



UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**ESTRATEGIA DE HABILIDADES DIRECTIVAS
PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN
LOS DOCENTES DE LA I.E.P TRIUNFADORES
MARCHAN, CHICLAYO**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO
DE MAESTRA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Autora:

Bach. Zapata Bancho Vannie Consuelo

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-8778-9774>

Asesor:

Mg. Pérez Martinto Pedro Carlos

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-8554-6034>

Línea de Investigación:

Gestión Empresarial y Emprendimiento

Pimentel – Perú

2020



UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ESCUELA DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO**

**“ESTRATEGIA DE HABILIDADES DIRECTIVAS PARA
MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS DOCENTES DE
LA I.E.P TRIUNFADORES MARCHAN, CHICLAYO”**

AUTORA

Bach. VANNIE CONSUELO ZAPATA BANCHO

PIMENTEL – PERÚ

2020

**ESTRATEGIA DE HABILIDADES DIRECTIVAS PARA MEJORAR EL
DESEMPEÑO LABORAL EN LOS DOCENTES DE LA I.E.P TRIUNFADORES
MARCHAN, CHICLAYO**

APROBACIÓN DE LA TESIS

Dra. Cabrera Cabrera Xiomara
Asesora Metodológica

Dr. Rodriguez Nomura Huber Ezequiel
Presidente del jurado de tesis

MBA. Bustamante Quintana Pepe Humberto

Secretario del jurado de tesis

Mg. Pérez Martinto Pedro Carlos

Vocal del jurado de tesis

Dedicatorias

A todas las personas que de una u otra manera estuvieron en cada etapa de este proceso formativo de mi vida, a cada uno de mis docentes que con sus orientaciones me permitieron ir mejorando el desarrollo de mi tesis; a mis familiares, amigos y compañeros de estudio que gracias a su comprensión, apoyo y cariño me impulsan a seguir avanzando en mi crecimiento personal y profesional.

Agradecimientos

A cada uno de mis maestros de la escuela de post grado que con sus conocimientos, orientaciones y dedicación me apoyaron en la realización de la tesis; a la I.E.P “Triunfadores Marchan” por haberme permitido la realización de mi investigación en su casa de estudios.

Resumen

Este estudio plantea como objetivo elaborar una estrategia de habilidades directivas, lográndose así el mejoramiento del desempeño laboral en la institución educativa privada del distrito de Chiclayo-Perú. La muestra estuvo conformada por 20 docentes del nivel secundaria. La investigación fue no experimental, con diseño descriptivo. La muestra estuvo conformada por 20 docentes del nivel secundaria, el instrumento fue un cuestionario que tuvo validez de juicio de expertos y fiabilidad de 0,565 según el alfa de cronbach, para el procesamiento, se utilizó el programa estadístico SPSS 25.0. Esta propuesta de estrategia de habilidades directivas fue validada por dos expertos en orientación, metodológica y estadística. Los resultados fueron que existe nivel de desempeño laboral medio, es por ello que los docentes no se sienten satisfechos con las habilidades y aptitudes de las tareas que le son asignadas, con las retribuciones monetarias y no monetarias que perciben, sienten insatisfechos con las tareas asignadas, con la capacitación y desarrollo constante que no reciben por parte de la empresa. Se concluye que en el desempeño laboral no están satisfechos y ante este hallazgo se propone elaborar una estrategia de habilidades directivas como aporte práctico.

Palabras Clave: desempeño laboral, estrategia, habilidades directivas.

Abstract

This study aims to develop a management skills strategy, thus achieving the improvement of job performance in the private educational institution of the district of Chiclayo-Peru. The sample was made up of 20 teachers from the secondary level. The research was non-experimental, with a descriptive design. The sample consisted of 20 teachers from the secondary level, the instrument was a questionnaire that had the validity of expert judgment and reliability of 0.565 according to the alpha of cronbach, for processing, the statistical program SPSS 25.0 was used. This proposal for a management skills strategy was validated by two experts in guidance, methodological and statistical. The results were that there is an average level of job performance, which is why teachers are not satisfied with the skills and abilities of the tasks assigned to them, with the monetary and non-monetary remuneration they receive, they feel dissatisfied with the assigned tasks , with the training and constant development that they do not receive from the company. It is concluded that in the work performance they are not satisfied and given this finding, it is proposed to develop a management skills strategy as a practical contribution.

Key Words: Job performance, Strategy, Management Skills.

Índice

Índice	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	12
1.1. Realidad Problemática.....	12
1.2. Trabajos Previos.....	13
1.3. Teorías relacionadas al tema.	16
1.3.1. Fundamentación teórica del proceso de habilidades directivas y su dinámica.	16
Proceso de desarrollo de habilidades directivas	16
1.3.2. Marco Conceptual.....	24
1.4. Formulación del Problema.....	29
1.5. Justificación e importancia del estudio.....	29
1.6. Hipótesis.....	30
1.6.1. Variables, Operacionalización.....	30
1.7. Objetivos.....	30
1.7.1. Objetivos General.....	30
1.7.2. Objetivos Específicos.....	30
II. MATERIAL Y MÉTODO	32
2.1. Tipo y Diseño de Investigación.....	32
2.2. Población y muestra.....	32
2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	32
2.4. Procedimientos de análisis de datos.....	33
2.5. Criterios éticos	34
2.6. Criterios de Rigor científico.....	35
III. RESULTADOS.....	36
3.1. Resultados en Tablas y Figuras.....	36
3.2. Discusión de resultados	55
3.3. Aporte práctico	56
3.3.1. Fundamentación de la estrategia de desarrollo de habilidades directivas para mejorar el desempeño laboral en los docentes de la I.E.P “Triunfadores Marchan”	56
3.3.2. Construcción de la estrategia de desarrollo de habilidades directivas para mejorar el desempeño laboral en los docentes de la I.E.P “Triunfadores Marchán”	58
3.4. Valoración y corroboración de los Resultados	70
3.4.1 Valoración de los resultados criterio de expertos.....	70
3.4.2 Ejemplificación de la aplicación de la Estrategia de Desarrollo de Habilidades Directivas para mejorar el desempeño laboral en los docentes de la I.E.P “Triunfadores Marchan”	71

IV. CONCLUSIONES	73
V. RECOMENDACIONES	74
VI. REFERENCIAS	75
VI. ANEXOS	80
MATRIZ DE CONSISTENCIA	80
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	82
INSTRUMENTOS APLICADOS EN LA INVESTIGACIÓN	84
INSTRUMENTO DE VALIDACION NO EXPERIMENTAL POR JUICIO DE EXPERTOS	89
VALIDACIÓN DEL APORTE PRÁCTICO DE LA INVESTIGACIÓN	92

Índice de tablas o Figuras

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Tendencias históricas del proceso de habilidades directivas</i>	23
Tabla 2. Validación del instrumento por alfa de Cronbach	36
Tabla 3. Dominio de conceptos, métodos y técnicas de la labor que realiza.....	39
Tabla 4. Presenta un resumen científico- teórico de la sesión de clase.	39
Tabla 5. Domina conceptos para el desarrollo de la sesión de clase.	40
Tabla 6. Cooperas con tus superiores para el éxito de la institución.	40
Tabla 7. Ayudas a tus compañeros de trabajo a cumplir la misión de institución.	40
Tabla 8. Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí.	41
Tabla 9. Ayudo a mis compañeros cuando me necesitan.	41
Tabla 10. ¿Se siente usted apoyado por su grupo de trabajo?	42
Tabla 11. Entregas informes de trabajo a tiempo.....	42
Tabla 12. Cumplo con mi plan de trabajo diario.....	42
Tabla 13. Termino las tareas en los tiempos preestablecidos.	43
Tabla 14. Soluciona los problemas académicos de los estudiantes.....	43
Tabla 15. ¿En la empresa se generan soluciones adecuadas por parte de los colaboradores?	44
Tabla 16. Dejo que otros tomen la responsabilidad de resolver los problemas en la empresa. ...	44
Tabla 17. Estás de acuerdo con el salario que percibes.....	45
Tabla 18. Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la institución.	45
Tabla 19. Recibes algún reconocimiento de tu jefe directo por tus labores realizadas.	46
Tabla 20. ¿Su jefe inmediato le da a conocer lo bien que está desarrollando sus funciones?	46
Tabla 21. Mantienes una actualización profesional.	53
Tabla 22. Realiza cursos de capacitación virtual, presencial o semipresencial.	54
Tabla 23. La empresa le brinda capacitación.....	54
Tabla 24. <i>Planificación general de actividades</i>	58
Tabla 25. <i>Primera etapa: Habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas</i>	60
Tabla 26. <i>Segunda etapa: Retribuciones monetarias y no monetarias</i>	60
Tabla 27. <i>Tercera etapa: Satisfacción en relación con las tareas asignadas</i>	62
Tabla 28. <i>Cuarta etapa: Capacitación y desarrollo constante de los empleados</i>	63
Tabla 29. <i>Planificación general de actividades</i>	68
Tabla 30. <i>Primera etapa</i>	68
Tabla 31. <i>Segunda etapa</i>	68
Tabla 32. <i>Tercera etapa</i>	69
Tabla 33. <i>Cuarta etapa</i>	69

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Permanezco en mi área de trabajo.....	47
Ilustración 2. Mantienes tu aula limpia.....	48
Ilustración 3. Cooperas con el mantenimiento de los servicios higiénicos limpios.	48
Ilustración 4. Tengo bien organizado mi lugar de trabajo.	49

Ilustración 5. La distribución física del área de trabajo ¿Facilita la realización de sus labores?	49
Ilustración 6. Trabajas con los equipos tecnológicos necesarios.....	50
Ilustración 7. Realizo mi trabajo con agrado.	50
Ilustración 8. Mi trabajo permite desarrollarme personalmente.	51
Ilustración 9. Eres puntual en los horarios de trabajo establecidos	51
Ilustración 10. Me disgusta mi horario.	52
Ilustración 11. Reconocen mi esfuerzo si trabajo más de las horas reglamentadas.....	52

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática.

En el siglo XXI se requiere que en los colegios ya sean públicos o privados los directivos desarrollen habilidades directivas para dejar de ser simples jefes y adquirir nuevas formas de estrategias en gestión y relaciones personales que les permitan desenvolverse de manera óptima en la gestión educativa y sobre todo en buscar la manera de mejorar el desempeño laboral de sus docentes, brindándoles motivación, adecuadas relaciones interpersonales, a través de una estrecha relación con los diversos equipos de trabajo que permitirán llegar a cumplir las metas encomendadas.

Según la Real Academia Española (RAE) señala que la habilidad es aquella capacidad y preparación para realizar una determinada actividad. Por eso, es que muchos autores expertos en el tema han escrito sobre la habilidad que deben poseer los directivos de cada empresa. En tal sentido los directivos deben manejar diversas habilidades, conocimientos y competencias que les permitirán desempeñar gestiones administrativas y un liderazgo adecuado en la empresa.

Actualmente en nuestro país el ministerio de educación considera que es importante que los directivos desarrollen las habilidades gerenciales ya que en ellos recaen todos los docentes que se encuentran inmersos en todo el desarrollo de la enseñanza y aprendizaje del estudiante, con un adecuado líder que los acompañe y oriente ellos podrán brindar una mejor calidad educativa para la comunidad en beneficio de la nación.

Los directivos y docentes están estrechamente ligados, no pueden trabajar por separado pero en la mayoría de instituciones educativas, no cuentan con líderes, sino jefes que solo esperan resultados sin tener en cuenta el proceso, lo cual genera un bajo desempeño laboral.

El centro educativo investigado cuenta con 20 colaboradores de los cuales y el director de la institución.

Sin embargo, en la Institución Educativa Particular Triunfadores Marchan, Chiclayo, a través de la observación empírica, se precisan las siguientes **manifestaciones del problema:**

- Inadecuadas relaciones interpersonales
- Insatisfacción de padres de familia y docentes
- Tardanzas de los docentes
- Deficiencia de comunicación entre los docentes
- Desmotivación
- Los docentes no sienten reconocidos sus esfuerzos.

Desde este punto de vista, en el diagnóstico que se realizó con anterioridad se evidencian como **causas del problema:**

- Limitantes en los contenidos teóricos y prácticos del proceso de desarrollo de habilidades directivas, que fundamente el liderazgo autocrático entre los docentes y directivos.
- Insuficiente concepción teórica- metodológica del proceso de desarrollo de habilidades directivas que potencie el desempeño laboral y el adecuado liderazgo.
- Escasa valoración en la práctica docente del proceso de desarrollo de habilidades directivas.

Estas evidencias causales indican ahondar en el estudio del proceso de desarrollo de habilidades directivas, **objeto** de esta investigación.

Por lo que, se determina como **campo de acción**, la dinámica del proceso de habilidades directivas

1.2.Trabajos Previos

Internacional

Según (Bermúdez & Bravo, 2016) el desempeño laboral, son los actos realizados por una determinada persona, como reacción a lo que se le ha encomendado en una tarea y que será medido su productividad, inventiva, sus adecuadas relaciones con sus compañeros de trabajo, entre otras características que deberán ser valoradas en base a su realización de dicha actividad laboral.

(De Alba, 2015) El desempeño laboral consiste en que para lograr los objetivos propuestos en un determinado tiempo, la persona deberá utilizar diversas estrategias.

Según (Morales R. 2017) el desempeño consiste en usar de manera adecuada los diversos recursos que utiliza la persona cuando efectúa una determinada actividad, lo importante no es tener los conocimientos sino más bien como los utilizas de manera adecuada.

El autor (Asprilla, 2019) arguye que los docentes que realizan un óptimo desempeño laboral son competentes al recolectar y procesar diversos tipos de información, así como también tomar decisiones adecuadas ante un determinado hecho, es por esto que la eficacia determina la efectividad en una organización y la eficiencia con la que el profesor realice sus desempeños, así como también de su capacidad para resolver todo hecho referente al ámbito educativo en su institución.

Nacional

Manifestó (Rojas, 2018) que un buen desempeño laboral en el trabajador permitirán conseguir los resultados que espera la organización y que no solo se deberá realizar las exigencias que requiere la empresa en cuanto a la técnica que debe dominar el individuo o su productividad sino que también se deberá de considerar como parte integral del individuo sus actitudes, conocimientos, sentimientos, sus características personales, las habilidades que posee, sus motivaciones personales y sus experiencias .

Autor (Machuca, 2018) el desempeño laboral son todos los esfuerzos que realiza el colaborador de una empresa considerando el aspecto intelectual, emocional, físico y moral que le permitirán alcanzar los objetivos corporativos.

Según (Espinoza, 2016) un docente con adecuado desempeño laboral debe de ser un guía y a la vez ser capaz de trabajar en equipo no solo con los padres de familia sino con su sociedad, que le permitirá ser en la institución donde labora un agente mediador, creativo, el cual apoyará y fomentará el cambio, desarrollando la actitud crítica que permitirá motivar integralmente al alumno en su aprendizaje.

(Tarillo, 2018) Menciona que el desempeño laboral consistirá en la manera de como realizan los empleados sus labores para así poder alcanzar las metas de la

empresa, el cual se evaluara durante la verificación de su rendimiento y en donde el empleador deberá tener en cuenta diversos factores como las habilidades organizativas, gestión del tiempo, el liderazgo como una importante capacidad y la productividad para así poder analizar a cada trabajador de manera individual.

Local

(Carrasco, 2017) El desempeño es una propiedad del comportamiento o, claramente, lo que la gente hace en el trabajo, en donde el comportamiento de un empleado añade valor esperado a la organización, es decir, los comportamientos de un empleado se pueden distinguir como ayuda u obstáculo en una organización, pero los resultados de los comportamientos de los empleados rara vez se miden por lo que su valor es meramente esperado.

De acuerdo con (Manay, 2017) el desempeño laboral en un docente se traduce en un conjunto de competencias, habilidades, actitudes y valores, que se observan a través de comportamientos exteriorizados en los docentes y que son importantes para los objetivos de la empresa así como para el desarrollo de su hacer como ciencia; y que pueden ser medidos en relación a un conjunto de indicadores en nivel de contribución al desarrollo de la institución y de su propia persona.

Según (Arancilia, 2016) un eficiente desempeño laboral se manifestará a través del comportamiento del trabajador en donde se evidencie el logro de las metas de la organización y considerando la diversidad de tipologías que son individuales como sus capacidades, sus necesidades, las habilidades y sus cualidades que se relacionan con la empresa y el trabajo que desempeña el cual ocasionara conductas que influyan en los resultados.

Manifestó (Burga, 2018) que para poder alcanzar los objetivos organizacionales es importante el desempeño laboral del trabajador que se visualiza a través de su comportamiento y que constituirá en una estrategia individual en rendimiento de la organización empresarial.

1.3. Teorías relacionadas al tema.

1.3.1. Fundamentación teórica del proceso de habilidades directivas y su dinámica.

Proceso de desarrollo de habilidades directivas

Sobre el proceso de desarrollo de habilidades directivas los especialistas, (Cameron, 2011), menciona que las habilidades que posee un gerente son un conjunto de acciones que las personas realizan y que conllevarán a determinados resultados. Dichas habilidades podrán ser evidenciadas por los demás y existiendo una serie de características que se podrán observar en un adecuado desempeño eficaz como son la comunicación verbal, la influencia hacia los demás y la motivación.

Según (García, 2006), expone que para ser el líder de una organización es necesario desarrollar diversas habilidades que permitirán el adecuado desempeño laboral de sus colaboradores; dichas habilidades son el conocimiento técnico, el control que debe manejar, la coordinación, el sentido pragmático, la facilidad para poder trabajar en equipos, la capacidad emprendedora, entre otros.

Autores como (García & Barradas A y Gutierrez, 2007), nos indican que las habilidades humanas que poseen los gerentes con adecuado desarrollo de alto desempeño son el equilibrio de las emociones, la capacidad para relacionarse con los demás, la habilidad para regular su conducta, el respeto hacia las opiniones o prácticas de los demás, la capacidad para analizar y comprender socialmente y el talento para evaluar las diversas dificultades interpersonales, los cuales conllevarán a un adecuado desempeño laboral en sus colaboradores.

Otros autores como (Bermúdez & Bravo, 2016) arguyen la importancia de las habilidades directivas permitirán realizar la labor del docente de forma eficiente que repercutirá de manera positiva en el desarrollo de la práctica pedagógica y que se verán reflejadas en las mejoras en la calidad educativa.

(Dávila, 2014), menciona que existe un estrecho lazo entre el clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral, en donde mientras más elevado sea el

cargo o posición que ocupa un líder dentro de la empresa y sepa utilizar de manera pertinente sus habilidades directivas, se percibirá un adecuado clima organizacional, generando niveles más altos de motivación intrínseca y satisfacción laboral.

Manifestó (Morales H, 2019) que un adecuado nivel de habilidades directivas conllevará a un mayor nivel de desempeño laboral en los colaboradores de la institución educativa ya que los directivos realizan la adecuada comunicación que conllevará a conocer las necesidades que presenta la empresa educativa, permitiendo una adecuada funcionalidad del colegio.

Según (Aguilar & Guerrero, 2014) según las investigaciones indican que cuando los directores desarrollan diversas habilidades directivas, estas influenciarán positivamente en la Satisfacción Laboral de los docentes ya que una adecuada comunicación permitirá que se desarrollen las funciones que le corresponde a cada docente de manera motivada, generando en el servicio educativo una adecuada calidad para la comunidad.

De acuerdo con (Díaz & Delgado, 2014) argumentan que los directores de los diversos colegios como líderes institucionales deben estar capacitados y preparados en el desarrollo de las habilidades gerenciales que les permitirán asumir retos y adaptarse a los diversos cambios que se generan en toda empresa, permitiendo de esta manera mostrar interés por las necesidades de sus docentes, en donde a través de la motivación podrán crear un clima de armonía y confianza, conllevando a un adecuado desempeño laboral de sus docentes.

Según (Vivar, 2019), manifiesta que las habilidades directivas que manejan los gerentes de una determinada organización, permitirán influenciar en los trabajadores, motivándolos, haciéndolos responsables de su propio desempeño y comprometiéndolos hacia un mismo fin.

De acuerdo con (Madrigal, 2006), menciona que todo director de una organización debe manejar diversas habilidades, entre ellas tenemos: la toma de decisiones, la comunicación y ser consciente de los riesgos que trae cada acción realizada,

también deberá desarrollar la creatividad, tener la capacidad de improvisar, planear, ser líder, administrar de manera adecuada su tiempo y el de su personal que está a cargo, saber trabajar en equipo y ser una persona asertiva.

Sostiene (Alvarado, 2008) que las habilidades que debe manejar un gerente son de comportamiento. Esto quiere decir que un directivo puede aprender o mejorar lo que ya posee, para poder manejar la organización de manera más eficiente y aplicándose de manera diferente de acuerdo a cada directivo y su contexto. Es por esto que las habilidades que utiliza un gerente se relacionaran e integraran con su método de trabajo y su comportamiento de líder, el cual influyera en los resultados que se esperan en la organización.

Autor (Aburto, 2011) sostiene que todo directivo de una empresa debe desarrollar habilidades como: el manejo adecuado del tiempo, trabajo en equipo, liderazgo, manejar los diversos conflictos, la adecuada comunicación, la toma de decisiones y la creatividad

De acuerdo con (Ramos, 2014) argumenta que cuando la persona desarrolla habilidades que logra conseguir en su aprendizaje, es competente para desarrollar resultados esperados con certeza, en el menor tiempo posible, con una adecuada seguridad y a menores costos económicos.

(Sebastian, 2019) Indica que un líder directivo debe ser empático, asertivo, flexible y abierto al diálogo permitiendo la comodidad de los profesores, valorados y dispuestos a convertirse en los grandes motores de la transformación educativa que necesitan los estudiantes. El directivo además de ser un coach para su personal debe gestionar las condiciones para que se sienta bien, protegido en su labor y brindarle el respaldo total monitoreado en su búsqueda de lograr los resultados esperados.

Según (Bustamante, 2018) arguye que las habilidades son aprendidas de acuerdo a las tareas que uno realiza según su entorno, las cuales serán demostradas continuamente y de manera eficaz.

Características de las habilidades Directivas

De acuerdo con (Sánchez, 2019) las habilidades gerenciales se caracterizan por:

- Conductuales; ya que son un conjunto de acciones que las personas realizan y que conducen a determinados resultados.
- Controlables; Debido a que pueden demostrarse, practicarse, mejorarse o frenarse, es decir, es la persona quien la controla.
- Desarrollables; debido a que pueden ser mejoradas por medio de la constante práctica y la debida retroalimentación.
- Estas interrelacionadas y se superponen; Es complicado evidenciar una habilidad separada de las demás, debido a que estas están integradas y su unión permiten obtener los resultados esperados, otorgando a la vez permisibilidad para manejar las diversas situaciones que se presenten.
- Contradictorias y paradójicas: puesto que los directivos más eficaces poseen una variedad de habilidades y alguna de ellas parecen incompatibles.

Según (Sebastian, 2019) arguye que las habilidades directivas tiene las siguientes características:

- Conductuales: Son todas las acciones que las personas realizan y que les conducirán a determinados resultados.
- Tienen a desarrollarse: Las personas gracias a la práctica y a una adecuada retroalimentación pueden seguir mejorando las funciones que realiza según las actividades en su centro de labores.
- Se presentan de manera interrelacionadas y sobrepuestas: Las habilidades son un conjunto de diversas respuestas y que además son complejas, es por esto que es un tanto complicado tratar de llegar a demostrar las diversas habilidades de las personas de manera aislada.
- Es controlable: Debido a que las personas pueden controlar por ellas mismas dichas conductas, estando bajo el total dominio del ser humano.

Tipos De Habilidades Directivas

Según (Bermúdez & Bravo, 2016) un directivo debe desarrollar diversas destrezas personales como también técnicas ya que existen una gran variedad de habilidades directivas las cuales son muy importantes para poder ejecutarlas con eficiencia y que permitirá desenvolverse como un gerente capaz de trabajar de manera proactiva y participativo.

De acuerdo con (Aburto, 2011) arguye que todo directivo debe de manejar tres básicas habilidades, entre las cuales tenemos: las habilidades conceptuales que consiste en aquellas que debe tener un gerente para poder pensar y elaborar conceptos sobre diversas situaciones que son abstractas y complicadas; la segunda habilidad es las técnicas que se refieren a los variados conocimientos y sus competencias que se deben manejar según su campo laboral y finalmente tenemos las habilidades referentes al trato personal en donde el individuo refleja hacia los demás la capacidad de trabajar bien con sus compañeros, ya sea de manera grupal como también individual.

Según (Bustamante, 2018) todo directivo de un determinada organización debe alcanzar el mejor desempeño que le permitirán contar con un adecuado perfil para el cargo que desempeñe, es por esto que se debe manejar diversas habilidades como las de liderazgo, las sociales y también aplicar las interpersonales.

Manifestó (Ramos, 2014) que un gerente debe tener las siguientes habilidades directivas:

- Manejo de estrés: Debe tener un adecuado manejo del estrés, el cual está relacionado en el control de sí mismo.
- La creatividad: se debe relacionar la creatividad con la solución de problemas en donde tome en cuenta como prioridad la obtención de metas con mayor rapidez y de manera competitiva.
- La comunicación: Es la forma en decir las cosas de manera adecuada enmarcada en el respeto hacia los demás.
- La motivación: Permitirá que se logre el desempeño óptimo, la motivación se logra brindado las herramientas necesarias para que la persona de manera

independiente la perciba. El directivo debe proporcionar las condiciones óptimas para que se presente y venga directamente del individuo.

- Los conflictos: El gerente debe de ser capaz de diagnosticar el conflicto con las situaciones relacionadas, seleccionar la estrategia óptima, implementarla y solucionar dicho conflicto.
- La delegación: Consiste no solo en designar tareas sino también a desarrollar sensaciones de responsabilidad y autoeficacia.
- El cambio: Es un cambio emitido por el mismo directivo, llevar a la obtención de metas y objetivos beneficiosos para la organización.

Según (Carrillo, 2017) las habilidades que todo gerente debe poseer son básicas para poder realizar de manera adecuada sus diversas funciones y entre ellas tenemos: la motivación, las emocionales, también las analíticas y finalmente las llamadas interpersonales.

Autor (Educación, 2014) nos menciona que todo director de una determinada institución educativa debe poseer diversas habilidades directivas y entre ellas tenemos:

- Gestión pedagógica e institucional: Que consiste en que el directivo debe poder identificar en sus colaboradores que trabajan en el colegio su desarrollo profesional de cada uno de ellos, también deberá generar una adecuada colaboración entre él y sus docentes a través de diversos ejercicios de evaluación y su respectiva retroalimentación para así poder potenciar el desempeño laboral de sus trabajadores; es importante también que el directivo maneje de manera oportuna y eficiente los diversos recursos que posee la organización tanto material como humano que se encuentra disponible.
- Las expectativas y la “visión de futuro”: Es la confianza que deben de tener y transmitir tanto los directivos como sus docentes sobre las diversas capacidades y las posibilidades de los estudiantes en cuanto a sus aprendizaje, lo que permitirá exigirles más y mejorar la calidad educativa de la organización.
- La planificación del proceso pedagógico, que consiste en poder brindar un espacio adecuado para el aporte de los docentes ya sea individual o grupal.

Manifestó (Sebastian, 2019) que las habilidades directivas se clasifican en tres capacidades que tiene que poseer un director para responder a las problemáticas que pueden presentarse:

- Habilidades personales: capacidad innata que cuenta el director para responder con éxito a los problemas presentados en la organización. Responsable de realizar el desarrollo de la visión y misión del centro; debe tener inteligencia emocional, saber gestionar el tiempo y tomar decisiones coherentes.
- Habilidades interpersonales: Tener capacidad para dialogar y saber escuchar. Buscar con su liderazgo realzar el trabajo de todos y darles el valor que se merecen. Debe negociar y buscar las mejores alternativas.
- Habilidades de dirección de personas: ser líder es buscar y generar con los docentes la motivación, desarrollo personal, la creatividad, la delegación de funciones, la resolución de conflictos y la optimización de recursos.

(Beatriz, 2016) Pudo identificar las diversas habilidades que todo gerente necesita y que son básicas para desarrollar su gestión de manera adecuada, entre ellas tenemos:

- Técnica: Son las diversas destrezas que utiliza el ser humano en los procedimientos y las nociones sobre su área de trabajo.
- Humanista: Es la capacidad de poder trabajar con los demás y en donde uno puede entenderlos y motivarlos de manera adecuada y oportuna ya sea tanto grupal como también individual.
- Conceptual: Habilidad para coordinar y también integrar todas las diversas actividades e intereses de una determinada empresa, la cual conlleva a poder comprender en si a la misma como un todo y en donde cada parte va a depender de las demás y esto permitirá comprender y anticipar como es que un ligero cambio en alguna parte conllevara a afectar a todo.

Estrategia de habilidades directivas

De todas las teorías encontradas referentes al desarrollo de las habilidades directivas se aúna la estrategia que de acuerdo con Bermúdez & Bravo (2016), señalan que las habilidades directivas, son los comportamientos visibles y cotidianos que permitirán el buen desempeño del líder en su función gerencial.

Entonces para el aporte práctico construido la base está apoyada en la teoría de los autores mencionado líneas arriba, quienes señalan que una buena estrategia de habilidades directivas debe estar basada en las habilidades conceptuales, administrativas, de relaciones humanas y técnicas.

1.3.1.1 Determinación de las tendencias históricas del proceso de habilidades directivas y su dinámica.

En la caracterización de los antecedentes históricos del proceso del proceso de habilidades directivas y su dinámica, se utilizaron fuentes teóricas como, revisión de bibliografía y otros materiales de interés, que fueron revisados, a partir de asumir los siguientes:

Indicadores:

- Surgimiento y evolución de las habilidades directivas.
- Políticas del ministerio de educación relacionadas con las habilidades directivas.

Tabla 1. Tendencias históricas del proceso de habilidades directivas

Indicadores	Primera Etapa (2000-2010)	Segunda Etapa (2011- Hasta la actualidad)
Surgimiento y evolución de las habilidades directivas.	Los gerentes tenían de manejo procedimientos y técnicas administrativas.	Los gerentes son responsables de coordinar la cooperación necesaria de los trabajadores para así garantizar que una empresa funcione con éxito.
Políticas del ministerio de educación relacionadas con las habilidades directivas.	La gestión de los colegios se asume convencionalmente como una función básicamente administrativa, desligada	Un modelo de gestión educativa centrado en los aprendizajes; a partir del liderazgo pedagógico del equipo

de los aprendizajes y directivo, que permita enfocado en la formalidad las condiciones de las normas y las necesarias para así rutinas de enseñanza. poder lograr el aprendizaje en los educandos.

Nota: Elaboración propia del autor a partir de (Riquelme, 2019)

Las habilidades directivas tiene su historia en el tiempo y a lo largo de la misma ha ido evolucionando, por eso para determinar la misma se tomó dos indicadores relacionados a surgimiento y evolución de las habilidades directivas del cual se fue explicando cómo ha evolucionado en las dos etapas: En la primera etapa solo el gerente debía tener manejo de procedimientos y técnicas administrativas; mientras que en la segunda etapa vemos cómo cambia el líder de la empresa, el cual es responsable de la cooperación de todos los trabajadores para lograr el éxito. En cuanto al indicador Políticas del ministerio de educación relacionadas con las diversas habilidades directivas, tenemos que antes se veía la gestión educativa como una función básicamente administrativa sin embargo en la segunda etapa se enfoca de otra manera en donde la gestión escolar se centra en el aprendizaje a partir del liderazgo pedagógico del personal directivo.

El análisis histórico realizado revela, que aunque se connotan resultados relacionados con el proceso de habilidades directivas y su dinámica, para lo cual se proyectó en la investigación un estudio de los antecedentes históricos desde los indicadores definidos partiendo del Surgimiento y evolución de las habilidades directivas y las Políticas del ministerio de educación relacionadas con las habilidades directivas, los que se explican en dos etapas, aspectos que aún son limitados, lo que confirma la necesidad de resignificar este proceso de habilidades directivas.

1.3.2. Marco Conceptual.

Habilidad

(Romero, 2016) La palabra habilidad nace del latín *habilitas* que se refiere a las diversas mañas, talentos, habilidades o también a la aptitud que tiene una persona para poder desarrollar una determinada actividad encomendada. Por lo

tanto esa persona podrá realizar con total éxito cualquier actividad. Es por esto que las habilidades tienen un cierto nivel de competencias para así poder desarrollar una meta específica.

Habilidades interpersonales

Según (Vera, 2016) arguye que las diversas habilidades humanas consiste en interactuar con los demás, es por esto que es importante que los directivos de las diversas organizaciones desarrollen dichas habilidades y posean la aceptación de su grupo con el cual trabajan, para así poder desarrollar los diversos procesos que permitirán el logro de la producción en lo laboral, también los directivos deben desarrollar la capacidad de poder intercambiar diversos tipos de información con el grupo ya que es básico para seguir logrando buenos productos en la empresa.

Actitudes

(Romero, 2016) todo empleado debe desarrollar diversas actitudes positivas ya que son importantes para la organización porque se relacionan con los resultados positivos que desean obtener los directivos, es por esto que cuando surgen las actitudes negativas ocasionaran dificultades en la empresa ya que representan síntomas de los problemas ocultos.

Gestión

(Manay, 2017) Son las diversas acciones que se realizan para poder alcanzar un determinado objetivo, en este sentido pues toma en cuenta desde el momento mismo en que se planea lo que se pretende realizar, considerando también el desarrollo de lo que se ha planificado y su control que se tomara en cuenta junto con su proceso de evaluación. En una institución educativa toda su comunidad desde sus directivos hasta los vecinos actuaran con diversas intenciones pero tomando en cuenta el propósito educativo que desean alcanzar.

Responsabilidad

(Arancilia, 2016) Tiene que ver con la actividad que se le encomienda a una determinada persona y como como está la maneja de manera autónoma, es por esto que cuando se desarrolla una tarea en la cual nos sentimos a gustos, se

realizara nuestra labor de manera óptima e importante ya que consideraremos que lo que estamos aportando a la empresa permitirá alcanzar los logros de la organización sin importar el cargo que tengamos o el oficio que realicemos en la organización.

Productividad

(Asprilla, 2019) La productividad casi siempre se vincula con la habilidad operativa, el aprovechamiento de todos los medios que posee y los resultados obtenidos. Esta puede medirse de acuerdo a la producción o beneficio de un servicio que obtenga una empresa o institución en el menor tiempo posible (eficiencia y eficacia), esto engloba varios factores en el cual los trabajadores o empleados tienen papel fundamental, ahora bien desde la perspectiva de las instituciones educativas, ésta se centra en desarrollar habilidades y destrezas en los estudiantes para así proporcionar eficientes resultados en su formación.

Motivación

(Burga, 2018) consiste en las fuerzas que posee una persona de manera interna y que afectan su conducta, ya que al estar motivados podrán conseguir alcanzar una determinada meta que se han propuesto y utilizando un determinado esfuerzo en un cierto tiempo.

Dirección

Según (Anapan, 2018) la dirección consiste en ordenar las diversas actividades que realizan las personas en el trabajo de modo eficiente y el coordinar el trabajo de los demás es lo que permite distinguir una posición directiva de las demás, es por esto que toda dirección necesita que las actividades laborales de la organización culminen de manera eficiente.

Líder

(Carrillo, 2017) es cuando una determinada persona está investida en dos poderes y entre ellos tenemos: el poder de la autoridad que es dado por la misma organización empresarial y el poder personal que posee la persona, los cuales utilizara para así poder influir en las voluntades de los demás para que

desarrollen las tareas que conforman según el equipo de trabajo al cual pertenecen.

Liderazgo educativo

Según (Espinoza, 2016) en el ámbito educativo de una organización el liderazgo es vital como estrategia para la mejora en la educación. En donde el director debe cumplir dos funciones básicas para su adecuada gestión, entre ellas tenemos: al liderazgo institucional (referido al cargo que está ocupando) y el liderazgo curricular referido a los procedimientos en la enseñanza y el cómo aprende los estudiantes. Un directivo manifestara buen liderazgo dentro de su organización cuando maneje una adecuada coordinación, organice sus acciones de manera oportuna y construya una misma misión y visión en sus colaboradores.

Profesionalismo docente

Manifiesta (Espinoza, 2016) que todas las responsabilidades que competen a los profesores son el reflejo de una educación de calidad, esto quiere decir que se debe de ser consciente de la práctica de su labor como docente, deben estar comprometidos y participar en los diversos proyectos educativos, brindar una adecuada evaluación del aprendizaje de sus estudiantes, relacionarse con las familias y sentir que forma parte integrante de un sistema nacional.

Desempeño docente.

(Espinoza, 2016) arguye que un profesor que evidencia un buen desempeño docente es aquel que demuestra una adecuada calidad en el ámbito personal, en su ámbito profesional, en lo social, siendo también integral como profesional (el ser, el saber y el hacer), tendrá dominio en lo que realiza, manejará de manera apropiada sus responsabilidades, desarrollará sus competencias siguiendo los estándares curriculares, tomara en cuenta el contexto para realizar acciones pertinentes y también tendrá en cuenta las diversas capacidades y resultados de aprendizaje de sus estudiantes; todo lo mencionado anteriormente será percibido por la comunidad en general.

Evaluación del desempeño docente

(Manay, 2017) Dicha evaluación debe cumplir tres funciones, entre ellas tenemos:

- Diagnóstico; que permite detectar los diversos aciertos y desaciertos en la práctica docente y ante esto se diseñara un plan de capacitación adecuado para así poder corregir y contribuir en el mejoramiento de las deficiencias que presentan los docentes.
- Reflexión; consiste en que se podrá internalizar lo que realiza el trabajador en su quehacer y de cómo lo está haciendo.
- Crecimiento profesional; al obtener los resultados de su proceso de evaluación, permitirá que el docente se autoevalúe su desempeño.

Estrategia

(Zita, 2019) Consiste en un plan que se utilizara para un determinado propósito, la cual está conformada por diversas gestiones previamente premeditadas y que permitirán utilizar las resoluciones más adecuadas y consiguiendo los resultados esperados, toda estrategia debe estar orientada a conseguir su objetivo.

Estrategia empresarial

Según (Zita, 2019) menciona que cuando se habla de estrategia empresarial se refiere a desarrollar diversas pasos que permitirán conseguir diversos beneficios en bien de la organización.

Estrategia De Habilidades Directivas

(Salas R., 2018) Consiste en que un líder organizacional debe tener diversas habilidades sociales, interpersonales, emocionales, gestión de conflictos, toma de decisiones, entre otras para así poder persuadir y convencer al resto de los colaboradores sobre los diversos pasos que la organización debe desarrollar para poder llegar al éxito.

1.4. Formulación del Problema.

Insuficiente desarrollo de habilidades de competencias directivas y personal, limita el desempeño laboral.

1.5. Justificación e importancia del estudio.

Este trabajo de investigación es oportuno porque permite contar con componentes de juicios necesarios, para mejorar la labor del profesor, tomando en cuenta la relación existente entre las habilidades directivas y el desempeño docente.

También permitirá que los resultados de esta investigación beneficien a la sociedad ya que al mejorar el desempeño de los docentes, los educandos podrán recibir un mejor aprendizaje por parte de sus profesores y así alcanzar las metas propuestas de la I.E.P

El **Aporte práctico** de la investigación está en función de fundamentar una Estrategia de habilidades directivas para mejorar el desempeño laboral en los docentes de la I.E.P triunfadores marchan, Chiclayo.

La **significación práctica** de esta investigación, está dada, por la formulación de la estrategia de desarrollo de competencias habilidades directivas, porque permitirá que el director fortalezca aquellos aspectos que le permitirán ejercer un liderazgo que impacte en los docentes que tiene a cargo, motivándolos y ayudándolos a realizar mejor sus funciones y dándoles retroalimentación para alcanzar las metas trazadas.

La **novedad de la investigación** se basa en las teorías de las habilidades directivas de (autores) que sustentan la elaboración de estrategia de habilidades directivas para la mejora del desempeño laboral.

1.6.Hipótesis.

Si se elabora una estrategia de desarrollo de habilidades directivas, entonces contribuirá a mejorar el desempeño laboral en los docentes de la I.E.P “Triunfadores Marchan”.

1.6.1. Variables, Operacionalización.

Variable Independiente

Estrategia de desarrollo de habilidades directivas

(Salas, 2016) Arguye que las habilidades directivas son el nexo entre las diversas estrategias y las adecuadas prácticas de la administración, en donde se tomara en cuenta también sus herramientas, las técnicas que se utilizan en su campo, las diversas cualidades de su personalidad y el estilo propio del gerente que permitirán obtener eficaces resultados en la empresa,

Variable Dependiente

Desempeño laboral

(Pucuhuaranga, 2017) consiste en los resultados que se reflejan en el bien producido en el centro de labores a través de su calidad y cantidad, en donde se combinara el comportamiento del colaborador en su puesto de trabajo, los diversos medios que emplea para desarrollar el producto y el nivel de colaboración que tiene con la empresa para lograr los objetivos previstos.

(Ver Anexo 02) Sobre la operacionalización de las variables.

1.7.Objetivos

1.7.1. Objetivos General

Elaborar una estrategia de desarrollo de habilidades directivas para mejorar el desempeño laboral en los docentes de la I.E.P “Triunfadores Marchan”

1.7.2. Objetivos Específicos

1. Fundamentar epistemológica del proceso de habilidades directivas y su dinámica.

2. Determinar las tendencias históricas del proceso de habilidades directivas y su dinámica.
3. Caracterizar mediante un diagnóstico del estado actual del desempeño laboral de los docentes de la I.E.P “Triunfadores Marchan”.
4. Elaborar una estrategia de desarrollo de habilidades directivas para mejorar el desempeño laboral de los docentes.
5. Corroborar mediante consulta de expertos el aporte práctico y la ejemplificación parcial.

II. MATERIAL Y MÉTODO

2.1. Tipo y Diseño de Investigación.

Tipo de investigación

La investigación desarrollada es “**No experimental**”, debido a que no se manipularon ninguna de las variables de estudio, cuando se genera este tipo de investigación solo se observan las situaciones actuales, sin manipularlas ni influir sobre ellas, debido a que ya ocurrieron dichos hechos como el de sus efectos (Lerma, 2016).

Diseño de investigación

El diseño utilizado en esta investigación es “*Descriptivo-propositivo*”, ya que analiza e interpreta los factores inmersos en la problemática a tratar y siendo importante definir las variables con sus características más resaltantes del problema de estudio para proponer una solución que generara un impacto positivo en la vida de las personas. (Pérez y Palacios. 2014)

2.2. Población y muestra.

Población

En el presente trabajo de investigación la población de estudio está constituida por los 20 docentes de la I.E.P “Triunfadores Marchan”.

Muestra no probabilística: intencional

Para la presente investigación se aplicará el muestreo no probalístico: intencional ya que todos los miembros de la muestra son los 20 docentes de la I.E.P “Triunfadores Marchan”.

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

Métodos teóricos

Histórico-lógico, vinculado al conocimiento en cuanto a su evolución histórica de las habilidades directivas.

Análisis- síntesis: Sirvió en el estudio del proceso de desarrollo de habilidades directivas y su dinámica, desarrollado por toda la lógica de investigación del objeto y campo.

Inducción-deducción: Es el análisis que, parte de asuntos particulares y que posteriormente se convierte en conocimientos generales, permite el estudio de leyes, concepciones, teorías.

Abstracción-concreción: Se desarrolló en toda la etapa investigativa, tomando en cuenta sus diversos fundamentos teóricos en sus preferencias y conceptualizaciones pedagógicas que permitirán llegar a una forma específica.

Hipotético-deductivo: La investigación define una hipótesis.

Sistémico estructural: Para estructurar el aporte práctico.

El método que se utilizara en esta investigación es la encuesta, puesto que se aplicara procedimientos de interrogación a una muestra presentada por los docentes de la I.E.P “Triunfadores Marchan” para evaluar el estado de su desempeño laboral.

Instrumento de recolección de datos

El instrumento de recolección de datos que se utilizara en el presente trabajo es el cuestionario de 31 preguntas que se formulará en una cedula para obtener información de todos los docentes, basándose en un conjunto de preguntas relacionadas a la hipótesis de trabajo y por ende a las variables que se está investigando.

La validez y confiabilidad se calculó mediante el alfa de cronbach (Ver anexo 04)

2.4. Procedimientos de análisis de datos.

Se utilizó el Excel para poder tabular las conclusiones del estudio realizado; se manejó la herramienta SPSS versión 25.0 para determinar estadísticamente la información obtenida mediante el instrumento que se aplicó a través de tablas de frecuencia, gráficos, tablas cruzadas, cruzamiento de datos, determinación de la medida de tendencia central, media, mediana y dispersión, además se aplicó el coeficiente alfa de cronbach para evaluar la fiabilidad del instrumento

y se determinó el coeficiente de valides del aporte que creado mediante la aplicación de una ficha de validación a un grupo de especialistas.

2.5. Criterios éticos

- Valor científico o social: La presente investigación posee un gran valor, ya que, a través del estudio, se propuso una estrategia de desarrollo de habilidades directivas para este problema, que contribuya a mejorar el desempeño laboral en los docentes de la I.E.P “Triunfadores Marchan”.
- Validez científica: El desarrollo de la metodología en la investigación ha sido rigurosa, y ha permitido resultados válidos.
- Selección equitativa de los sujetos: Los participantes en este análisis investigativo han sido considerados tomando en cuenta los objetivos planteados, describiendo cuales son los métodos de inclusión y exclusión.
- Revisores independientes: Se contó con personas calificadas y neutrales a la investigación, las cuales ayudaron en la evaluación y desarrollo, con la finalidad de obviar cambios en el diseño y amparar la responsabilidad social.
- Consentimiento informado: Los valores, creencias e intereses docentes de la I.E.P “Triunfadores Marchan”, que participaron en la investigación, no se vieron afectados, asegurando para ello su debida participación.
- Respeto a los participantes potenciales o a los inscritos: El respeto por los demás fue importante, se dio todo el apoyo y atenciones necesarias, ya que de ello dependió que los trabajadores colaboraran sin presión alguna en la investigación.
- Transparencia: Desarrollare y aplicare el cuestionario considerando la cifra de personas según la muestra establecida, en donde se obtendrá la información de los colaboradores de la I.E.P “Triunfadores Marchan”.
- Confidencialidad: La información obtenida en el cuestionario es exclusivo de la investigadora y utilizados solamente en este análisis investigativo.

- Profundidad en el desarrollo del tema: Para la elaboración se verifico una vasta información literaria pertinente al tema de investigación del desempeño laboral.

2.6. Criterios de Rigor científico.

- Credibilidad. Criterio de la verdad y la autenticidad de la investigación.
- Adecuación teórica- epistemológica.
- Transferibilidad. La posibilidad de transferir la información a otros contextos de características similares, pudiendo aplicarse y utilizare como información referencial.
- Fiabilidad. La veracidad en la información brindada en la tesis.
- Aplicabilidad. Posibilidades de aplicación del aporte práctico.
- Relevancia.

III. RESULTADOS

3.1. Resultados en Tablas y Figuras

La investigación hace uso del método de la observación empírica que consistió en observar directamente desde la realidad problemática en la Institución Educativa Particular “Triunfadores Marchan”, Chiclayo, definiéndose las manifestaciones internas que se describen como antesala al diagnóstico realizado, desde donde emerge el problema de la investigación.

Posteriormente para corroborar el diagnóstico fáctico se utilizó el instrumento de recolección de datos que consistió en un cuestionario de 31 preguntas para cuya validez y confiabilidad se calculó mediante el alfa de Cronbach, consiguiendo los siguientes datos:

VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL

Tabla 2. Validación del instrumento por alfa de Cronbach

	Estadísticas de total de elemento			
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Recibes algún reconocimiento de tu jefe directo por tus labores realizadas.	75,25	16,513	,347	,631
Entregas informes de trabajo a tiempo.	74,55	17,629	,146	,658
Eres puntual en los horarios de trabajo establecidos	74,35	16,976	,367	,636
Permanezco en mi área de trabajo.	74,10	18,516	,000	,666
Mantienes una actualización profesional.	74,50	16,895	,331	,637
Cooperas con tus superiores para el éxito de la institución.	74,35	17,713	,162	,656

Ayudas a tus compañeros de trabajo a cumplir la misión de institución.	74,40	17,621	,171	,655
Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí.	74,30	18,958	-,171	,686
Mantienes tu aula limpia.	74,50	19,421	-,261	,701
Cooperas con el mantenimiento de los servicios higiénicos limpios.	74,50	18,474	-,061	,685
Trabajas con los equipos tecnológicos necesarios.	75,05	18,261	-,049	,692
Estás de acuerdo con el salario que percibes.	75,45	17,103	,174	,655
Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la institución.	74,60	18,989	-,159	,698
Tengo bien organizado mi lugar de trabajo.	74,20	17,853	,219	,654
Ayudo a mis compañeros cuando me necesitan.	74,15	18,239	,118	,662
Cumplo con mi plan de trabajo diario.	74,30	17,589	,220	,651
Termino las tareas en los tiempos preestablecidos.	74,45	16,682	,399	,629
Me disgusta mi horario.	75,95	18,261	,039	,667
Reconocen mi esfuerzo si trabajo más de las horas reglamentadas	75,30	16,853	,206	,650
Realizo mi trabajo con agrado.	74,15	18,134	,174	,659
Mi trabajo permite desarrollarme personalmente.	74,20	17,747	,260	,651

La distribución física del área de trabajo ¿Facilita la realización de sus labores?	74,55	17,418	,196	,652
¿Su jefe inmediato le da a conocer lo bien que está desarrollando sus funciones?	74,95	16,471	,210	,649
¿Se siente usted apoyado por su grupo de trabajo?	74,90	17,568	,154	,657
Realiza cursos de capacitación virtual, presencial o semipresencial.	75,00	16,105	,389	,622
La empresa le brinda capacitación.	75,80	17,432	,220	,650
Dominio de conceptos, métodos y técnicas de la labor que realiza.	74,40	17,937	,090	,664
Presenta un resumen científico-teórico de la sesión de clase.	75,10	15,989	,345	,626
Domina conceptos para el desarrollo de la sesión de clase.	74,35	18,029	,077	,665
Soluciona los problemas académicos de los estudiantes.	74,30	16,958	,411	,633
¿En la empresa se generan soluciones adecuadas por parte de los colaboradores?	74,85	17,713	,162	,656
Dejo que otros tomen la responsabilidad de resolver los problemas en la empresa.	75,30	17,800	,100	,663

Fuente: Elaborado por el autor

En la validación de la fiabilidad del instrumento; aplicando el alfa de Cronbach, se obtuvo un valor igual a ,565 que expresa a decir por algunos autores como Nunnally (1967), que en las primeras etapas de la investigación un valor de fiabilidad de 0.6 o 0.5 y estos valores son suficientes para la investigación que se realiza; igualmente, los ítems del instrumento poseen un valor similar al alfa obtenido.

El siguiente análisis de los resultados se ha organizado de acuerdo a las diferentes dimensiones de la variable.

DIMENSIÓN 1: Habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas

Dentro de los indicadores que se han utilizados se hallan: Conocimiento, Trabajo en equipo, Responsabilidad y Resolver problemas las cuales están distribuidas en 4 ítems del instrumento.

Tabla 3. Dominio de conceptos, métodos y técnicas de la labor que realiza.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	A veces	6	30,0
	Siempre	14	70,0
	Total	20	100,0

FUENTE: Elaborado por el autor

La tabla 3 muestra los valores obtenidos ante el cuestionamiento sobre el dominio de conceptos, métodos y técnicas de la labor que realizan los colaboradores en la I.E.P. “Triunfadores Marchan”. La tabla evidencia que el 70%, que represente 14 trabajadores, plantean el uso adecuado de sus competencias, sin embargo tenemos un 30% de docentes que les falta desarrollar sus competencias adecuadas para poder brindar una adecuada enseñanza.

Tabla 4. Presenta un resumen científico- teórico de la sesión de clase.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	5	25,0
	A veces	10	50,0
	Siempre	5	25,0
	Total	20	100,0

FUENTE: Elaborado por el autor

La tabla 4 muestra los valores obtenidos ante el cuestionamiento sobre si presenta un resumen científico-teórico de su sesión de aprendizaje a los docentes que laboran en la

I.E.P “Triunfadores Marchan”. El grafico evidencia que el 75% que representan 15 trabajadores con tendencia a lo negativo debido a que deben mejorar sus habilidades para poder brindar un adecuado servicio educativo.

Tabla 5. *Domina conceptos para el desarrollo de la sesión de clase.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	A veces	5	25,0
	Siempre	15	75,0
	Total	20	100,0

FUENTE: Elaborado por el autor

Otro de los indicadores de la Dimensión que se analiza es lo referido a si los colaboradores de la I.E.P. “Triunfadores Marchan” dominan conceptos para el desarrollo de su sesión de clase, tenemos que un 75% evidencia con tendencia a lo positivo el dominio de sus habilidades, mientras que un 25% que representan a 5 encuestados menciona que a veces domina dichos conceptos.

Tabla 6. *Cooperas con tus superiores para el éxito de la institución.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	A veces	5	25,0
	Siempre	15	75,0
	Total	20	100,0

FUENTE: Elaborado por el autor

La tabla 6 representa en cuanto a si los colaboradores cooperan con sus superiores para el éxito de la I.E.P “Triunfadores Marchan”. Para lo que plantean que siempre un 75% que representan a 15 encuestados, mientras que un 25% respondió que no cooperan con sus superiores.

Tabla 7. *Ayudas a tus compañeros de trabajo a cumplir la misión de institución.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	A veces	6	30,0

	Siempre	14		70,0
	Total	20		100,0

FUENTE: Elaborado por el autor

Otro de los indicadores de la Dimensión que se analiza es lo referido a la ayuda que brindan a sus compañeros, en donde un 70% que representan 14 trabajadores respondió que siempre ayudan a los demás, mientras que el otro porcentaje indica que no ayudan a cumplir la misión de la empresa.

Tabla 8. *Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	A veces	4	20,0
	Siempre	16	80,0
	Total	20	100,0

FUENTE: Elaborado por el autor

La tabla 8 muestra los valores obtenidos ante el cuestionamiento sobre si pertenecer a un conjunto de colaboradores unidos es sustancial en la I.E.P “Triunfadores Marchan”. El grafico evidencia con tendencia a lo positivo que el 80%, que representan 16 trabajadores, respondieron que es primordial pertenecer a un conjunto de colaboradores unidos, mientras que un 20% que representan 4 trabajadores plantean que a veces consideran importante el pertenecer a un conjunto de colaboradores unidos para el éxito de las tareas asignadas.

Tabla 9. *Ayudo a mis compañeros cuando me necesitan.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	A veces	1	5,0
	Siempre	19	95,0
	Total	20	100,0

FUENTE: Elaborado por el autor

La tabla 9 muestra los valores obtenidos ante el cuestionamiento sobre la ayuda que brindan a sus compañeros cuando lo necesitan. En donde la tabla evidencia que un 95% con tendencia a lo positivo, respondieron que siempre ayudan a sus compañeros en las

labores de los demás, mientras que un 5% respondieron en la encuesta que a veces ayudan a sus compañeros en sus tareas asignadas.

Tabla 10. *¿Se siente usted apoyado por su grupo de trabajo?*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	1	5,0
	A veces	14	70,0
	Siempre	5	25,0
	Total	20	100,0

FUENTE: Elaborado por el autor

En este indicador referido a si los colaboradores de la I.E.P. “Triunfadores Marchan” se sienten apoyados por su grupo de trabajo encontramos que el 75% de los encuestados con tendencia a lo negativo considera que no sienten dicho apoyo, mientras que el 25% de los colaboradores que representan solo 5 trabajadores respondieron que siempre tienen el apoyo de sus demás colegas.

Tabla 11. *Entregas informes de trabajo a tiempo.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	A veces	9	45,0
	Siempre	11	55,0
	Total	20	100,0

Fuente: Elaborado por el autor

La tabla 11 muestra los valores obtenidos ante el cuestionamiento sobre entregan informes de trabajo a tiempo los colaboradores de la I.E.P “Triunfadores Marchan”. El grafico evidencia que el 55% que representan 11 trabajadores con tendencia a lo positivo, sin embargo un 45% respondió en la encuesta que no entrega sus informes a tiempo en sus tareas asignadas debido a que deben mejorar sus habilidades para poder brindar un adecuado servicio educativo.

Tabla 12. *Cumpla con mi plan de trabajo diario.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	A veces	4	20,0

	Siempre	16	80,0
	Total	20	100,0

FUENTE: Elaborado por el autor.

La tabla 12, evidencia los resultados obtenidos en cuanto al reconocimiento de su plan de trabajo a diario. En ella se manifiesta una tendencia hacia lo positivo para un total de 16 personas (80%), debido a que los encuestados siempre cumplen, sin embargo tenemos que un 20% de colaboradores no logran a diario cumplir con su plan de trabajo en la I.E.P “Triunfadores Marchan”, afectando en la eficiencia de sus tareas asignadas.

Tabla 13. *Termino las tareas en los tiempos preestablecidos.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	A veces	7	35,0
	Siempre	13	65,0
	Total	20	100,0

FUENTE: Elaborado por el autor

La tabla 13 muestra los valores obtenidos ante el cuestionamiento con tendencia a lo positivo sobre si terminan las tareas en los tiempos preestablecidos en donde un 65% que representa 13 colaboradores respondieron que si terminan en los tiempos preestablecidos en la I.E.P. “Triunfadores Marchan”, mientras que un 35% no logra cumplir con sus tareas asignadas debido a que el directorio necesita desarrollar talleres para mejorar sus competencias y desarrollar de manera eficiente las tareas asignadas.

Tabla 14. *Solucionan los problemas académicos de los estudiantes.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	A veces	4	20,0
	Siempre	16	80,0
	Total	20	100,0

FUENTE: Elaborado por el autor

La tabla 14 representa si solucionan los problemas académicos de los estudiantes. Para lo que plantean que si solucionan. 80% evidencia la tendencia a lo positivo y solo un 20%

plantea que a veces soluciona, siendo necesario potenciar las habilidades de dichos colaboradores por parte de los directivos de la I.E.P “Triunfadores Marchan”.

Tabla 15. *¿En la empresa se generan soluciones adecuadas por parte de los colaboradores?*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	A veces	15	75,0
	Siempre	5	25,0
	Total	20	100,0

FUENTE: Elaborado por el autor

Otro de los indicadores de la Dimensión que se analiza es lo referido a si en la empresa se generan soluciones adecuadas por parte de los colaboradores de la I.E.P. “Triunfadores Marchan”, tenemos que un 75% evidencia con tendencia a lo positivo el dominio de sus habilidades, mientras que un 25% que representan a 5 encuestados menciona que a veces domina dichos conceptos.

Tabla 16. *Dejo que otros tomen la responsabilidad de resolver los problemas en la empresa.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	5	25,0
	A veces	14	70,0
	Siempre	1	5,0
	Total	20	100,0

FUENTE: Elaborado por el autor

La tabla 16 muestra los valores obtenidos ante el cuestionamiento sobre ellos permiten que otras personas sean los que resuelven las dificultades en la empresa de la I.E.P “Triunfadores Marchan”. El grafico evidencia con tendencia a lo negativo que el 80%, que representan 15 trabajadores, respondieron en la encuestas que ellos no se responsabilizan en resolver los problemas afectando la eficacia en sus competencias para las tareas asignadas.

Si se realiza un análisis integral de la **Dimensión Habilidades, Aptitudes (Competencias) Para Realizar Las tareas Asignadas**, objeto de estudio, habría que

plantear que existen en cuanto al conocimiento, trabajo en equipo y responsabilidad una tendencia a lo positivo, debido a que la mayoría de encuestados respondieron que dominan los conceptos, métodos y técnicas, presentan un resumen científico-teórico en sus sesiones de clase ayudan a sus compañeros y superiores, sin embargo encontramos que en cuanto a resolver problemas en la empresa presenta una tendencia a lo negativo ya que la mayoría de colaboradores dejan que otros tomen la responsabilidad, no generan soluciones adecuadas y no solucionan los problemas académicos de los estudiantes, afectando el desempeño laboral en la empresa en donde deben de recibir por parte del directorio talleres de capacitación para así mejorar sus competencias en las labores encomendadas.

DIMENSIÓN 2: Retribuciones monetarias y no monetarias.

Dentro de los indicadores que se han utilizados se hallan: Salario y Reconocimiento, las cuales están distribuidas en 4 ítems del instrumento.

Tabla 17. Estás de acuerdo con el salario que percibes.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	9	45,0
	A veces	9	45,0
	Siempre	2	10,0
	Total	20	100,0

Fuente: Elaborado por el autor

El 90% plantea la no satisfacción salarial a partir de los resultados que obtienen. Si se hace un análisis sobre otras investigaciones que se realizan; y en la cual se evidencian dificultades salariales que terminan en problemas sociales, uno de los factores está en la exigencia de los directivos y el MINEDU, en la formación de los estudiantes.

Tabla 18. Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la institución.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	1	5,0
	A veces	8	40,0

	Siempre	11	55,0
	Total	20	100,0

Fuente: Elaborado por el autor

Otro de los indicadores de la Dimensión que se analiza es lo referido al significado del salario para lo cual existe la tendencia de reconocer; en un 95% de la muestra que es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la institución.

Tabla 19. *Recibes algún reconocimiento de tu jefe directo por tus labores realizadas.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	5	25,0
	A veces	13	65,0
	Siempre	2	10,0
	Total	20	100,0

Fuente: Elaborado por el autor

La tabla 19 muestra los valores obtenidos ante el cuestionamiento sobre los reconocimientos que se otorgan por el jefe de los colaboradores en la I.E.P. “Triunfadores Marchan”. La tabla evidencia que el 90%, que represente 18 trabajadores, plantean la negativa ante la pregunta ya que no existe una valoración positiva sobre las actividades que se realizan; intra y extra docente, por parte del directivo.

Tabla 20. *¿Su jefe inmediato le da a conocer lo bien que está desarrollando sus funciones?*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	5	25,0
	A veces	7	35,0
	Siempre	8	40,0
	Total	20	100,0

FUENTE: Elaborado por el autor

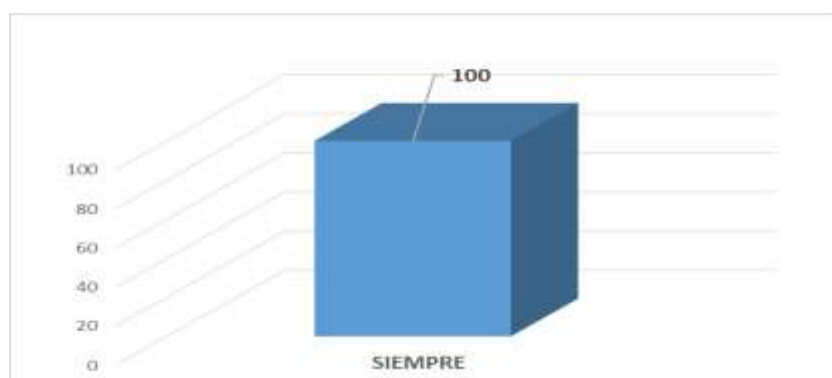
La tabla 20 representa la instrucción por parte de los directivos de la institución en cuanto a las funciones que debe realizar cada docente. Para lo que plantean que si se realiza. 75% evidencia la tendencia a lo positivo y solo un 25% plantea que nunca lo ha recibido sin embargo coinciden con los docentes que han rotado de una a otra institución.

Si se realiza un análisis integral de la **Dimensión Retribuciones monetarias y no monetarias**, objeto de estudio, habría que plantear que existen dificultades organizativas y de concepción salarial dentro de la institución lo cual evidencia la necesidad de organizar talleres, actividades de capacitación y organización directivas.

DIMENSIÓN 3: Satisfacción en relación con las tareas asignadas

Dentro de los indicadores que se han utilizados se hallan: Ambiente físico, Tecnología empleada, nivel de satisfacción del trabajador, Horario reglamentado y horas extras las cuales están distribuidas en 5 ítems del instrumento.

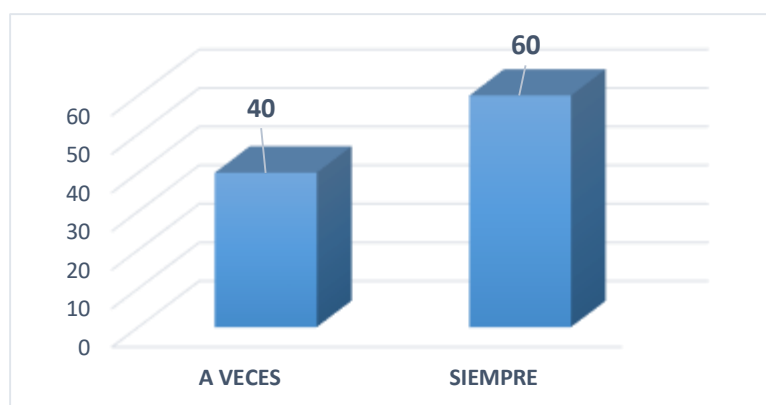
Ilustración 1. Permanezco en mi área de trabajo.



FUENTE: Elaborado por el autor

En la ilustración 1, se evidencia que el 100% de los encuestados, que represente el total de los 20 trabajadores, plantea la permanencia en el área de trabajo en la I.E.P. “Triunfadores Marchan”. Debido a que deben estar en su aula de trabajo mientras sea el tiempo de su sesión de aprendizaje.

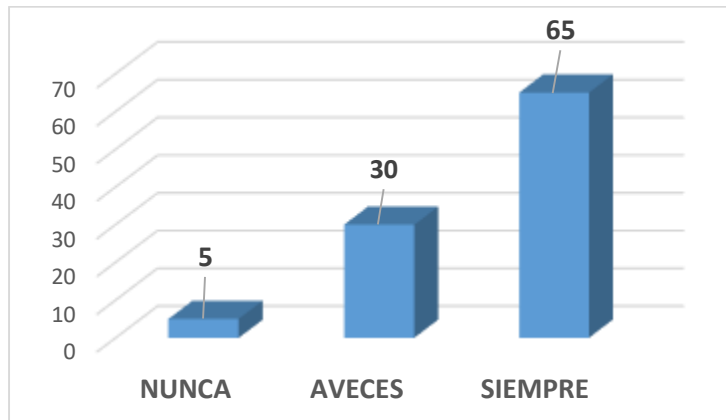
Ilustración 2. Mantienes tu aula limpia.



FUENTE: Elaborado por el autor

La ilustración 2 muestra los valores obtenidos ante el cuestionamiento sobre la limpieza en su aula de los docentes que laboran en la I.E “Triunfadores Marchan”. El gráfico evidencia que el 40% que representan 8 trabajadores a veces mantienen su aula limpia, mientras que los otros 12 trabajadores que corresponde al 60% siempre lo hacen.

Ilustración 3. Cooperas con el mantenimiento de los servicios higiénicos limpios.



FUENTE: Elaborado por el autor

La ilustración 3 muestra los valores obtenidos ante el cuestionamiento sobre si los colaboradores de la I.E.P. “Triunfadores Marchan” cooperan con el mantenimiento de los servicios higiénicos. Evidenciando que el 65% de los encuestados siempre coopera, el 30% respondió que a veces y solo un 5% respondió que nunca coopera con el mantenimiento del ambiente físico en los baños de servicios.

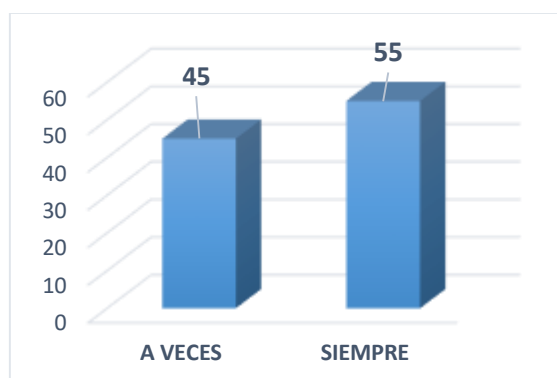
Ilustración 4. *Tengo bien organizado mi lugar de trabajo.*



FUENTE: Elaborado por el autor

En este indicador referido a si los colaboradores de la I.E.P. “Triunfadores Marchan” tienen bien organizado su lugar de trabajo encontramos que el 90% de los encuestados siempre, mientras que el 10% de los colaboradores que representan solo dos trabajadores respondieron que solo a veces.

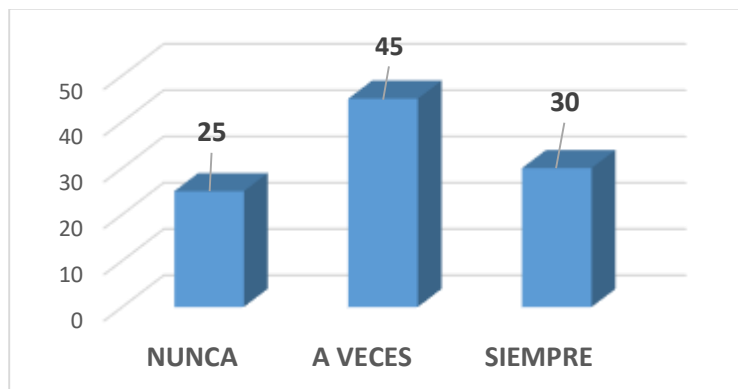
Ilustración 5. *La distribución física del área de trabajo ¿Facilita la realización de sus labores?*



FUENTE: Elaborado por el autor

La ilustración 5 muestra los valores obtenidos ante el cuestionamiento sobre cómo se distribuye el espacio en el lugar donde labora la para facilitar la realización de sus funciones. En donde el gráfico evidencia que un 45% respondieron que a veces pueden realizar de manera adecuada sus labores debido a que consideran que el espacio donde realizan sus funciones como docentes no permite trabajar adecuadamente, mientras que un 55% que representa a 11 colaboradores indican que siempre pueden trabajar con normalidad.

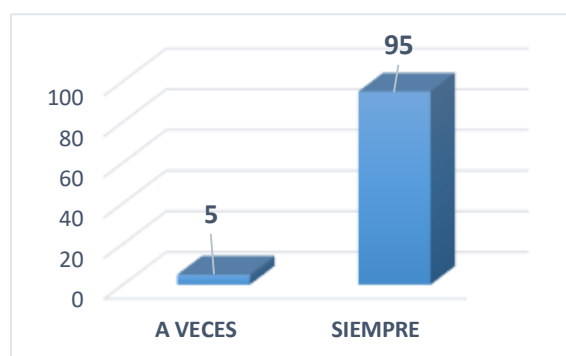
Ilustración 6. *Trabajas con los equipos tecnológicos necesarios.*



FUENTE: Elaborado por el autor

Otro de los indicadores de la Dimensión que se analiza es lo referido a si los colaboradores de la I.E.P. “Triunfadores Marchan” trabajan con los equipos tecnológicos necesarios, en donde el 30% de los encuestados respondió que siempre, el 45% a veces y solo un 25% menciona que nunca, debido a falta de la implementación tecnológica ya que solo se cuenta con un proyector y ninguna computadora disponible para el personal docente.

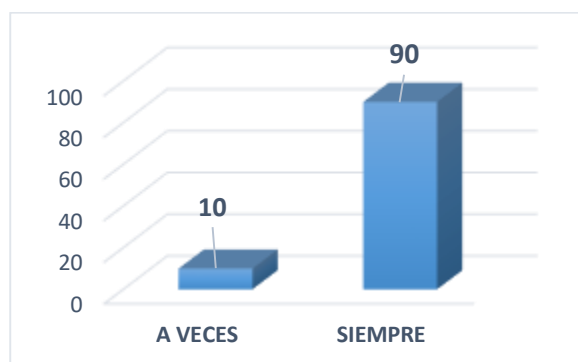
Ilustración 7. *Realizo mi trabajo con agrado.*



FUENTE: Elaborado por el autor

Otro de los indicadores de la Dimensión que se analiza es lo referido a si los colaboradores de la I.E.P. “Triunfadores Marchan” realizan su trabajo con agrado, tenemos que un 95% evidencia con tendencia a lo positivo la realización de sus labores con agrado, mientras que un 5% a veces trabaja con agrado.

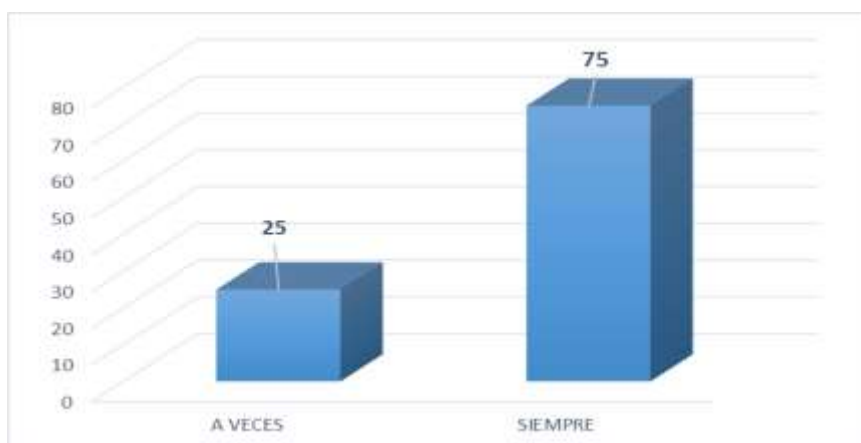
Ilustración 8. *Mi trabajo permite desarrollarme personalmente.*



FUENTE: Elaborado por el autor

La ilustración 10 muestra los valores obtenidos ante el cuestionamiento con tendencia a lo positivo sobre el desarrollo personal en donde un 90% que representa 18 colaboradores respondieron que se desarrollan personalmente al trabajar en la I.E.P. “Triunfadores Marchan”, mientras que solamente el 10% percibe que no logra desarrollarse.

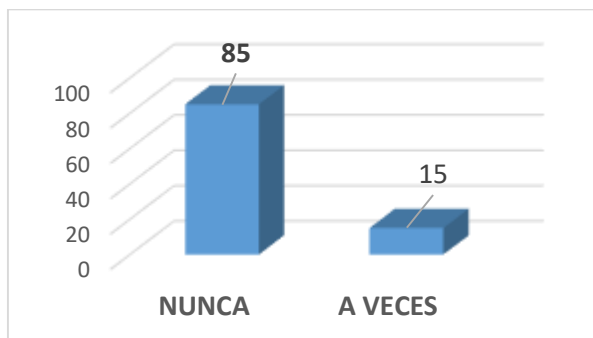
Ilustración 9. *Eres puntual en los horarios de trabajo establecidos*



FUENTE: Elaborado por el autor

La ilustración 9 muestra los valores obtenidos ante el cuestionamiento sobre la puntualidad en los horarios de trabajos establecidos en la I.E.P. “Triunfadores Marchan”. El grafico evidencia que el 75%, que representan 15 trabajadores, evidencia la tendencia a lo positivo a la puntualidad, mientras que un 25% que representan 5 trabajadores plantean que a veces son puntuales en su centro de labores.

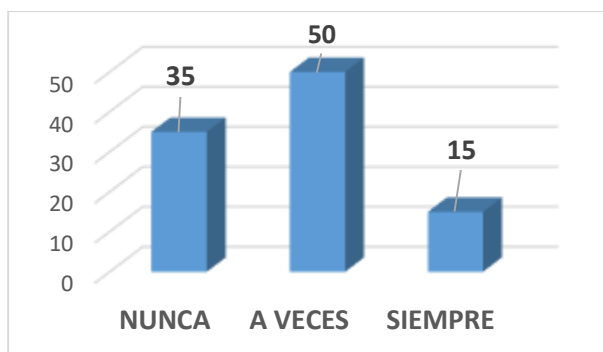
Ilustración 10. *Me disgusta mi horario.*



FUENTE: Elaborado por el autor

La ilustración 10 muestra los valores obtenidos ante el cuestionamiento sobre si les disgusta su horario de trabajo a los docentes que laboran en la I.E.P “Triunfadores Marchan”. El grafico evidencia que el 85% que representan 17 trabajadores nunca se han sentido disgustados por su horario de trabajo, mientras que el 15% de los encuestados que representan a 3 de los colaboradores respondieron que si les disgusta su horario de trabajo.

Ilustración 11. *Reconocen mi esfuerzo si trabajo más de las horas reglamentadas*



FUENTE: Elaborado por el autor

La ilustración 11, evidencia los resultados obtenidos en cuanto al reconocimiento del esfuerzo de los colaboradores al trabajar más de las horas reglamentadas. En ella se manifiesta una tendencia hacia lo negativo para un total de 17 persona (85%), debido a que los directivos no reconocen el esfuerzo que realizan los docentes al hacer horas extras en la I.E.P “Triunfadores Marchan”.

Si se realiza un análisis integral de la **Dimensión Satisfacción En Relación Con Las Tareas Asignadas**, objeto de estudio, habría que plantear que existen en cuanto al

ambiente físico una tendencia a lo positivo, debido a que la mayoría de encuestados respondieron que permanecen en su área de trabajo, mantienen su aula limpia, cooperan con el mantenimiento de los servicios higiénicos, su lugar de trabajo lo tienen bien organizado y consideran que el espacio donde laboran si les permite realizar sus funciones en la I.E.P “Triunfadores Marchan”. En cuanto a la tecnología empleada tenemos que un 70% de los encuestados consideran que no trabajan de manera adecuada debido a la falta de equipos tecnológicos; el nivel de satisfacción del trabajador es con tendencia a lo positivo ya que la mayor parte de los encuestados realizan su trabajo con agrado y siente que su labor que realizan les permite desarrollarse personalmente, finalmente encontramos que en cuanto al horario reglamentado encontramos que la mayoría son puntuales en sus horarios de trabajo y no les disgusta su horario. Sin embargo en cuanto a las horas extras tenemos un 85% de encuestados que respondieron que los directivos no reconocen su esfuerzo cuando trabajan más de las horas reglamentadas lo cual evidencia la necesidad de organizar talleres, actividades de capacitación y organización directivas.

DIMENSIÓN 4: Capacitación y desarrollo constante de los empleados

Dentro de los indicadores que se han utilizados se halla: Capacitación del Trabajador las cuales están distribuidas en 3 ítems del instrumento.

Tabla 21. *Mantienes una actualización profesional.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	A veces	8	40,0
	Siempre	12	60,0
	Total	20	100,0

FUENTE: Elaborado por el autor

La tabla 21 muestra los valores obtenidos ante el cuestionamiento sobre si los colaboradores de la empresa mantienen una actualización profesional con tendencia a lo positivo en donde un 60% que representa 12 colaboradores respondieron que siempre se están actualizando, mientras que el 40% que representa 8 trabajadores respondieron que a veces se actualizan.

Tabla 22. Realiza cursos de capacitación virtual, presencial o semipresencial.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	3	15,0
	A veces	12	60,0
	Siempre	5	25,0
	Total	20	100,0

FUENTE: Elaborado por el autor

Otro de los indicadores de la Dimensión que se analiza es lo referido a si los colaboradores de la I.E.P. “Triunfadores Marchan” realizan cursos de capacitación, en donde el 60% de los encuestados respondió que a veces, con tendencia a lo negativo y el 25% siempre, siendo un claro indicativo sobre el valor que tienen los trabajadores a las capacitaciones.

Tabla 23. La empresa le brinda capacitación.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	14	70,0
	A veces	6	30,0
	Total	20	100,0

FUENTE: Elaborado por el autor

La tabla 23 muestra los valores obtenidos ante el cuestionamiento sobre si la empresa les brinda capacitación en la I.E.P. “Triunfadores Marchan”. La tabla evidencia que el 70%, que represente 14 trabajadores, plantean la negativa ante la pregunta ya que no existe una capacitación constante por parte del directivo para el mejor rendimiento en el desempeño laboral de los empleados.

Si se realiza un análisis integral de la **Dimensión Capacitación y Desarrollo Constante De Los Empleados**, objeto de estudio, habría que plantear que existen una tendencia a lo negativo, no mantienen una actualización profesional, no realizan capacitación de diversos cursos y mencionan que la empresa para la cual laboran no les brindan capacitación. Afectando de esta manera en su desempeño laboral, es por esto

que el directorio debe de realizar diversos talleres para así poder mejorar el desarrollo de sus empleados.

3.2. Discusión de resultados

De acuerdo a las conclusiones obtenidas de cada una de las dimensiones del instrumento aplicado se pudo identificar lo siguiente:

En cuanto a la dimensión *Habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas* se halló que los docentes no presenta un resumen científico- teórico de la sesión de clase que es necesario en el aprendizaje del educando y permitiendo desarrollar de manera más adecuada las competencias que plantea el currículo nacional de educación, también la mayoría de los docentes considera que solo a veces se sienten apoyados por sus compañeros cuando tienen que realizar alguna actividad, se evidencia también que la mayoría de los encuestados dejan que otros tomen la responsabilidad en solucionar las dificultades que se originan en la organización y afectando la eficacia en sus competencias para las tareas asignadas.

En la dimensión *Retribuciones monetarias y no monetarias* se ve perjudicado por diversos componentes tales como la insatisfacción salarial debido a que los colaboradores sienten que las actividades que realizan son más de lo que económicamente le retribuye la empresa, así mismo los docentes encuestados mencionaron que tener un buen pago representa la elevada estimación que aporta el colaborador en la institución, esto quiere decir que ellos perciben que no son valorados por la empresa en la que trabajan, también encontramos que un que los trabajadores plantean que no reciben algún reconocimiento por parte de su jefe inmediato en sus labores realizadas satisfacer sus diversas necesidades tanto familiares como personales. Entonces se puede decir que debido a esto la empresa educativa no les proporcionan diversos beneficios como ofrecer horarios de trabajos más flexibles, ofrecer una carta de reconocimiento al personal que sobresalga mencionando sus éxitos sobre sus logros, proporcionar un día de descanso como una recompensa por la finalización de una tarea exitosa, entre otros.

En la dimensión *Satisfacción en relación con las tareas asignadas* se encontró que la mayor parte del personal docente no se encuentra a gusto debido a que no cuentan con los equipos tecnológicos necesarios para la realización de sus labores en el desarrollo académico para sus estudiantes, contando con un solo proyector y ninguna computadora

disponible para el personal docente y también mencionan los docentes que al trabajar horas extras sienten que su esfuerzo no es reconocido por los directivos de la empresa educativa, lo cual evidencia la necesidad de organizar diversas actividades de capacitación y organización directivas.

Respecto a la dimensión *Capacitación y desarrollo constante de los empleados* se halló que solo a veces la mayoría de docentes realizan cursos de capacitación ya sea virtual, presencial o semipresencial y se evidencia también en la encuesta que no reciben capacitación constante por parte del directivo, es por esto que necesitan que se realicen diversos talleres para así poder mejorar el desarrollo de sus empleados que repercutirá en la calidad educativa de la institución.

3.3. Aporte práctico

Elaborar una estrategia de desarrollo de habilidades directivas para mejorar el desempeño laboral en los docentes de la I.E.P “Triunfadores Marchan”

3.3.1. Fundamentación de la estrategia de desarrollo de habilidades directivas para mejorar el desempeño laboral en los docentes de la I.E.P “Triunfadores Marchan”

Introducción

En este capítulo se describe la fundamentación de la estrategia de desarrollo de habilidades directivas para mejorar el desempeño laboral en los docentes de la I.E.P “Triunfadores Marchan”, sus objetivos, planeación estratégica, instrumentación, etapas y la evaluación para desarrollar las competencias necesarias que deberían tener los directivos.

Fundamentación teórica del aporte práctico

La estrategia de desarrollo de habilidades directivas para mejorar el desempeño laboral en los docentes de la I.E.P “Triunfadores Marchan”, está basada en la teoría de Bermúdez & Bravo (2016), quienes señalan que las habilidades directivas hacen referencia a los comportamientos visibles y cotidianos que permitirán el buen desempeño del líder en su función gerencial y utilizando estrategias pertinentes como son el desarrollo de habilidades conceptuales que permitirán brindar orientación a los

demás docentes para realizar de manera eficiente las diversas acciones correspondientes a su función, habilidades administrativas para un mejor manejo adecuado de incentivos para el personal, que con una adecuada planificación y organización se podrá generar diversos tipos de reconocimiento y retribuciones monetaria, habilidades de relaciones humanas ya que se interactúa con diversos tipos de personas y un adecuado manejo permitirá relacionarse con los docentes a cargo, influenciando en su satisfacción al realizar una determinada tarea determinada y la habilidad técnica que son las destrezas que utiliza el ser humano en los procedimientos, las nociones sobre su área de trabajo y que con la capacitación constante, no solo podrá alcanzar un mejor desempeño en su rol, sino también para su desarrollo personal.

Actualmente se necesita que en los centros educativos los directivos desarrollen diversas habilidades para dejar de ser simples jefes y adquirir nuevas formas de estrategias en gestión y relaciones personales que les permitan desenvolverse de manera óptima y mejorar el desempeño laboral de sus docentes.

La I.E.P “Triunfadores Marchan” cuenta con docentes que anhelan mejorar su desempeño laboral es por ello que requieren que los directivos desarrollen sus habilidades para que así se refleje en la mejora de la calidad educativa que brinda la organización.

Es por ello que la presente estrategia de habilidades directivas está diseñada para elevar el nivel de desempeño laboral en los docentes de I.E.P “Triunfadores Marchan”.

Diagnóstico

Se aplicó una guía de observación (Ver Anexo 03) y un cuestionario a los docentes que miden el desempeño laboral en la I.E.P “Triunfadores Marchan”, encontrando lo siguiente:

- No presenta un resumen científico- teórico de la sesión de clase.
- No cuentan con el apoyo de sus compañeros cuando tienen que realizar alguna actividad encomendada.
- No toman la responsabilidad para solucionar las dificultades que surgen en la organización.
- No cuenta con un adecuado plan de retribuciones monetarias y no monetarias.

- No cuentan con los equipos tecnológicos necesarios para la realización de sus labores.
- No todos los docentes realizan cursos de capacitación ya sea virtual, presencial o semipresencial.
- No son reconocidas sus horas extras trabajadas por los docentes.
- No reciben capacitación constante por parte del directivo

Objetivo general

Elevar el desempeño laboral en los docentes de la I.E “Triunfadores Marchan, teniendo en cuenta el proceso de desarrollo de habilidades directivas.

Planeación estratégica

La estrategia está compuesta por las siguientes etapas:

Primera etapa: Habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas.

Segunda etapa: Retribuciones monetarias y no monetarias.

Tercera etapa: Satisfacción en relación con las tareas asignadas.

Cuarta etapa: Capacitación y desarrollo constante de los empleados.

3.3.2. Construcción de la estrategia de desarrollo de habilidades directivas para mejorar el desempeño laboral en los docentes de la I.E.P “Triunfadores Marchán”

En su estructura la estrategia de desarrollo de habilidades directivas para mejorar el desempeño laboral en los docentes de la I.E.P “Triunfadores Marchán” está conformada por la planificación general de actividades y cuatro etapas.

Tabla 24. *Planificación general de actividades*

Nº	Actividad	Descripción
1	Presentación de propuesta	Reunión con el directorio de la I.E.P para que conozcan el programa de habilidades directivas y cuáles son los beneficios que traerá a los

		docentes y a la empresa educativa “Triunfadores Marchan”.
2	Presentación del cronograma	Reunión con el directorio para coordinar y fijar las fechas de aplicación de las actividades.
3	Aprobación del programa	El directorio aprueba el presupuesto de las actividades a realizarse.
4	Difundir el programa	Dirección difunde y comunica al directorio las fechas que se va llevar a cabo las actividades para mejorar el desempeño laboral.
5	Búsqueda de recursos	En coordinación con dirección se definirá que proveedores nos atenderán en los diferentes recursos necesarios

Tabla 25. *Primera etapa: Habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas*

N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	PLAN DE TRABAJO	RESPONSABLE
1	Fórum	Importancia sobre el adecuado desarrollo de sus funciones pedagógicas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Anunciar el tema y objetivos del fórum. 2. Exposición de la temática por parte de los ponentes. 3. Preguntas por parte del auditorio. 4. Conclusiones sobre el tema. 	Dirección
2	Programa de habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas	Establecer un programa sobre el adecuado desarrollo de sus funciones pedagógicas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis sobre la rúbrica de observación de aula para la evaluación del desempeño del profesor. 2. Difusión sobre la rúbrica de observación de aula. 3. Monitoreo en aula al docente. 4. Acompañamiento al docente para la mejora en su desempeño. 	Especialista y dirección

Tabla 26. *Segunda etapa: Retribuciones monetarias y no monetarias*

N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	PLAN DE TRABAJO	RESPONSABLE
1	Proceso de evaluación, supervisión y desempeño	Establecer un proceso de supervisión y acompañamiento del desempeño docente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de rúbrica del buen desempeño docente de la I.E 2. Difusión de las rubricas del buen desempeño docente 3. Supervisión y evaluación de los docentes utilizando las 	Dirección

			rubricas 4. Análisis y difusión de resultados	
2	Plan de reconocimiento monetario y no monetario	Establecer un plan de reconocimiento monetario.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Obtener información del mercado de compensación monetaria. 2. Construir un rango de sueldo según el nivel de desempeño docente. 3. Bonificación monetaria a los docentes que han alcanzado el más alto nivel de desempeño al finalizar el año académico. 	Dirección
		Establecer un plan de reconocimiento no monetario.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Premio a la asistencia y puntualidad (trimestral). 2. Almuerzo de confraternidad por el día del maestro. 3. Fiesta de aniversario de la empresa. 4. Acto de reconocimiento público a los docentes que han alcanzado el más alto nivel de desempeño al finalizar el año académico. 	

Tabla 27. Tercera etapa: Satisfacción en relación con las tareas asignadas

N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	PLAN DE TRABAJO	RESPONSABLE
1	Fórum	Impacto de su labor docente en la calidad del servicio educativo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Anunciar el tema y objetivos del fórum. 2. Exposición de la temática por parte de los ponentes. 3. Presentación de video sobre la importancia de la labor docente en la calidad del servicio educativo. 4. Preguntas por parte del auditorio. 5. Conclusiones sobre el tema. 	Dirección
2	Talleres participativos	Uso de materiales y recursos disponibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de un horario para el uso del proyector. 2. Elaboración de un cronograma semanal sobre los materiales que se utilizara durante las sesiones de aprendizaje. 	Dirección
		Optimización efectiva del tiempo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Exposición teórica sobre el manejo del tiempo. 2. Ejercicio de Auto-análisis de la gestión y administración del tiempo. 3. Identificación de obstáculos que impactan en la organización del tiempo. 4. Presentación de herramientas e ideas para una efectiva organización del tiempo. 5. Elaboración de horario semanal (Ejercicio individual) 	

			6. Conclusiones sobre la optimización del tiempo.	
--	--	--	---	--

Tabla 28. *Cuarta etapa: Capacitación y desarrollo constante de los empleados*

N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	PLAN DE TRABAJO	RESPONSABLE
1	Análisis sobre las capacitaciones de los docentes	Identificar las capacitaciones que han tenido los docentes durante los últimos 2 años	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación de constancias y/o certificados de capacitaciones por parte de los docentes. 2. Análisis y resultados sobre las actualizaciones de los docentes. 3. Difusión sobre el análisis y resultados a los docentes. 	Dirección

2	Talleres de capacitación	Establecer talleres de capacitación a los docentes sobre el currículo nacional de educación.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Exposición teórica sobre el nuevo enfoque del currículo nacional. 2. Ejercicio grupal sobre la elaboración de una programación anual. 3. Ejercicio grupal según áreas sobre la elaboración de una unidad de aprendizaje. 4. Ejercicio individual sobre una sesión de aprendizaje. 5. Implementación del nuevo enfoque en las sesiones de aprendizaje 	Especialista y dirección
		Establecer talleres de capacitación sobre el uso tecnológico en la educación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Exposición teórica sobre la importancia del uso de las TIC en el aprendizaje en casa. 2. Ejercicio individual sobre la elaboración de sus redes sociales. 3. Exploración y manejo sobre los diversos recursos virtuales. 4. Exploración y manejo de la plataforma virtual de la I.E. 	
		Establecer taller de capacitación a los docentes sobre la	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se describe la planificación del taller indicando las actividades a realizar durante el proceso de 	

		investigación educativa	<p>investigación.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Se determina los conocimientos, habilidades y actitudes previas de los docentes para el desempeño adecuado de la investigación. 3. Se refuerzan las competencias a través del monitoreo y trabajo en equipo. 4. Los docentes de cada área deben presentar un tema y/o problemática de su interés detectada en el aula para su investigación. 5. Exploración de artículos científicos en revistas indexadas respecto a la selección del tema, permitiendo generar una hipótesis. 6. Los docentes de cada área mostraran adelantos de su investigación, a través del trabajo en equipo. 7. Los docentes recolectaran datos requeridos para su investigación a través de encuestas y aplicación de métodos de enseñanza. 8. Se organizará la investigación según los requerimientos de una revista arbitrada e indexada (Resumen, introducción, metodología, conclusiones, referencias). 	
--	--	-------------------------	--	--

			<p>9. Los docentes serán sometido a una exposición oral final de su trabajo frente a sus pares, asesores y expertos del tema de investigación.</p> <p>10. Finalizará el proceso a través de la publicación de su investigación en una revista de corriente principal (ISI, SCOPUS, Scielo).</p>	
--	--	--	---	--

Instrumentación y evaluación de la estrategia de desarrollo de habilidades directivas para mejorar el desempeño laboral en los docentes de la I.E.P “Triunfadores Marchan”

La Planificación general de actividades se desarrollara en julio para coordinar con dirección sobre los temas de capacitación, la metodología, el cronograma, el presupuesto, los materiales de oficina, el lugar y el ponente.

La primera etapa se dará en el mes de agosto en donde se desarrollara un programa del marco de la buena práctica del profesor, en el cual los profesores serán monitoreados y acompañados para su mejoramiento laboral.

La segunda etapa se ejecutara en setiembre elaborando un proceso de supervisión y acompañamiento del desempeño docente con su respectiva elaboración, difusión, supervisión y evaluación de su rúbrica del buen desempeño docente. Estableciéndose también un plan de remuneración monetaria y no monetario con su respectiva metodología que permitirá que los docentes mejoren su desempeño.

La tercera etapa se desarrollara en el mes de octubre en donde se realizar un fórum para exponer el impacto de la labor docente en la calidad del servicio educativo, desarrollándose también diversos talleres participativos para el adecuado uso de los medios y materiales disponibles en la empresa y la optimización efectiva del tiempo.

La cuarta etapa se ejecutara en el mes de noviembre en donde se desarrollara talleres para capacitar el nuevo enfoque del currículo nacional de educación, desarrollando diversos ejercicios sobre programación, unidades y sesiones de aprendizaje, que luego se implementara en el aula para brindar una mejor calidad educativa a los estudiantes. También talleres sobre el uso de las TIC para que los docentes brinden una mejor calidad de la educación a distancia que se está dando en nuestra actual coyuntura de la pandemia.

La evaluación deberá ser permanente o trimestral ya que es un proceso dinámico en el cual se utilizaran como indicadores de evaluación: la rúbrica de observación de aula que se elaboró en la primera etapa y la rúbrica del buen desempeño docente que se desarrolló en la segunda etapa.

Presupuesto de la Estrategia de Desarrollo de Habilidades Directivas

Tabla 29. *Planificación general de actividades*

N°	Actividad	Recurso	C. Unitario	Cantidad	C.Total
1.	Presentación de la propuesta	Impresiones	0.20	15	3.00
		Folder	0.80	1	0.80

Tabla 30. *Primera etapa*

N°	Actividad	Recurso	C. Unitario	Cantidad	C.Total
1.	Fórum	Hojas bond	0.20	30	6.00
		Refrigerio	3.00	25	75.00
2.	Programa de habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas	Hojas bond	0.20	60	12.00
		Impresiones	0.20	80	16.00
		Lapiceros	0.50	25	12.50
		Refrigerio	3.00	25	75.00
		Especialista	300.00	1	300.00

Tabla 31. *Segunda etapa*

N°	Actividad	Recurso	C. Unitario	Cantidad	C.Total
1.	Proceso de evaluación, supervisión y desempeño	Hojas bond	0.20	80	16.00
		Impresiones	0.20	80	16.00
		Lapiceros	0.50	3	1.50
		Resaltador	1.50	2	3.00
		Corrector	1.50	1	1.50
		Refrigerio	4.00	3	12.00
2.	Plan de reconocimiento monetario y no monetario	Hojas bond	0.20	40	8.00
		Impresiones	0.20	40	8.00
		Lapiceros	0.50	3	1.50
		Refrigerio	4.00	3	12.00

Tabla 32. Tercera etapa

N°	Actividad	Recurso	C. Unitario	Cantidad	C.Total
1.	Fórum	Hojas bond	0.20	25	5.00
		Lapiceros	0.50	25	12.50
		Refrigerio	3.00	25	75.00
2.	Talleres participativos	Hojas bond	0.20	80	16.00
		Lapiz	0.50	25	12.50
		Borrador	0.50	25	12.50
		Refrigerio	3.00	25	75.00

Tabla 33. Cuarta etapa

N°	Actividad	Recurso	C. Unitario	Cantidad	C.Total
1.	Análisis sobre las capacitaciones de los docentes	Hojas bond	0.20	30	6.00
		Impresiones	0.20	30	6.00
		Refrigerio	4.00	3	12.00
2.	Talleres de capacitación	Hojas bond	0.20	100	20.00
		Lapiz	0.50	25	12.50
		Borrador	0.50	25	12.50
		Refrigerio	3.00	25	75.00
		Especialista	600.00	1	600.00

Costo de la Estrategia	
Planificacion general de actividades	3.80
Primera Etapa	496.50
Segunda Etapa	79.50
Tercera Etapa	208.00
Cuarta Etapa	744.00
Total	1531.80

3.4 Valoración y corroboración de los Resultados

3.4.1 Valoración de los resultados criterio de expertos

Se seleccionaron 3 expertos tomando en cuenta algunos criterios como:

- Grado Académico de magister
- Experiencia profesional en gestión de personas
- Destreza para dirigir en Colegios.

Para el análisis de resultados de la valoración del juicio de experto de la estrategia de Habilidades Directivas se consideraron los siguientes criterios:

- 1.- Deficiente (si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador)
- 2.- Regular (si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador)
- 3.- Buena (si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador)

CALIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA POR PARTE DE LOS EXPERTOS			
Criterios	Experto N° 01	Experto N° 02	Experto N° 03
Pertinencia	3	3	3
Coherencia	3	3	3
Congruencia	3	3	3
Suficiencia	3	3	3
Objetividad	3	3	3
Consistencia	3	3	3
Organización	3	3	2
Claridad	3	2	3
Formato	3	3	3
Estructura	3	3	3
Puntaje total	30	26	26

Los entendidos en la materia al referirse a la pertinencia de la estrategia manifestaron que era buena.

Los entendidos en la materia al referirse a la coherencia en las acciones y los indicadores de evaluación manifestaron que era buena.

Los versados en el tema al referirse a la congruencia de la estrategia manifestaron que era buena.

Los versados en la materia al referirse a la objetividad de las etapas manifestaron que era buena.

Los entendidos en la materia al referirse a la consistencia en las partes de la estrategia manifestaron que era buena.

Los versados en la materia al referirse a la organización de las etapas o sesiones de la estrategia manifestaron la mayoría que era buena.

Los entendidos en la materia al referirse a la claridad de las etapas o sesiones de la estrategia manifestaron la mayoría que era buena.

Los versados en la materia al referirse al formato de cada una de las partes o sesiones de la estrategia manifestaron que era buena.

Los entendidos en la materia al referirse a la estructura de la estrategia manifestaron que era buena.

3.4.2 Ejemplificación de la aplicación de la Estrategia de Desarrollo de Habilidades Directivas para mejorar el desempeño laboral en los docentes de la I.E.P “Triunfadores Marchan”

Para efectos de ejemplificar las acciones de la estrategia de Habilidades Directivas se toma la Primera etapa: Habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas, la cual se desarrollara en dos actividades.

En la primera actividad se pretende mejorar el desempeño laboral en los profesores el cual se desarrollara a través de un fórum en el mes de octubre, permitiendo conocer la importancia sobre el adecuado desarrollo de sus funciones pedagógicas. En esa actividad se desarrollara una exposición temática de 60 minutos que será dividida en dos tiempos de 30 minutos cada uno, el cual estará dirigido por el director de la I.E y al culminar cada tiempo se

pasara a responder las preguntas que tengan los docentes, finalmente se brindara las conclusiones de la temática expuesta.

En la actividad número dos, se establecerá un programa sobre el adecuado desarrollo de sus funciones pedagógicas en donde primero se deberá hacer un análisis sobre la rúbrica de observación de aula para la evaluación del desempeño docente, ya que con esto se podrá medir en qué nivel se encuentran los colaboradores de la I.E; después se procederá a difundir a todos los docentes sobre la rúbrica de observación de aula para que sepan cómo serán evaluados; se establecerá un cronograma de monitoreo a los docentes en donde el director o subdirector utilizando dichas rubricas podrán evaluar al docente en aula y al culminar dicha evaluación se le deberá brindar el acompañamiento al docente para la mejora en su desempeño, que consiste en darle a conocer cuáles son sus fortalezas, debilidades, en qué nivel se encuentra y siendo necesario brindarle las herramientas adecuadas para seguir mejorando en su desempeño.

IV. CONCLUSIONES

- La fundamentación epistemológica del proceso de habilidades directivas y su dinámica facilitó organizar las teorías y categorías primordiales de su desarrollo; así como constatar las distintas elecciones metodológicas que se han utilizado para el mejoramiento del desempeño laboral en diferentes ámbitos empresariales.
- Se determinaron las tendencias históricas del proceso de habilidades directivas y su dinámica se evidencia como ha ido evolucionando en el tiempo a través de diversas etapas y que hasta el día de hoy siguen evolucionando de acuerdo a las nuevas necesidades que surgen en la actual coyuntura.
- Se realizó diagnóstico del estado actual del desempeño laboral de los docentes de la I.E.P “Triunfadores Marchan” se utilizó un instrumento que cumple con la validación y confiabilidad que requiere un estudio de investigación, permitiendo conocer los niveles de desempeño laboral.
- Se elaboró la estrategia de desarrollo de habilidades directivas para mejorar el desempeño laboral de los docentes que consta de la planificación de actividades generales y cuatro etapas: Habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas; Retribuciones monetarias y no monetarias; Satisfacción en relación con las tareas asignadas y finalmente la etapa llamada Capacitación y desarrollo constante de los empleados.
- La propuesta de estrategia de Habilidades Directivas fue validada por tres especialistas en Gestión del Talento Humano que expresaron la congruencia y consentimiento en los procesos dinámicos que planteamos con la estrategia elaborada.

V. RECOMENDACIONES

Aplicar la estrategia de Habilidades directivas la I.E.P “Triunfadores Marchan” y en otras instituciones educativas siguiendo el orden y cada etapa de la estrategia.

Mantener capacitado al personal docente en el uso de medios digitales para un mejor dominio tecnológico que le permitirá lograr un mejor desempeño en las clases virtuales que se están desarrollando en nuestra actualidad.

Establecer procesos de evaluación permanente que permitan medir y evaluar el impacto del Desempeño Laboral del docente en la calidad del servicio educativo que se brinda a la comunidad.

Comunicar en toda la sociedad educativa la aplicación de la estrategia de Habilidades Directivas y el bien que producirá en los docentes y su desempeño laboral.

VI. REFERENCIAS

- Aburto, P. (2011). *Habilidades directivas: Determinantes en el clima Organizacional*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja>.
- Aguilar, F., & Guerrero, A. (2014). *Habilidades Directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la Ugel N°4*. Lima, Perú. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9429/Aguilar_PFY-Guerrero_FAE.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Alvarado, B. (2008). *HABILIDADES DE DIRECCIÓN DEL SERVIDOR PÚBLICO, EN LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO*. Obtenido de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2008/sdba/habilidades%20directivas.htm>
- Anapan, L. (2018). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los medicos jefes de los establecimientos de salud de la es red Túpac Amaru*. Lima. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/30565/Anapan_BLE.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arancilia, s. (2016). *Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral d los colaoadores de la estación experimental agraria vista florida - Instituto nacion al de innovación agraria*. Chiclayo. Obtenido de <file:///C:/Users/CARLOS%20CAMPOS/Downloads/Arancibia%20Campos%20%20Seminaro%20Villarreal.pdf>
- Asprilla, D. (2019). *Elementos del desempeño laboral en el docente de educación básica*. Obtenido de <http://ojs.urbe.edu/index.php/redhecs/article/view/3148>
- Beatriz, P. (2016). *La dirección de comunicacion y las habilidades directivas*. Obtenido de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33608265/BPena.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLa_direccion_de_comunicacion_y_las_habil.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20200107%2Fus-east
- Bermúdez, E., & Bravo, V. (2016). *Habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en escuelas básicas*. Venezuela: Revista Omnia. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/737/73752819005.pdf>
- Burga, G. (2018). *motivación y desempeño laboral del personal administrativo en una empresa agroindustrial de la región Lambayeque*. Chiclayo. Obtenido de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1108/1/TM_BurgaVasquezGuisela_WiesseEslavaSandra.pdf.pdf
- Bustamante, C. (2018). *Desarrollo de habilidades gerenciales en la competitividad de servicios administartivos de caracter academico en la universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huanuco*. Obtenido de <file:///C:/Users/CARLOS%20CAMPOS/Downloads/Dialnet-ElDesarrolloDeHabilidadesGerencialesEnLaCompetitiv-7099896.pdf>

- Cameron, A. W. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Mexico. Obtenido de <file:///C:/Users/CARLOS%20CAMPOS/Downloads/31-Desarrollo-de-Habilidades-Directivas-8ed-Whetten.pdf>
- Carrasco. (2015). *Metodología de la investigación científica, pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. (Novena ed.). Lima: San Marcos.
- Carrasco, L. (2017). *Estrategia de selección por competencias para fortalecer el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa delicias king kong Lambayeque*. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/32135/carrasco_chl.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Carrillo, M. (2017). *Habilidades Gerenciales y de Liderazgo*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16156/CarrilloTunjanoMauricio2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Corvo, H. (2019). *Las 12 teorías administrativas y sus características*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/teorias-administrativas/>
- Cueva, L. (2007). *Teoría clásica de la administración de Henri Fayol*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teoria-clasica-administracion-henri-fayol/>
- Dávila. (2014). *Clima, Motivación intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos*. Lima, Perú.
- De Alba, c. (2015). *Seguimiento del proceso de inserción sociolaboral*. Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/5662/1/PIUADM004-2017.pdf>
- Díaz, D., & Delgado, M. (2014). *Competencias generales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: Una propuesta de la socioformación*. Chiclayo, Perú. Obtenido de https://www.academia.edu/15178928/TM_Diaz_Castillo_Doris_Delgado_Leyva_Miguel
- Educación, M. d. (2014). *Marco del buen desempeño directivo*. Obtenido de http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Espinoza, J. (2016). *Clima organizacional y liderazgo: Predictores del desempeño docente, en los centros educativos iniciales de la unión peruana del norte*. Obtenido de https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/727/Jenny_Tesis_Maestr%3%ada_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Fayol, H. (1916). *Administración Industrielle et Generale*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/las-5-funciones-de-la-administracion-de-henri-fayol/>
- García, A., & Barradas A y Gutiérrez, s. (2007). *Estudio de habilidades directivas en el desempeño de un*. México. Obtenido de <file:///C:/Users/CARLOS%20CAMPOS/Downloads/Dialnet-EstudioDeHabilidadesDirectivasEnElDesempenoDeUnCor-5662016.pdf>
- García, F. (2017). *Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el departamento del Cesar-Colombia*. Obtenido de

file:///C:/Users/CARLOS%20CAMPOS/Downloads/art%C3%ADculo_redalyc_357955446001.pdf

García, H. (2006). *Características de un jefe*. México: McGraw-Hill. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11860/becerra_mm.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hasley, L. (1960). *La naturaleza del trabajo directivo*. Obtenido de <https://www.losrecursoshumanos.com/teoria-clasica-de-luther-gulick/>

Huatuco, v. (2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en la municipalidad distrital de ate*. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9014/Huatuco_NVJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Lerma, H. (2016). *Metodología de la investigación*. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=COzDDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=que+es+una+investigacion+no+experimental&ots=2g5eHFkdrc&sig=4T_TgCBuLqFo4XitBwldzRC2B40#v=onepage&q=que%20es%20una%20investigacion%20no%20experimental&f=false

Machuca, A. (2018). *Inteligencia emocional y su influencia en el desempeño laboral del personal de ingeniería y proyectos de la empresa Uezu Perú, 2018*. Obtenido de http://www.dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/13161/machucarubio_alva.pdf?sequence=3

Madrigal, B. (2006). *Habilidades directivas*. Mexico: Mc Graw Hill.

Manay, A. (2017). *La calidad de la gestión administrativa y el desempeño docente según los estudiantes del I ciclo de obstetricia de la universidad particular de Chiclayo*. Chiclayo. Obtenido de <http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/6207/BC-1124%20MANAY%20BARRERA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Morales, H. (2019). *Habilidades directivas y desempeño laboral del personal en la unidad de gestión educativa local N.º 16, provincia de barranca*. Huacho, Perú.

Morales, R. (2017). *Competencias docentes y desempeño: un estudio con profesores universitarios*. Obtenido de https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/522/pdf_350

Pérez, t. (2020). *La investigación , ¿que pasos debes seguir?* Obtenido de <https://lainvestigacion.com/descriptiva/>

Puchol. (2016). *El libro de las habilidades directivas* (Ediciones Díaz de Santos ed.). Obtenido de <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490520413.pdf>

Pucuhuaranga, t. (2017). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital Santiago León de Chongos*. Huancayo, Perú. Obtenido de <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/1273/CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20Y%20DESEMPE%3%910%20LABORAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ramírez, A. (2013). *Teoría de relaciones humanas*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-relaciones-humanas/>

- Ramírez, A. (2013). *Teorías de la administración*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teorias-de-la-administracion/>
- Ramos, B. (2014). *Habilidades Directivas Esenciales: Desarrollo de Ventajas Competitivas en las Organizaciones*. Obtenido de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3442/PROYECTO-DE-GRADO-2015-6-38.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Riquelme, M. (2019). *¿Cuales son las teorías de la administración?* Obtenido de <https://www.webyempresas.com/teorias-de-la-administracion/>
- Rojas, R. (2018). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal con el puesto de salud Sagrado Corazon de Jesús-Lima 2018*. Obtenido de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1711/MAESTRO%20-%20Vilchez%20Paz%2C%20Stefany%20Bernita.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Romero, J. (2016). *El sistema de Administración de Recursos Humanos y el subsistema de aprovisionamiento aplicado en las empresas de los departamentos de Matagalpa-Jinotega, año 2015*.
- Salas, J. (2016). *Habilidades directivas en la gestión de universidades públicas como empresas del conocimiento*. Obtenido de [file:///C:/Users/CARLOS%20CAMPOS/Downloads/Dialnet-HabilidadesDirectivasEnLaGestionDeUniversidadesPub-6855959%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/CARLOS%20CAMPOS/Downloads/Dialnet-HabilidadesDirectivasEnLaGestionDeUniversidadesPub-6855959%20(3).pdf)
- Salas, R. (2018). *El liderazgo, la estrategia y las habilidades directivas*. Obtenido de <https://www.grandespymes.com.ar/2009/09/02/el-liderazgo-la-estrategia-y-las-habilidades-directivas/>
- Sánchez, S. (2019). *Habilidades Gerenciales de la Actualidad*. Obtenido de <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/5/2>
- Sebastian, E. (2019). *Habilidades directivas y administración del cambio en la calidad educativa de los docentes EBA-UGEL 04,2018*. Obtenido de http://181.224.246.201/bitstream/handle/UCV/28621/Sebastian_LEC.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Tarillo, J. (2018). *Inteligencia emocional y su relacion con el desempeño laboral en los docentes de la universidad peruana unión filial tarapoto*. Obtenido de https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/1116/Jos%c3%a9_Tesis_Maestro_2018.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Valdés, C. (s.f.). *Teorías de la administración*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teorias-administracion/>
- Vargaz, D. (2018). *Habilidades gerenciales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores – 2018*. Obtenido de <http://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/AUTONOMA/717>
- Vera, M. (2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016*. Obtenido de <https://docplayer.es/88038167-Habilidades-gerenciales-y-desarrollo-organizacional->

del-departamento-de-enfermeria-del-instituto-nacional-de-salud-del-nino-lima-2016.html

Vivar, D. M. (2019). *Habilidades directivas* (1 ed.). Obtenido de file:///C:/Users/CARLOS%20CAMPOS/Downloads/Documento.pdf

Zita, A. (2019). *Significado de Estrategia*. Obtenido de <https://www.significados.com/estrategia/>

VI. ANEXOS

ANEXOS N° 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

MANIFESTACIONES DEL PROBLEMA	PROBLEMA	POSIBLES CAUSAS	OBJETO ESTUDIO	OBJETIVOS	CAMPO DE ACCIÓN	TÍTULO DE LA INV.	HIPÓTESIS	VARIABLES	TÉCNICAS O MÉTODOS	INSTRUMENTOS
<p>-Inadecuadas relaciones interpersonales</p> <p>-Insatisfacción de padres de familia y docentes</p> <p>-Tardanzas de los docentes</p> <p>-Falta de comunicación entre los docentes</p> <p>-Desmotivación</p> <p>-Los docentes no sienten reconocidos sus esfuerzos</p>	<p>Insuficiente desarrollo de habilidades de competencias y directivas personal limita el desempeño laboral.</p>	<p>-Limitantes en los contenidos teóricos y prácticos del proceso de desarrollo de habilidades directivas, que fundamente el liderazgo autocrático entre los docentes y directivos.</p> <p>-Insuficiente concepción teórica-metodológica del proceso de desarrollo de habilidades directivas que potencie el desempeño laboral y el adecuado liderazgo.</p>	<p>Proceso de desarrollo de habilidades directivas</p>	<p>GENERAL</p> <p>Elaborar una estrategia de desarrollo de habilidades directivas para mejorar el desempeño laboral en los docentes de la I.E.P “Triunfadores Marchan”</p>	<p>Dinámica del proceso de habilidades directivas</p>	<p>Estrategia de habilidades directivas para mejorar el desempeño laboral en los colaboradores de la I.E.P Triunfadores Marchan, Chiclayo</p>	<p>Si se elabora una estrategia de desarrollo de habilidades directivas, entonces se contribuirá a mejorar el desempeño laboral</p>	<p>INDEPENDIENTE:</p> <p>Estrategia de desarrollo de habilidades directivas</p>	<p>-Encuesta</p> <p>-Observación</p> <p>-Entrevista</p>	<p>-Cuestionario de desempeño laboral en los colaboradores de la I I.E.P Triunfadores Marchan, Chiclayo</p> <p>-Estrategia de desarrollo de habilidades directivas</p>
				<p>ESPECÍFICOS:</p> <p>-Fundamentación epistemológica del proceso de habilidades directivas y su dinámica.</p> <p>-Determinación de las tendencias históricas del proceso de habilidades directivas y su dinámica.</p>				<p>DEPENDIENTE:</p> <p>Desempeño laboral</p>		

-Escasa valoración en la práctica docente del proceso de desarrollo de habilidades directivas.

-Caracterización mediante un diagnóstico del estado actual del desempeño laboral de los docentes de la I.E “Triunfadores Marchan”.

-Elaborar una estrategia de desarrollo de habilidades directivas para mejorar el desempeño laboral de los docentes.

-Validar la propuesta práctica mediante criterio de expertos y su ejemplificación parcial.

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	FUENTES
V. INDEPENDIENTE ESTRATEGIA DE HABILIDADES DIRECTIVAS	-Fundamentación	Fundamentar teóricamente		
	-Objetivo	¿Qué objetivos se proponen?		
	Diagnóstico	¿Qué elementos más relevantes del diagnóstico se alcanzaron ?		
	Etapas con sus objetivos y acciones	¿Qué etapas se definen con sus objetivos y acciones a cumplimentar?		
	Instrumentación	¿Cómo se va a implementar?		
Evaluación	¿Cómo se deben evaluar logros y avances de la estrategia organizacional?			

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	TECNICA	INSTRUMENTOS	ITEMS
Desempeño laboral	Habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas	Conocimiento			27, 28, 29
		Trabajo en equipo			6, 7, 8, 15, 24
		Responsabilidad			2, 16, 17
		Resolver problemas			30,31,32
	Retribuciones monetarias y no monetarias	Salario			12, 13
		Reconocimiento			1, 23
	Satisfacción en relación con las tareas asignadas	Ambiente físico	Encuesta	Cuestionario	4, 9, 10, 14, 22
		Tecnología empleada			11,
		Nivel de satisfacción del trabajador	20, 21		
		Horario reglamentado	3, 18		
	Horas extras			19	
Capacitación y desarrollo constante de los empleados	Capacitación del trabajador			5, 25, 26	



INSTRUMENTOS APLICADOS EN LA INVESTIGACIÓN

INSTRUMENTO N° 1 GUIA DE OBSERVACIÓN

Guía de observación del desempeño laboral en los docentes de la I.E.P

Triunfadores Marchan, Chiclayo

Objetivo: Caracterizar la práctica del estado actual del desempeño laboral de los docentes en la I.E.P Triunfadores Marchan, Chiclayo, desde la observación in situ, siendo la investigador a partícipe de diferentes situaciones, pero sin intervenir en ellas, con el fin que las actividades de la población en estudio se siguieran desarrollando de forma natural.

Tipo de observación: Externa, directa, abierta y estructurada.

INSTRUCCIONES:

Anotar en el cuadro correspondiente el número que se ajuste a la percepción que tiene la investigadora de la población en estudio, respecto a los **indicadores** que se valoró en la observación.

Se considera la siguiente escala

Sí- 1

Muy poco- 2

No- 3

N°	Indicadores	Cumplimiento			Observaciones
		1	2	3	
1	Inadecuadas relaciones interpersonales	X			
2	Insatisfacción de padres de familia y docentes	X			
3	Tardanzas de los docentes	X			
4	Deficiencia de comunicación entre los docentes	X			
5	Desmotivación		X		
6	Los docentes sienten reconocidos sus			X	

	esfuerzos.				
7	Insatisfacción salarial		X		
8	Se utiliza rubricas del buen desempeño docente			X	
9	Participan en capacitaciones otorgadas por la I.E.P			X	
10	Presentan sus documentos pedagógicos en los tiempos establecidos		X		
11	Manejan la tecnología de información y comunicación (TIC)			X	

Método de registro empleado:

La observación empírica se realiza por parte del propio investigador, el mismo que involucró una serie de acciones a realizar que permitió el trabajo dentro de la institución.

Acción N° 01: Agendar reunión con el representante legal de la institución donde se iba a realizar la investigación (I.E.P “Triunfadores Marchan”)

Acción N° 02: Reunión con el representante legal de la I.E.P “Triunfadores Marchan”, a quien se le explicó el motivo de la investigación y se le solicitó el permiso correspondiente para la realización del mismo, autoridad que en señal de conformidad firmo un consentimiento informado.

Acción N° 03: Reunión con el representante legal de la I.E.P “Triunfadores Marchan”, quien proporcionó información de la población en estudio, explico cómo está estructurada la empresa educativa e hizo una visita guía dentro de la institución.

Acción N° 04: En coordinación con el subdirector, se acondicionó un espacio para la investigadora, lugar donde la misma podía realizar apuntes importantes relacionados al tema.

Acción N° 05: Las visitas eran tres veces a la semana, las mismas que permitieron la convivencia con la población en estudio, permitiendo a través de la observación identificar diversas situaciones que se suscitaban dentro de la institución, hechos que se transformaron en manifestaciones que llevaron a encontrar el problema principal de la investigación.

Acción N° 06: Se hizo un consolidado de todas las anotaciones realizadas, resumiendo todo en indicadores que fueron evaluados mediante la escala de Likert, los mismos que ayudaron para determinar las diferentes manifestaciones del estudio, que a su vez llevaron a encontrar el problema central de la investigación.

Investigadora: Vannie Consuelo Zapata Bancho

INSTRUMENTO N° 2 CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL

Este cuestionario es totalmente anónimo. Su opinión será de gran utilidad para mejorar la calidad del desempeño laboral. Muchas gracias.

Indicación: Marcar con una X en el recuadro su respuesta según la escala.

1. Nunca
2. A veces
3. Siempre

RETRIBUCIONES MONETARIAS Y NO MONETARIAS		Nunca	A veces	Siempre
1	Recibes algún reconocimiento de tu jefe directo por tus labores realizadas.			
12	Estás de acuerdo con el salario que percibes.			
13	Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la institución.			
23	¿Su jefe inmediato le da a conocer lo bien que está desarrollando sus funciones?			

SATISFACCIÓN EN RELACIÓN CON LAS TAREAS ASIGNADAS		Nunca	A veces	Siempre
3	Eres puntual en los horarios de trabajo establecidos			
4	Permanezco en mi área de trabajo.			
9	Mantienes tu aula limpia.			
10	Cooperas con el mantenimiento de los servicios higiénicos limpios.			
11	Trabajas con los equipos tecnológicos necesarios.			
14	Tengo bien organizado mi lugar de trabajo.			
18	Me disgusta mi horario.			
19	Reconocen mi esfuerzo si trabajo más de las horas reglamentadas			
20	Realizo mi trabajo con agrado.			
21	Mi trabajo permite desarrollarme personalmente.			
22	La distribución física del área de trabajo ¿Facilita la realización de sus labores?			

HABILIDADES, APTITUDES (COMPETENCIAS) PARA REALIZAR LAS TAREAS ASIGNADAS		Nunca	A veces	Siempre
2	Entregas informes de trabajo a tiempo.			
6	Cooperas con tus superiores para el éxito			

	de la institución.			
7	Ayudas a tus compañeros de trabajo a cumplir la misión de institución.			
8	Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí.			
15	Ayudo a mis compañeros cuando me necesitan.			
16	Cumplo con mi plan de trabajo diario.			
17	Termino las tareas en los tiempos preestablecidos.			
24	¿Se siente usted apoyado por su grupo de trabajo?			
27	Dominio de conceptos, métodos y técnicas de la labor que realiza.			
28	Presenta un resumen científico- teórico de la sesión de clase.			
29	Domina conceptos para el desarrollo de la sesión de clase.			
30	Soluciona los problemas académicos de los estudiantes.			
31	¿En la empresa se generan soluciones adecuadas por parte de los colaboradores?			
32	Dejo que otros tomen la responsabilidad de resolver los problemas en la empresa.			

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO CONSTANTE DE LOS EMPLEADOS		Nunca	A veces	Siempre
5	Mantienes una actualización profesional.			
25	Realiza cursos de capacitación virtual, presencial o semipresencial.			
26	La empresa le brinda capacitación.			

ANEXO N° 4
INSTRUMENTO DE VALIDACION NO EXPERIMENTAL POR JUICIO DE
EXPERTOS

FICHA DE VALIDACIÓN Y FIABILIDAD

Prueba de Fiabilidad Alfa de Cronbach para evaluar las dimensiones de la variable

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,665	32

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Recibes algún reconocimiento de tu jefe directo por tus labores realizadas.	75,25	16,513	,347	,631
Entregas informes de trabajo a tiempo.	74,55	17,629	,146	,658
Eres puntual en los horarios de trabajo establecidos	74,35	16,976	,367	,636
Permanezco en mi área de trabajo.	74,10	18,516	,000	,666
Mantienes una actualización profesional.	74,50	16,895	,331	,637
Cooperas con tus superiores para el éxito de la institución.	74,35	17,713	,162	,656

Ayudas a tus compañeros de trabajo a cumplir la misión de institución.	74,40	17,621	,171	,655
Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí.	74,30	18,958	-,171	,686
Mantienes tu aula limpia.	74,50	19,421	-,261	,701
Cooperas con el mantenimiento de los servicios higiénicos limpios.	74,50	18,474	-,061	,685
Trabajas con los equipos tecnológicos necesarios.	75,05	18,261	-,049	,692
Estás de acuerdo con el salario que percibes.	75,45	17,103	,174	,655
Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la institución.	74,60	18,989	-,159	,698
Tengo bien organizado mi lugar de trabajo.	74,20	17,853	,219	,654
Ayudo a mis compañeros cuando me necesitan.	74,15	18,239	,118	,662
Cumplo con mi plan de trabajo diario.	74,30	17,589	,220	,651
Termino las tareas en los tiempos preestablecidos.	74,45	16,682	,399	,629
Me disgusta mi horario.	75,95	18,261	,039	,667
Reconocen mi esfuerzo si trabajo más de las horas reglamentadas	75,30	16,853	,206	,650
Realizo mi trabajo con agrado.	74,15	18,134	,174	,659
Mi trabajo permite desarrollarme personalmente.	74,20	17,747	,260	,651

La distribución física del área de trabajo ¿Facilita la realización de sus labores?	74,55	17,418	,196	,652
¿Su jefe inmediato le da a conocer lo bien que está desarrollando sus funciones?	74,95	16,471	,210	,649
¿Se siente usted apoyado por su grupo de trabajo?	74,90	17,568	,154	,657
Realiza cursos de capacitación virtual, presencial o semipresencial.	75,00	16,105	,389	,622
La empresa le brinda capacitación.	75,80	17,432	,220	,650
Dominio de conceptos, métodos y técnicas de la labor que realiza.	74,40	17,937	,090	,664
Presenta un resumen científico-teórico de la sesión de clase.	75,10	15,989	,345	,626
Domina conceptos para el desarrollo de la sesión de clase.	74,35	18,029	,077	,665
Soluciona los problemas académicos de los estudiantes.	74,30	16,958	,411	,633
¿En la empresa se generan soluciones adecuadas por parte de los colaboradores?	74,85	17,713	,162	,656
Dejo que otros tomen la responsabilidad de resolver los problemas en la empresa.	75,30	17,800	,100	,663

**ANEXOS N° 5
VALIDACIÓN DEL APORTE PRÁCTICO DE LA INVESTIGACIÓN
ENCUESTA A EXPERTOS**

I. INFORMACION GENERAL

- 1.1. Nombres y apellidos del validador: **Mg. Carlos Lozano Chuquicahua**
 1.2. Cargo e institución donde labora: **Asesor de Área y Docente en Ciencias Sociales**
 1.3. Nombre del instrumento evaluado: **Estrategia de desarrollo de habilidades directivas para mejorar el desempeño laboral en los docentes de la I.E “Triunfadores Marchan”.**
 1.4. Autor del instrumento: **Vannie consuelo zapata Bancho**

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigne a cada uno de los indicadores.

1. **Deficiente** (si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador)
 2. **Regular** (si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador)
 3. **Buena** (si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador)

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	
• PERTINENCIA	La estrategia posibilita transformar lo previsto en los objetivos de investigación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• COHERENCIA	Las acciones planificadas y los indicadores de evaluación responden a lo que se debe medir en la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• CONGRUENCIA	Cada parte de la estrategia es congruentes entre sí y con los conceptos que se miden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• SUFICIENCIA	Las etapas de la estrategia son suficientes en cantidad para transformar la práctica expresada en la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• OBJETIVIDAD	Cada una de las etapas posibilita contrastar los comportamientos y acciones observables, que serán modificadas según el diagnóstico fáctico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• CONSISTENCIA	Las partes de la estrategia se han formulado en concordancia a los fundamentos epistemológicos (teóricos y metodológicos) de la variable a modificar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• ORGANIZACIÓN	Las etapas y sesiones de la estrategia han sido elaboradas secuencialmente y distribuidas de acuerdo a dimensiones e indicadores de cada variable, de forma lógica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• CLARIDAD	Las etapas o sesiones de la estrategia están redactados en un lenguaje científicamente asequible para los sujetos a evaluar. (metodologías aplicadas, lenguaje claro y preciso)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• FORMATO	Cada una de las partes o sesiones de la estrategia que se evalúa están escritos respetando aspectos técnicos exigidos para su mejor comprensión (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez, coherencia).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• ESTRUCTURA	La estrategia de habilidades directivas cuenta con los fundamentos, diagnóstico, objetivos, planeación estratégica y evaluación de los indicadores de desarrollo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
CONTEO TOTAL		0	0	30	
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		C	B	A	Total

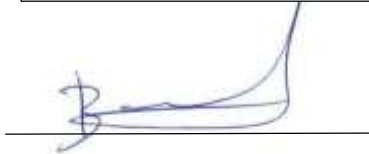
Coeficiente de validez : $\frac{A+B+C}{30} = 30/30=1$

Intervalos	Resultados
0.00 – 0.49	Validez nula
0.50 – 0.59	Validez muy baja
0.60 – 0.69	Validez baja
0.70 – 0.79	Validez aceptable
0.80 – 0.89	Validez buena
0.90 – 1.00	Validez muy buena

III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

VALIDEZ: MUY BUENA



Vannie Consuelo Zapata Bancho

INVESTIGADOR
Firma



Mg. Carlos Miguel Lozano Chuquicahua

VALIDADOR
Firma

I. INFORMACION GENERAL

- 1.1. Nombres y apellidos del validador: ... Rolando Malca Correa
- 1.2. Cargo e institución donde labora: ... Docente de la Escuela de Postgrado de la USAT ...
- 1.3. Nombre del instrumento evaluado: ... Estrategia de desarrollo de habilidades directivas para mejorar el desempeño laboral en los docentes de la I.E “Triunfadores Marchan”.
- 1.4. Autor del instrumento: Vannie Consuelo Zapata Bancho

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigne a cada uno de los indicadores.

- 4. Deficiente (si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador)
- 5. Regular (si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador)
- 6. Buena (si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador)

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	
• PERTINENCIA	La estrategia posibilita transformar lo previsto en los objetivos de investigación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• COHERENCIA	Las acciones planificadas y los indicadores de evaluación responden a lo que se debe medir en la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• CONGRUENCIA	Cada parte de la estrategia es congruentes entre sí y con los conceptos que se miden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• SUFICIENCIA	Las etapas de la estrategia son suficientes en cantidad para transformar la práctica expresada en la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• OBJETIVIDAD	Cada una de las etapas posibilita contrastar los comportamientos y acciones observables, que serán modificadas según el diagnóstico fáctico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• CONSISTENCIA	Las partes de la estrategia se han formulado en concordancia a los fundamentos epistemológicos (teóricos y metodológicos) de la variable a modificar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• ORGANIZACIÓN	Las etapas y sesiones de la estrategia han sido elaboradas secuencialmente y distribuidas de acuerdo a dimensiones e indicadores de cada variable, de forma lógica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• CLARIDAD	Las etapas o sesiones de la estrategia están redactados en un lenguaje científicamente asequible para los sujetos a evaluar. (metodologías aplicadas, lenguaje claro y preciso)	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	Aclarar las etapas para una mejor comprensión
• FORMATO	Cada una de las partes o sesiones de la estrategia que se evalúa están escritos respetando aspectos técnicos exigidos para su mejor comprensión (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez, coherencia).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• ESTRUCTURA	La estrategia de habilidades directivas cuenta con los fundamentos, diagnóstico, objetivos, planeación estratégica y evaluación de los indicadores de desarrollo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
CONTEO TOTAL			2	24	26
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		C	B	A	Total

Coeficiente de validez : $\frac{A+B+C}{30} = \frac{30}{30}=1$

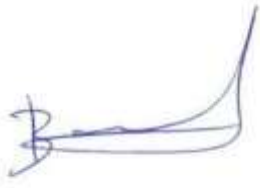
III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

VALIDEZ: BUENA

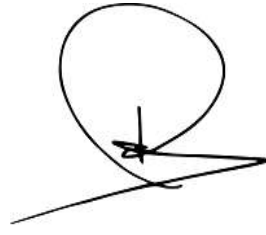
Intervalos	Resultados
0.00 – 0.49	Validez nula
0.50 – 0.59	Validez muy baja
0.60 – 0.69	Validez baja
0.70 – 0.79	Validez aceptable
0.80 – 0.89	Validez buena
0.90 – 1.00	Validez muy buena

**FICHA DE VALIDACIÓN
APORTE PRÁCTICO**



Vannie Consuelo Zapata Bancho

INVESTIGADOR
Firma



VALIDADOR
Firma

I. INFORMACION GENERAL

- 1.1. Nombres y apellidos del validador: Rildor Bravo Asenjo
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Subdirector I.E 11009 “Virgen de la Medalla Milagrosa”
- 1.3. Nombre del instrumento evaluado: Estrategia de desarrollo de habilidades directivas para mejorar el desempeño laboral en los docentes de la I.E “Triunfadores Marchan”.
- 1.4. Autor del instrumento: Vannie Consuelo Zapata Bancho

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigne a cada uno de los indicadores.

- 7. Deficiente (si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador)
- 8. Regular (si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador)
- 9. Buena (si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador)

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	
• PERTINENCIA	La estrategia posibilita transformar lo previsto en los objetivos de investigación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• COHERENCIA	Las acciones planificadas y los indicadores de evaluación responden a lo que se debe medir en la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• CONGRUENCIA	Cada parte de la estrategia es congruentes entre sí y con los conceptos que se miden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• SUFICIENCIA	Las etapas de la estrategia son suficientes en cantidad para transformar la práctica expresada en la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• OBJETIVIDAD	Cada una de las etapas posibilita contrastar los comportamientos y acciones observables, que serán modificadas según el diagnóstico fáctico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• CONSISTENCIA	Las partes de la estrategia se han formulado en concordancia a los fundamentos epistemológicos (teóricos y metodológicos) de la variable a modificar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• ORGANIZACIÓN	Las etapas y sesiones de la estrategia han sido elaboradas secuencialmente y distribuidas de acuerdo a dimensiones e indicadores de cada variable, de forma lógica.	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	
• CLARIDAD	Las etapas o sesiones de la estrategia están redactados en un lenguaje científicamente asequible para los sujetos a evaluar. (metodologías aplicadas, lenguaje claro y preciso)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Aclarar las etapas para una mejor comprensión
• FORMATO	Cada una de las partes o sesiones de la estrategia que se evalúa están escritos respetando aspectos técnicos exigidos para su mejor comprensión (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez, coherencia).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• ESTRUCTURA	La estrategia de habilidades directivas cuenta con los fundamentos, diagnóstico, objetivos, planeación estratégica y evaluación de los indicadores de desarrollo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
CONTEO TOTAL			2	24	26
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		C	B	A	Total

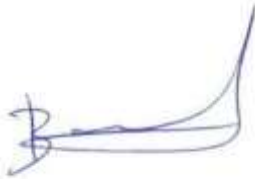
Coefficiente de validez : $\frac{A+B+C}{30} = 30/30=1$

III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

VALIDEZ: BUENA

Intervalos	Resultados
0.00 – 0.49	Validez nula
0.50 – 0.59	Validez muy baja
0.60 – 0.69	Validez baja
0.70 – 0.79	Validez aceptable
0.80 – 0.89	Validez buena
0.90 – 1.00	Validez muy buena



Vannie Consuelo Zapata Bancho

INVESTIGADOR
Firma



Rildor Bravo Asenjo

VALIDADOR
Firma