	Los responsables directivos fomentan un ambiente en el que se valora el aporte colectivo para el logro de metas comunes.					
14	Los directivos impulsan iniciativas de mejora que contribuyen al cambio positivo dentro de la institución.					
15	Los responsables directivos lideran con el ejemplo, motivando a otros a adaptarse y comprometerse con procesos de cambio.					

Nº	ITEMS Desempeño Organizacional	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	Desempeño en relación con la efectividad					
1	La UGEL Aymaraes cumple de manera efectiva con las metas institucionales establecidas en sus planes de gestión.					
2	La UGEL garantiza un acceso adecuado y oportuno a los servicios educativos y administrativos que brinda.					
3	La institución cumple con los compromisos de desempeño asumidos ante instancias superiores.					
4	La UGEL responde con eficiencia a las solicitudes, reclamos o necesidades planteadas por los usuarios.					
5	Los usuarios atendidos por la UGEL Aymaraes manifiestan estar satisfechos con la calidad del servicio recibido.					



	Desempeño en relación con la eficiencia					
6	La UGEL Aymaraes gestiona y optimiza adecuadamente el presupuesto destinado a los programas educativos.					
7	El personal de la UGEL Aymaraes desempeña sus funciones de manera eficiente y con compromiso.					
8	Los errores técnicos o administrativos dentro de la UGEL son poco frecuentes.					
9	Los servicios brindados por la UGEL Aymaraes se entregan en los plazos establecidos.					
10	La institución cuenta con personal estable y con permanencia sostenida en sus funciones.					
	Desempeño en relación con la viabilidad financiera					
11	El personal de la UGEL Aymaraes demuestra una actitud abierta y receptiva hacia el cambio.					
12	La UGEL Aymaraes mantiene una imagen positiva y goza de buena reputación entre la comunidad educativa.					
13	La institución promueve activamente la capacitación y el desarrollo profesional de su personal.					
14	La UGEL Aymaraes se adapta con facilidad a los cambios, implementando innovaciones en sus procesos.					
15	Los servicios que ofrece la UGEL Aymaraes son bien recibidos y valorados por los usuarios.					



Anexo validación del instrumento



FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: Mg. Gloria María Jara Valverde

Título de la Investigación: Habilidades directivas y su relación con el desempeño organizacional en la UGEL Aymaraes-Apurímac 2024.

Objetivo: Determinar el grado de relación que existe entre las habilidades directivas y el desempeño organizacional en la UGEL Aymaraes-Apurímac, 2024.

Unidad de análisis: Trabajadores de la UGEL Aymaraes.

Investigador: Abrahan Fraxides Soto Palomino

Instrumento: Cuestionario.

Nº	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de las variables	Metodología				X	
02	Pertinencia de la muestra	Coherencia				X	
03	Cantidad de muestra para medir variable	Suficiencia				X	
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia				X	
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad					X
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad					X
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad					X
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad				X	
09	Muestra una organización lógica	Organización					X
10	Calidad de instrucciones	Calidad					X
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: $C = (a+b+c+d+e)/50 = (20+50)/50 = 0.9 = 90\%$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 04 de setiembre de 2024


 UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS PUCALLPA
 ESCUELA DE POSGRADO
 CIENCIAS Y HUMANIDADES
Gloria M. Jara
 Mg. Gloria María Jara Valverde
 DOCENTE

Sello y firma del experto





FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: Mg. *Rusbita Reynaga Chávez*

Título de la Investigación: Habilidades directivas y su relación con el desempeño organizacional en la UGEL Aymaraes-Apurímac 2024.

Objetivo: Determinar el grado de relación que existe entre las habilidades directivas y el desempeño organizacional en la UGEL Aymaraes-Apurímac, 2024.

Unidad de análisis: Trabajadores de la UGEL Aymaraes.

Investigador: Abrahan Fraxides Soto Palomino


Instrumento: Cuestionario.

Nº	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de las variables	Metodología					X
02	Pertinencia de la muestra	Coherencia				X	
03	Cantidad de muestra para medir variable	Suficiencia				X	
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia				X	
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad					X
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad					X
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad					X
09	Muestra una organización lógica	Organización				X	
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: $C = (a+b+c+d+e)/50 = (24+20)/50 = 0.88 = 88\%$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 04 de setiembre de 2024



 firma del experto





FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: *Dra. Rosario Leticia Valer Montesinos*

Título de la Investigación: Habilidades directivas y su relación con el desempeño organizacional en la UGEL Aymaraes-Apurímac 2024.

Objetivo: Determinar el grado de relación que existe entre las habilidades directivas y el desempeño organizacional en la UGEL Aymaraes-Apurímac, 2024.

Unidad de análisis: Trabajadores de la UGEL Aymaraes.

Investigador: Abrahan Fraxides Soto Palomino

Instrumento: Cuestionario.

Nº	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de las variables	Metodología				X	
02	Pertinencia de la muestra	Coherencia				X	
03	Cantidad de muestra para medir variable	Suficiencia				X	
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia				X	
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				X	
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad					X
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad					X
09	Muestra una organización lógica	Organización				X	
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: $C = (a+b+c+d+e)/50 = (32+10)/50 = 0.84 = 84\%$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 04 de setiembre de 2024

UNAMBA - FA - EAPA

 Dra. Rosario L. Valer Montesinos
 DOCENTE

Sello y firma del experto



Anexo. Base de datos

n°	Habilidades Directivas															Desempeño Organizacional															
	D1					D2					D3					D1					D2					D3					
	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30	
1	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4		
2	2	3	5	4	3	3	2	3	4	4	5	4	3	4	3	4	4	2	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	2	
3	3	4	5	5	5	4	4	4	3	4	5	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4		
4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	5	5	4	5	5	5	5	4	2	5	4	5	5	5	5	5	5	4	
5	4	5	5	4	4	5	3	5	4	4	5	2	3	3	3	4	4	5	3	5	3	4	3	5	3	2	3	3	3		
6	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	2	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	3	4	5	5	4	
7	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	1	3	4	3	3	5	2	4	4	2	5	2	3	4	4	4	4	4		
8	5	4	5	4	3	4	4	4	4	5	5	3	3	4	3	5	5	4	4	4	3	5	4	3	4	4	3	4	4	3	
9	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	3	5	3	4	5	4	5	5	5	3	5	4	4	5	5	5	5	5		
10	3	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	3	4	4	5	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	2	
11	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	5	4	5	5	4	3	4	4	4	
12	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	4	1	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
13	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3
14	1	5	5	5	5	5	1	5	4	4	4	1	3	4	4	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	
15	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	
16	2	4	4	3	5	4	3	4	4	3	5	2	4	2	3	4	3	2	5	2	3	4	3	5	3	5	5	4	4	4	
17	4	3	3	4	5	5	3	5	5	5	3	1	3	2	4	4	5	1	3	3	3	5	5	5	2	5	4	5	5	5	
18	4	3	5	4	5	4	5	5	5	5	3	1	3	3	4	4	5	1	3	3	3	5	5	5	2	5	4	5	5	5	
19	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	2	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	
20	5	5	4	4	3	5	3	4	5	4	5	3	4	3	3	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	
21	2	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	
22	3	4	4	5	5	4	4	3	5	2	2	2	4	4	4	3	3	3	5	5	5	5	3	3	3	3	2	2	2	2	
23	4	4	4	3	4	4	3	3	3	2	4	1	3	2	3	3	4	2	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	
24	3	5	3	3	5	5	3	5	4	3	4	2	4	5	5	4	3	5	3	5	1	3	3	5	4	3	3	5	2	1	
25	4	4	5	4	5	3	3	5	4	2	5	1	3	3	4	5	3	3	3	4	3	4	3	5	5	4	4	5	5	4	
26	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	3	3	3	4	4	2	5	4	4	4	5	5	
27	4	5	5	5	5	4	5	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	5	5	5	4	3	2	3	4	4	4	5	5	
28	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	5	3	5	5	5	
29	3	4	4	4	3	2	3	3	3	4	4	1	4	2	2	4	5	2	3	4	2	4	3	4	2	3	3	4	4	4	
30	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	1	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	
31	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	
32	2	2	2	1	3	2	3	1	2	1	2	1	3	2	1	2	2	1	3	2	1	2	2	2	3	1	2	2	2	2	
33	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	3	2	1	2	2	1	3	2	1	3	2	2	2	1	2	2	2	2	
34	2	1	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	3	2	1	2	2	1	3	3	1	3	2	2	3	1	2	2	2	2	
35	3	1	3	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	3	1	3	2	1	3	1	2	2	2	2	
36	2	1	3	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	3	2	1	2	3	1	3	2	1	3	1	2	1	3	2	
37	1	1	2	3	2	2	2	1	1	3	2	1	2	2	1	3	2	1	2	3	1	3	2	1	3	1	2	1	3	3	
38	3	2	2	1	2	2	2	1	1	3	2	1	2	2	1	3	3	2	2	3	1	3	2	1	3	1	2	1	3	3	
39	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	2	1	2	2	1	3	3	2	2	3	1	3	2	1	3	1	2	1	3	3	
40	1	3	2	3	2	2	2	1	2	3	2	1	2	2	1	2	3	2	3	3	1	3	2	1	3	1	2	1	3	3	
41	1	3	2	1	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	1	2	2	2	3	1	1	3	2	1	3	1	2	1	3	3	
42	2	3	2	1	2	2	3	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	3	1	1	3	2	1	3	1	2	1	3	3	
43	2	3	2	1	2	3	3	2	2	1	2	1	2	3	2	1	2	2	3	1	1	3	2	1	3	1	2	1	3	3	
44	3	3	1	2	2	3	3	1	2	1	2	1	2	3	2	1	2	2	2	1	1	3	2	1	3	2	2	1	2	3	
45	3	2	2	2	3	3	2	1	2	3	2	1	1	2	2	3	1	2	2	1	1	3	1	1	3	2	2	3	2	3	



Anexo. Evidencias fotográficas

Figura 18 Encuesta en área de patrimonio de la UGEL Aymaraes.

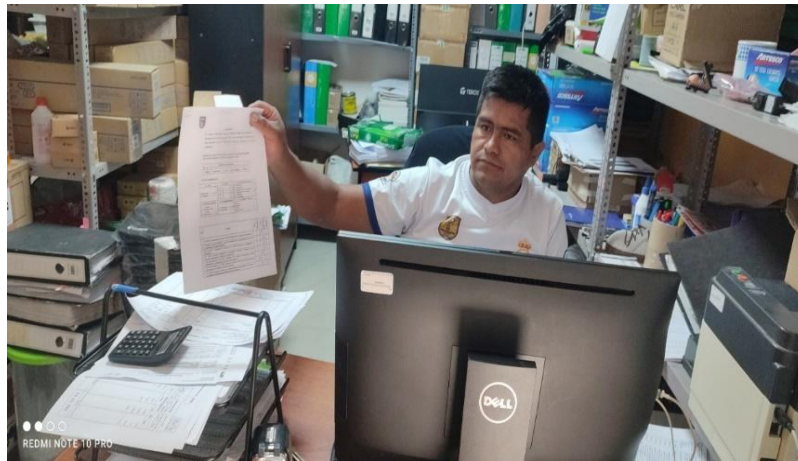


Figura 19 Encuesta en área de contabilidad de la UGEL Aymaraes.

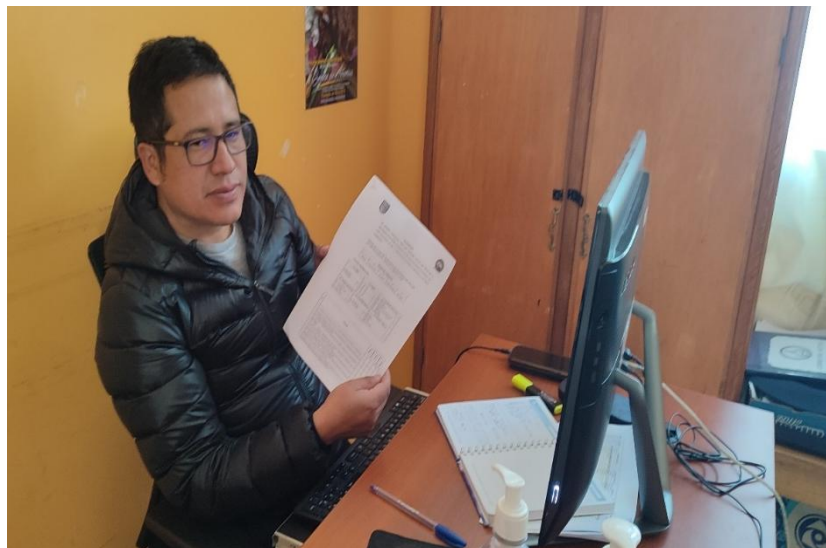


Figura 20 Encuesta en área de contabilidad de la UGEL Aymaraes.

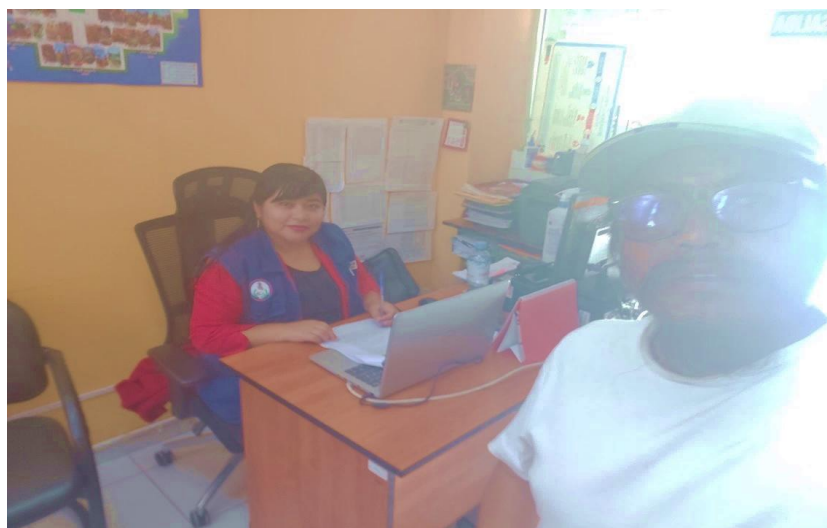


Figura 21 Encuesta en área de tesorería de la UGEL Aymaraes.

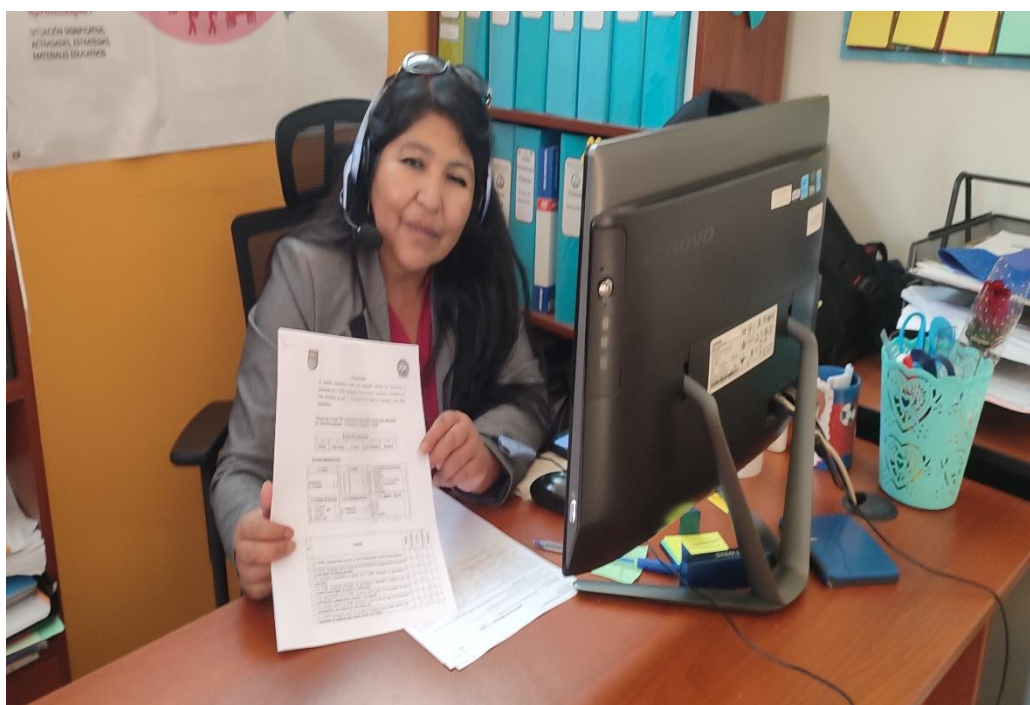


Figura 22 Encuesta en área de abastecimiento de la UGEL Aymaraes.

