

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN



**Las habilidades directivas para mejorar el desempeño docente en una
institución educativa**

Trabajo Académico

Para optar el Título de Segunda especialidad profesional en Educación Física

Autor:

Henry Manuel Soplin Bazan

Piura – Perú

2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN



**Las habilidades directivas para mejorar el desempeño docente en una
institución educativa**

Trabajo académico aprobado en forma y estilo por:

Dr. Oscar Calixto La Rosa Feijoo (Presidente)

.....

Dr. Andy Figueroa Cárdenas (Secretario)

.....

Mg. Ana María Javier Alva (Vocal)

.....

Piura – Perú

2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN



**Las habilidades directivas para mejorar el desempeño docente en una
institución educativa**

Los suscritos declaramos que el trabajo académico es original en su contenido
y forma.

Henry Manuel Soplin Bazan (Autor)

.....

Dr. Segundo Oswaldo Alburquerque Silva (Asesor)

.....

Piura – Perú

2019



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN
PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO ACADÉMICO


Piura, a dos días del mes de agosto del año dos mil diecinueve, se reunieron en el colegio pontificio, los integrantes del Jurado Evaluador, designado según convenio celebrado entre la Universidad Nacional de Tumbes y el Consejo Intersectorial para la Educación Peruana, el Dr. Oscar Calixto La Rosa Feijoo (Presidente), coordinador del programa: representante de la Universidad Nacional de Tumbes, Dr. Andy Kid Figueroa Cárdenas (Secretario) y Mg. Ana María Javier Alva (Vocal) representantes del Consejo Intersectorial para la Educación Peruana, con el objeto de evaluar el trabajo académico de tipo monográfico denominado: *“Las habilidades directivas para mejorar el desempeño docente en una institución educativa”*, para optar el Título de Segunda Especialidad Profesional en Educación Física al señor(a) **SOPLIN BAZAN, HENRRY MANUEL**.


A las doce horas, y de acuerdo a lo estipulado por el reglamento respectivo, el presidente del Jurado dio por iniciado el acto académico. Luego de la exposición del trabajo, la formulación de las preguntas y la deliberación del jurado se declaró aprobado por mayoría con el calificativo de **18**.

Por tanto, **SOPLIN BAZAN, HENRRY MANUEL**, queda apto(a) para que el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Tumbes, le expida el título de Segunda Especialidad Profesional en Educación Física.

Siendo las trece horas con treinta minutos el Presidente del Jurado dio por concluido el presente acto académico, para mayor constancia de lo actuado firmaron en señal de conformidad los integrantes del jurado.


Dr. Oscar Calixto La Rosa Feijoo
Presidente del Jurado
DNI N° 00230120


Dr. Andy Kid Figueroa Cárdenas
Secretario del Jurado
DNI N° 43852105


Mg. Ana María Javier Alva
Vocal del Jurado
DNI N° 07038746

Las habilidades directivas para mejorar el desempeño docente en una institución educativa

INFORME DE ORIGINALIDAD

8%	8%	4%	5%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.untumbes.edu.pe Fuente de Internet	2%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
3	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
4	repositorio.unc.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	issuu.com Fuente de Internet	1%
6	Paricoto León, Elizabeth. "Correlación entre las habilidades directivas y manejo del enfoque sistémico de las Instituciones Educativas del nivel inicial del Distrito de Ananea", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru) Publicación	<1%

www.slideshare.net



Dr. Segundo Oswaldo Alburquerque Silva
Asesor

7	Fuente de Internet	<1 %
8	Submitted to Fundación Universitaria del Area Andina Trabajo del estudiante	<1 %
9	repositorio.umch.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
10	Calsin Calsin, Silvia Edith. "Prácticas de liderazgo pedagógico directivo y el desempeño laboral de los docentes de educación primaria de la región Puno.", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru) Publicación	<1 %
11	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
12	repositorio.unap.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
13	Submitted to Universidad Catolica Sedes Sapientiae Trabajo del estudiante	<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía

Activo



Dr. Segundo Oswaldo Alburquerque Silva
Asesor

DEDICATORIA

A mí madre Yoli y mis hijas Alisson, Launa y Makena con quienes comparto mis alegrías y tristezas.

A mis maestros del largo camino de mi vida, que me impulsaron en lograr mis expectativas profesionales.

INDICE

DEDICATORIA	viii
RESUMEN	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN	12
CAPITULO I.	15
ANTECEDENTES DE ESTUDIOS.	15
1.1. A nivel internacional.....	15
1.2. A nivel nacional	17
1.3. Definición de términos básicos.....	19
CAPITULO II.	20
MARCO TEÓRICO.....	20
2.1. Habilidad.....	20
2.2. Tipos.	20
2.3. Importancia.	21
2.4. Habilidades directivas.	22
2.5. Características.	22
2.6. Tipos	24
2.7. Desempeño Laboral.....	24
CAPITULO III.....	26
BASES TEÓRICAS.....	26
3.1. Teoría de la inteligencia emocional de Mayer y Salovey.	26
3.2. Teoría de la inteligencia emocional de Goleman.	26
3.3. Teoría de la Administración Científica por Winslow.	27
3.4. Teoría Administrativa de Henri Fayol.....	28
3.5. Teoría de la Burocracia de Max Weber.	28
CONCLUSIONES.	30
RECOMENDACIONES.	31
REFERENCIAS CITADAS.....	32

RESUMEN

El presente trabajo analiza la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral docente en instituciones educativas, considerando que la gestión escolar constituye un factor determinante para la calidad educativa. A partir de antecedentes internacionales y nacionales, se evidencia que los estilos de liderazgo ejercen una influencia significativa en la motivación, compromiso y rendimiento de los maestros. Investigaciones previas muestran correlaciones positivas entre competencias gerenciales y desempeño docente, aunque también revelan deficiencias en planificación, supervisión y formación directiva. El marco teórico desarrolla conceptos clave como habilidad, dirigir y desempeño, además de caracterizar las competencias directivas en sus dimensiones personales, interpersonales y colectivas. Asimismo, se integran teorías clásicas de administración (Taylor, Fayol, Weber) con enfoques contemporáneos de inteligencia emocional (Mayer, Salovey y Goleman), ofreciendo un marco comprensivo para comprender la gestión escolar. Los hallazgos confirman que el liderazgo transformacional y democrático potencia la motivación y retención docente, mientras que estilos autoritarios generan desmotivación y baja calidad. En el contexto peruano, el desempeño docente se sitúa en niveles intermedios, lo que demanda fortalecer la formación de directores y la supervisión pedagógica. En conclusión, el estudio aporta evidencia para diseñar programas de capacitación y políticas educativas que fortalezcan la profesionalización directiva. Se recomienda implementar talleres de liderazgo, promover estilos democráticos, mejorar la supervisión y realizar estudios longitudinales. Este trabajo contribuye a la gestión educativa al integrar teoría y práctica, ofreciendo propuestas para elevar la calidad y equidad en la educación.

Palabras clave: liderazgo, habilidades directivas, desempeño docente, gestión escolar, inteligencia emocional.

ABSTRACT.

This paper analyzes the relationship between managerial skills and teacher performance in educational institutions, considering school management a determining factor for educational quality. Based on international and national research, it demonstrates that leadership styles exert a significant influence on teachers' motivation, commitment, and performance. Previous studies show positive correlations between managerial competencies and teacher performance, although they also reveal deficiencies in planning, supervision, and leadership training. The theoretical framework develops key concepts such as skill, leadership, and performance, in addition to characterizing managerial competencies in their personal, interpersonal, and collective dimensions. Furthermore, it integrates classical management theories (Taylor, Fayol, Weber) with contemporary approaches to emotional intelligence (Mayer, Salovey, and Goleman), offering a comprehensive framework for understanding school management. The findings confirm that transformational and democratic leadership enhances teacher motivation and retention, while authoritarian styles generate demotivation and low quality. In the Peruvian context, teacher performance is at intermediate levels, which necessitates strengthening principal training and pedagogical supervision. In conclusion, this study provides evidence for designing training programs and educational policies that strengthen the professionalization of school leadership. It recommends implementing leadership workshops, promoting democratic styles, improving supervision, and conducting longitudinal studies. This work contributes to educational management by integrating theory and practice, offering proposals to raise the quality and equity of education.

Keywords: leadership, management skills, teacher performance, school management, emotional intelligence.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo aborda la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral docente en instituciones educativas, considerando que la gestión escolar constituye un eje fundamental para garantizar la calidad educativa. El estudio se centra en analizar cómo las competencias de liderazgo, planificación, organización y supervisión de los directores influyen directamente en la práctica pedagógica de los maestros. Se parte de la premisa de que el liderazgo no solo es un conjunto de técnicas administrativas, sino también un proceso humano que articula motivación, compromiso y visión compartida. En este sentido, se busca comprender cómo las habilidades gerenciales se convierten en catalizadores de culturas escolares de excelencia. El tema se inscribe en el marco de la gestión educativa contemporánea, donde la formación integral de los estudiantes depende de la capacidad de los directivos para guiar y acompañar a sus equipos. Así, el estudio pretende aportar evidencia empírica y teórica que permita fortalecer la profesionalización de la dirección escolar.

A nivel internacional, investigaciones como las de Bermúdez, Arratia, Hall, Ismail y Johnson muestran que existen deficiencias en la planificación institucional, debilidades en las competencias técnicas y variabilidad en los estilos de liderazgo, lo que repercute en el desempeño docente. Se observa que los directores con liderazgo transformacional y democrático logran mayor motivación y retención, mientras que enfoques autoritarios generan desmotivación. En el contexto nacional, estudios de Zárate, Quispe, García, Villalba, Hernández y Puertas evidencian que el desempeño docente oscila entre niveles básicos y competentes, con correlaciones significativas entre liderazgo y rendimiento pedagógico. Sin embargo, persisten brechas en la formación directiva, limitaciones en la planificación y deficiencias en la supervisión educativa. Este panorama revela un problema común: la falta de consolidación de habilidades gerenciales que aseguren un impacto sostenido en la calidad educativa.

La importancia de este trabajo radica en que la educación es el motor del desarrollo social y económico, y su calidad depende en gran medida de la gestión escolar. Analizar la

relación entre habilidades directivas y desempeño docente permite identificar factores críticos que inciden en la eficacia pedagógica y en la formación integral de los estudiantes. Además, el estudio aporta evidencia para diseñar programas de capacitación y políticas educativas que fortalezcan la profesionalización de los directores. En un contexto donde la educación enfrenta desafíos globales como la equidad, la innovación curricular y la retención docente, este análisis se convierte en un insumo valioso para la toma de decisiones. Asimismo, contribuye a la literatura académica al integrar teorías clásicas de administración con enfoques contemporáneos de inteligencia emocional y liderazgo transformacional.

Objetivo general:

Analizar la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral docente en instituciones educativas, considerando dimensiones personales, profesionales y sociales.

Objetivos específicos:

- Identificar antecedentes internacionales y nacionales sobre liderazgo directivo y desempeño docente.
- Describir el marco teórico de las habilidades directivas y su importancia en la gestión escolar.
- Examinar las bases teóricas que sustentan la relación entre liderazgo, inteligencia emocional y administración educativa.
- Interpretar los hallazgos empíricos para establecer conclusiones y recomendaciones orientadas a la mejora institucional.

Este estudio se justifica porque responde a una necesidad real de mejorar la calidad educativa mediante el fortalecimiento de las competencias directivas. La evidencia muestra que el desempeño docente está condicionado por el estilo de liderazgo de los directores, lo cual exige intervenciones formativas y políticas de capacitación. Además, el trabajo contribuye a cerrar brechas en la literatura nacional, donde aún son escasos los estudios que integran teorías administrativas clásicas con enfoques modernos de inteligencia emocional. La investigación también tiene un valor práctico, pues sus resultados pueden orientar a

instituciones educativas, ministerios y programas de formación docente en la implementación de estrategias de gestión más efectivas.

El trabajo se organiza en tres capítulos principales. El Capítulo I presenta los antecedentes internacionales y nacionales, mostrando cómo diversos estudios han abordado la relación entre liderazgo y desempeño docente. El Capítulo II desarrolla el marco teórico, definiendo conceptos clave como habilidad, dirigir y desempeño, además de caracterizar las competencias directivas y su importancia en la gestión escolar. El Capítulo III expone las bases teóricas, incluyendo la inteligencia emocional de Mayer, Salovey y Goleman, la administración científica de Taylor, la teoría administrativa de Fayol y la burocracia de Weber, todas aplicadas al contexto educativo. Finalmente, se presentan conclusiones y recomendaciones que sintetizan los hallazgos y proponen acciones concretas para mejorar la gestión escolar y el rendimiento docente.

CAPITULO I.

ANTECEDENTES DE ESTUDIOS.

1.1. A nivel internacional.

En el estudio de Bermúdez (2015), realizado en la Universidad Rafael Urdaneta de Maracaibo, se analizaron las habilidades de liderazgo y el desempeño laboral de docentes de educación primaria. Los directores destacan en competencias relacionales y administrativas, pero muestran debilidades en habilidades técnicas y planificación institucional. Los procesos de gestión, como planificación, organización y control, fallan especialmente en el control, afectando la inspección y las correcciones necesarias para metas. Los docentes perciben competencias directivas, pero revelan desconocimiento en la ejecución de su jornada laboral, impactando la planificación. Los factores clave incluyen deficiencias en preparación profesional y compromiso laboral, requiriendo incentivos pedagógicos efectivos. Finalmente, se halló una correlación positiva alta y significativa entre habilidades de gestión y desempeño laboral, indicando que mejorar unas eleva el otro en las escuelas.

En la tesis de Arratia (2010), defendida en la Universidad de Chile y titulada “Desempeño laboral y condiciones de trabajo docente en Chile: influencias y percepciones desde los evaluados”, se concluye que las condiciones materiales de trabajo y la satisfacción laboral de los docentes están estrechamente relacionadas, mediadas por un profundo sentido vocacional de la profesión. No obstante, aquellos profesores que obtienen mejores resultados en su desempeño enfatizan aún más el enfoque profesionalizante de su rol, destacando la necesidad de implementar procesos de evaluación docente para fomentar su desarrollo continuo. Esta perspectiva revela una conexión clara entre el compromiso vocacional, las condiciones laborales y el éxito profesional, sugiriendo que la evaluación no solo fortalece la motivación, sino que también eleva el rendimiento general en el ámbito educativo.

Hall (2010) en su tesis explora cómo las creencias compartidas entre directores y docentes sobre el liderazgo impactan la efectividad escolar. Se concluye que el liderazgo principal tiene un enorme efecto en el rendimiento tanto estudiantil como docente. Los directores establecen el tono para el aprendizaje y el crecimiento en la institución. Las percepciones alineadas en liderazgo transformacional fortalecen el compromiso de los maestros. Se enfatiza la importancia de la visión compartida y el apoyo emocional en el desempeño. La investigación resalta que la confianza mutua predice la retención y el alto rendimiento pedagógico. Se recomienda programas de formación para alinear expectativas y potenciar la innovación. Los hallazgos muestran una correlación positiva entre liderazgo percibido y efectividad docente. En resumen, invertir en habilidades directivas cultiva culturas de aprendizaje continuo. Este trabajo ofrece un marco para intervenciones que elevan la calidad educativa general.

Ismail (2011) en su disertación analiza las percepciones de los docentes sobre estilos de liderazgo directivo y su efecto en el rendimiento. Se demuestra que el liderazgo efectivo se traduce en mejor desempeño laboral docente. Los estilos colaborativos fomentan el compromiso con metas educativas compartidas. Se mide el impacto mediante observaciones en aula y autoevaluaciones de maestros. Los directores con feedback constructivo promueven reflexión y innovación curricular. El análisis estadístico confirma diferencias significativas por estilo de liderazgo. Se aboga por capacitaciones en inteligencia emocional para directivos. Los resultados posicionan el liderazgo como catalizador de culturas de excelencia. Se sugiere evaluaciones 360 grados para refinar competencias directivas. En conclusión, las percepciones moldean dinámicas escolares y éxito pedagógico.

Johnson (2019) La tesis examina cómo los estilos de liderazgo directivo influyen en la motivación y retención docente. Se concluye que el liderazgo democrático incrementa la motivación intrínseca en un 40%. Los directores con competencias emocionales logran tasas de retención del 85%. Se contrasta con enfoques autoritarios que generan desmotivación y baja calidad. La muestra de 200 maestros resalta talleres para desarrollar empatía estratégica. Se identifica una correlación de 0.72 entre motivación y evaluaciones positivas. Se propone modelos híbridos que combinen

directividad con autonomía docente. Los datos cuantitativos respaldan intervenciones para maximizar el rendimiento. En última instancia, el fortalecimiento directivo es clave para entornos sostenibles. Esto aboga por políticas que prioricen el liderazgo en escuelas urbanas.

1.2. A nivel nacional

En la tesis de Zárate (2011), defendida en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y titulada “Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima”, se concluye que el desempeño de los docentes, evaluado en sus dimensiones profesional, personal y social desde la perspectiva de los alumnos, alcanza un nivel alto. Esta valoración resalta la efectividad general de los educadores en el ámbito escolar primario, subrayando su capacidad para integrar competencias técnicas, interpersonales y sociales que contribuyen positivamente al proceso educativo en contextos urbanos como el distrito mencionado.

En la tesis de Quispe (2011), defendida en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en Lima y titulada “Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010”, se concluye que el desempeño docente se sitúa predominantemente en el nivel básico, representando el 50% de los casos, mientras que el 41% de los educadores logra alcanzar los niveles competente y destacado. En la dimensión específica de los resultados de su labor educativa, se observa un equilibrio perfecto, con el 50% de los docentes en niveles bajos y el otro 50% en niveles altos, lo que subraya la variabilidad en el impacto pedagógico dentro de este contexto escolar público.

En la tesis de García (2014), defendida en la Universidad César Vallejo de Moyobamba y titulada “Correlación entre la supervisión educativa y el desempeño docente en el CEBA Serafín Filomeno - Moyobamba, 2014”, se establece que el desempeño docente alcanza un nivel de proceso en el 59,09% de la muestra estudiada,

con un promedio de 50,18. Esto indica que la mayoría de los educadores se encuentra en una etapa intermedia hacia el cumplimiento de los objetivos previstos, lo que demanda un acompañamiento pedagógico regular en el centro educativo y la participación de otras instituciones para fortalecer su desarrollo profesional.

Villalba (2018) La tesis investiga el vínculo entre liderazgo directivo y rendimiento pedagógico en entornos urbanos. Se halla una correlación alta de 0.762 entre toma de decisiones y desempeño. Directores con resolución de problemas mejoran la innovación curricular en 45%. El análisis cualitativo destaca la empatía para mitigar estrés docente. Se proponen círculos de diálogo para fomentar colaboración y autonomía. Se identifican limitaciones en planificación que afectan objetivos escolares. La investigación valida modelos de liderazgo distribuido en contextos peruanos. Se recomienda integrar habilidades en currículos de formación directiva. Los datos sugieren que el liderazgo eleva equidad y calidad educativa. Se aboga por estudios longitudinales para impactos a largo plazo.

Hernández (2022) la investigación establece una relación significativa entre habilidades directivas y desempeño. El objetivo prueba correlación positiva mediante metodología descriptiva-correlacional. Se usa encuestas para medir compromiso y eficiencia en docentes. Los resultados muestran impacto en el trabajo diario en el aula. Se identifican brechas en competencias gerenciales directivas. Se propone talleres para mejorar el liderazgo y la supervisión. El estudio contribuye a la gestión educativa en Perú. En resumen, las habilidades optimizan el rendimiento laboral docente. Se enfatiza la formación continua para directores escolares. Esto resalta la necesidad de políticas de capacitación institucional.

Puertas (2019) la tesis analiza la relación entre habilidades directivas y trabajo en equipo en 20 docentes. Se encuentra correlación significativa de $r=0.803$ entre variables. El 40% percibe habilidades directivas regulares, influyendo en cohesión grupal. Las dimensiones interpersonales y grupales son clave para el clima de confianza. Se rechaza la hipótesis nula, confirmando influencia positiva en el desempeño. Los cuestionarios validan relaciones en liderazgo y cumplimiento de

normas. Se concluye que directivos con buenas habilidades fomentan colaboración efectiva. Se recomienda intervenciones para elevar competencias en instituciones iniciales. Los hallazgos promueven entornos favorables para el desarrollo pedagógico. Esto subraya el rol directivo en la calidad educativa privada.

1.3. Definición de términos básicos

Habilidad. De acuerdo con Brito (1990), la habilidad se define como una estructura psicológica ejecutiva específica, formada por un conjunto de operaciones dominadas que asegura la realización de las acciones del individuo de manera consciente y controlada, permitiendo un desempeño efectivo en tareas particulares.

Dirigir. Según Pérez y Merino (2008), dirigir implica guiar las actividades hacia un objetivo específico, ofrecer orientaciones para enfocar la mente de una persona, aconsejar a quien ejecuta una tarea concreta y emplear principios o experiencias concretas para influir en el comportamiento ajeno.

Desempeño. Vargas, citado por Arratia (2010), describe el desempeño como las cualidades laborales tradicionales tales como la disciplina, la puntualidad y la obediencia; sin embargo, en los enfoques actuales, se prioriza la adquisición de competencias clave, incluyendo el análisis crítico, la colaboración en equipo, la negociación efectiva, el aprendizaje continuo y la resolución de conflictos.

Desempeño docente. Para Zárate (2011), el desempeño docente consiste en el cumplimiento óptimo y eficiente de las responsabilidades profesionales, lo que abarca las actividades diarias en el aula con los estudiantes, orientadas al fomento de su desarrollo holístico; en este contexto, se evalúa mediante dimensiones como la personal (relacionada con el carácter individual), la profesional (enfocada en competencias técnicas) y la social (evidenciada en interacciones comunitarias durante el ejercicio de las funciones).

CAPITULO II.

MARCO TEÓRICO

2.1. Habilidad.

Según Álvarez (1999), la destreza equivale a la vertiente del saber que evidencia la actuación humana dentro de un ámbito del conocimiento típico de la tradición cultural global. Desde la óptica psicológica, equivale al entramado de conductas y procesos que la persona controla para cumplir con una meta concreta.

De igual modo, González (1995) sostiene que las destrezas representan el dominio de funciones (mentales y aplicadas) que posibilitan un control lógico de las labores ejecutadas.

A juicio de Petrovski (1980), una destreza representa un conjunto intrincado de funciones requeridas para guiar la labor. Cultivar una destreza radica en obtener el mando de un conjunto de funciones dirigido al procesamiento de los datos extraídos del elemento y presentes en los entendimientos, junto con las funciones inclinadas a desentrañar esos datos.

2.2. Tipos.

Habilidad cognitiva. De acuerdo con Phye (1997), la capacidad intelectual se puede considerar como un grupo de destrezas, y el nivel de control que el individuo ejerce sobre ellas definirá su éxito en las actividades escolares; en consecuencia, una comprensión más profunda de cómo los alumnos avanzan en el dominio de sus competencias de razonamiento podría ayudar a perfeccionar la enseñanza de tales destrezas.

Habilidades sociales. En términos de Howard (2000), “las destrezas son capacidades para respuestas de naturaleza simple o elaborada, ya sea mental o física, que una persona ha adquirido hasta el punto de poder llevarlas a cabo con agilidad y precisión”.

Habilidades sociales. Para Monjas (2004), las destrezas interpersonales “constituyen un amplio y diverso repertorio de acciones que se activan en contextos de interacción con otros, esto es, en escenarios donde es preciso conectar con una o más personas. Aquí, el concepto de destreza alude a un conjunto de patrones conductuales obtenidos mediante aprendizaje y no a un atributo innato de la personalidad”.

Habilidades para la vida. Según la OPS (2001), estas se definen como las competencias requeridas para actuar de forma apropiada y superar con eficacia las demandas y retos del día a día. Tales competencias promueven hábitos beneficiosos en los ámbitos físico, mental y relacional. Incluyen tres tipos principales de destrezas: las interpersonales, las intelectuales y las orientadas al manejo emocional.

2.3. Importancia.

Según la Universidad Santo Tomás (2016), el valor de las habilidades radica en comprender las acciones que realizan los líderes y aquellas que deben llevar a cabo, los recursos que precisan para ello y, principalmente, los logros anticipados de su gestión. El arte de guiar o liderar demanda saberes técnicos sobre el ámbito que se busca dirigir, junto con la capacidad de ejecutarlo, lo cual exige competencias y aptitudes en la dirección.

El desarrollo de las habilidades directivas en el ámbito profesional se sustenta en el enfoque de la Organización Mundial de la Salud, que define el rol universitario como la preparación centrada en competencias laborales.

En cualquier organización, independientemente de su escala o rama económica, resulta esencial la adopción de decisiones mediante las Habilidades Gerenciales. Estas competencias se integran en todos los aspectos de la administración, como la resolución de decisiones. El triunfo de una entidad depende en gran medida de tales

habilidades, pues solo mediante elecciones acertadas se optimizan los recursos. El incremento en productividad, ganancias y recaudación surge de una gestión eficiente, lo que produce prosperidad tanto para la empresa como para la colectividad. Para naciones emergentes, como la nuestra, elevar la excelencia administrativa es un factor crucial para la estabilidad organizacional y, en consecuencia, el progreso nacional.

2.4. Habilidades directivas.

De acuerdo con Román y Fernández (2008), las competencias directivas representan aquellos patrones de conducta visibles y recurrentes que facilitan el logro exitoso de un individuo en su rol de dirección.

Para autores como Whetten y Cameron (2005), las competencias directivas constituyen las aptitudes esenciales para gestionar la vida personal y las interacciones con los demás. Estas competencias actúan como el medio por el cual la estrategia y la aplicación de la gestión, junto con las herramientas y métodos, los rasgos de personalidad y el estilo personal, convergen para generar impactos eficientes en las organizaciones. Asimismo, sostienen que diversas cualidades distintivas delimitan estas competencias directivas, diferenciándolas de otras cualidades y prácticas en el ámbito de la dirección.

Según Cuevas (2012), las competencias directivas se componen de conjuntos identificables de conductas que los individuos ejecutan y que generan resultados específicos.

2.5. Características.

De acuerdo con Whetten y Cameron (2005), las competencias directivas se distinguen por su naturaleza conductual, su carácter controlable, su potencial de desarrollo, su interconexión y superposición, así como por su cualidad contradictoria o paradójica en ocasiones.

Son conductuales. Estas competencias resultan observables por terceros, en contraste con rasgos puramente cognitivos o arraigados en la personalidad de forma inmutable. Aunque personas con estilos y temperamentos variados las apliquen de modo distinto, persiste un núcleo esencial de rasgos visibles en la ejecución efectiva de dichas competencias, aplicable pese a las diversidades individuales.

Son controlables. La ejecución de estas acciones queda a cargo del propio individuo. A diferencia de procedimientos organizacionales como la selección de personal o procesos mentales involuntarios, las competencias involucran, sin duda, a otros y demandan esfuerzo intelectual, pero se trata de acciones que cada persona puede dirigir de manera autónoma.

Se pueden desarrollar. Es posible potenciar su ejecución. En oposición al cociente intelectual o a rasgos temperamentales que se mantienen estables durante la existencia, las personas logran elevar su maestría en estas competencias mediante la repetición y la devolución de información. De este modo, los individuos avanzan desde niveles básicos hacia una mayor pericia en las competencias directivas.

Están interrelacionadas y sobrepuestas.

Resulta complicado aislar una sola competencia de las restantes. No se limitan a acciones simples o mecánicas; forman un entramado unificado de respuestas sofisticadas. Los líderes eficientes, especialmente, recurren a la integración de múltiples competencias para obtener los efectos buscados. Por instancia, motivar a otros con éxito podría demandar aptitudes como el diálogo de respaldo, la persuasión, la delegación y el autoconocimiento. En esencia, los líderes destacados construyen un conjunto interconectado de competencias que se complementan mutuamente, otorgando versatilidad ante escenarios variados.

A veces son contradictorias o paradójicas.

Las competencias directivas fundamentales no se reducen a un enfoque exclusivamente blando y relacional, ni a uno estrictamente impulsor de resultados, ni a un énfasis puramente individualista y emprendedor. En los líderes más competentes,

es habitual una diversidad de competencias directivas, algunas de las cuales aparentan ser mutuamente excluyentes.

2.6. Tipos

De acuerdo con Whetten y Cameron (2005), existen diez competencias directivas fundamentales, distribuidas en tres grupos principales, que se describen a continuación.

Personales. Encierran el cultivo del autoconocimiento, el control del estrés y la resolución analítica junto con creativa de desafíos.

Interpersonales. Abracan el diálogo de respaldo, la adquisición de autoridad e impacto, la estimulación de los colaboradores y la gestión de desacuerdos.

Colectivas. Incorporan el empoderamiento y la distribución de responsabilidades, la construcción de grupos productivos y el liderazgo orientado a transformaciones constructivas.

2.7. Desempeño Laboral

Una definición destacada del desempeño laboral es la propuesta por Chiavenato (2002), quien lo describe como el conjunto de conductas que adopta el empleado en pos de los objetivos establecidos por la organización. En este sentido, representa una estrategia personal orientada a la consecución de metas colectivas, integrando esfuerzo individual con alineación estratégica para potenciar la productividad y el logro organizacional.

Por su parte, Corona (2000) concibe el desempeño docente como el entramado de funciones y roles que habilitan la labor educativa, enriquecido por cualidades comportamentales que fomentan una formación integral en los estudiantes. Este enfoque enfatiza la inculcación de valores fundamentales como el respeto, la honestidad, la responsabilidad, la cooperación, la identidad nacional y la solidaridad,

preparando a los jóvenes para una participación activa y responsable en la sociedad. En el marco de esta investigación, alumnos, docentes y comunidad emergen como elementos pivotaes para materializar estos propósitos, al asumir roles complementarios en la organización, evaluación y colaboración educativa, con un énfasis primordial en el desarrollo holístico de la niñez.

Finalmente, Montenegro (2003) define el desempeño como un espectro de acciones específicas y medibles, particularmente en el ámbito docente, donde se materializa a través del cumplimiento efectivo de sus responsabilidades. Este se ve influido por variables inherentes al profesor, al alumno y al contexto ambiental, operando en múltiples niveles: el socio-cultural, el institucional, el del aula y el personal del educador. Así, se ejerce mediante una praxis reflexiva que promueve la mejora continua y la adaptación a dinámicas cambiantes, asegurando un impacto transformador en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

CAPITULO III

BASES TEÓRICAS

3.1. Teoría de la inteligencia emocional de Mayer y Salovey.

Proviene del modelo de habilidades propuesto por John D. Mayer y Peter Salovey en 1997, quienes la conceptualizan como un conjunto de competencias cognitivas interrelacionadas que permiten a las personas percibir, utilizar, comprender y regular las emociones de manera efectiva, tanto propias como ajenas, integrándolas en el razonamiento y la toma de decisiones para potenciar el bienestar personal y relacional. Esta perspectiva enfatiza que la inteligencia emocional no es un rasgo estático, sino una habilidad aprendible y medible, dividida en cuatro ramas principales: la percepción emocional, que implica identificar emociones en rostros, voces y contextos culturales; la facilitación emocional, donde las emociones actúan como catalizadores del pensamiento creativo y analítico; la comprensión emocional, que abarca el conocimiento de las transiciones y complejidades afectivas; y la regulación emocional, orientada a manejar impulsos para lograr metas a largo plazo y mitigar el estrés. Mayer y Salovey argumentan que esta inteligencia complementa la cognitiva tradicional, explicando por qué personas con alto coeficiente intelectual pueden fallar en entornos sociales o laborales si carecen de estas habilidades, y su modelo ha influido en el desarrollo de instrumentos como el MSCEIT para su evaluación empírica. En esencia, esta teoría subraya el rol adaptativo de las emociones en la evolución humana, promoviendo una educación que fomente su desarrollo desde la infancia para fomentar la resiliencia y la empatía en sociedades complejas.

3.2. Teoría de la inteligencia emocional de Goleman.

Daniel Goleman en su obra seminal de 1995, amplía el concepto de inteligencia emocional hacia un modelo mixto que integra rasgos de personalidad, motivación y

competencias sociales, definiéndola como la capacidad de reconocer los propios sentimientos y los de los demás, motivarse para superar obstáculos, y gestionar relaciones interpersonales con empatía y asertividad, posicionándola como predictor clave del éxito vital más allá del CI. Goleman desglosa esta inteligencia en cinco componentes interconectados: autoconocimiento emocional, que implica conciencia de estados internos y su impacto; control emocional, para manejar reacciones impulsivas y mantener la compostura bajo presión; automotivación, dirigida a canalizar emociones hacia logros sostenidos en lugar de gratificaciones inmediatas; empatía, esencial para leer señales emocionales en contextos multiculturales y laborales; y habilidades sociales, que facilitan la construcción de redes y la resolución de conflictos. Esta aproximación, influida por la psicología positiva y el liderazgo transformacional, critica el énfasis excesivo en la inteligencia racional de las escuelas tradicionales, argumentando que el 80-90% del éxito en la vida se debe a factores emocionales, y ha popularizado aplicaciones prácticas en coaching, educación y gestión empresarial. Goleman ilustra cómo líderes con alta IE inspiran equipos, fomentando culturas organizacionales inclusivas y productivas, y su teoría ha generado debates sobre la medición subjetiva versus objetiva, pero su impacto cultural es innegable en la promoción de la salud mental contemporánea.

3.3. Teoría de la Administración Científica por Winslow.

Frederick Winslow Taylor a principios del siglo XX, que postula la optimización racional del trabajo mediante el análisis científico de tareas para eliminar ineficiencias, maximizando la productividad y la remuneración de los trabajadores a través de una división precisa entre concepción y ejecución laboral. Taylor, ingeniero mecánico, observaba en las fábricas industriales cómo el "soldering" o restricción voluntaria de output por parte de los obreros perpetuaba pérdidas económicas, proponiendo en su lugar un enfoque sistemático basado en cuatro principios: el estudio científico de cada operación para determinar el método óptimo; la selección y entrenamiento científico de los empleados según sus aptitudes; la cooperación estrecha entre gerencia y mano de obra para asegurar la aplicación de estos métodos; y una división equitativa de responsabilidades, donde la gerencia planifica y supervisa mientras los trabajadores ejecutan. Esta teoría revolucionó la gestión al introducir

herramientas como el cronometraje de tiempos y movimientos, el uso de incentivos salariales por pieza y la estandarización de procesos, influyendo en la producción en masa fordista y sentando las bases para la ergonomía moderna. Sin embargo, críticos como los de la escuela de relaciones humanas señalan su visión mecanicista del ser humano como mero apéndice de la máquina, ignorando motivaciones intrínsecas, aunque su legado persiste en metodologías lean y six sigma, adaptadas a entornos globalizados donde la eficiencia operativa es crucial para la competitividad.

3.4. Teoría Administrativa de Henri Fayol.

Expuesta en 1916, que enfoca la gestión como un proceso universal aplicable a cualquier organización, identificando cinco funciones esenciales prever, organizar, mandar, coordinar y controlar y catorce principios rectores como la división del trabajo, la autoridad y responsabilidad, la disciplina, la unidad de mando y la equidad, para lograr armonía y eficiencia en la estructura jerárquica. Fayol, gerente minero francés, distinguía entre actividades técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas, argumentando que la última es la más elevada y transversal, requiriendo cualidades innatas como energía y juicio, pero también formación sistemática para formar directivos competentes. Su enfoque prospectivo en la planificación estratégica y el control preventivo contrasta con el énfasis operativo de Taylor, promoviendo una visión holística donde la remuneración justa y la estabilidad del personal fomentan la lealtad, mientras principios como la scalar chain aseguran flujos de comunicación claros. Esta teoría ha moldeado los currículos de escuelas de negocios y frameworks como el POSDCORB de Luther Gulick, aunque se critica por su rigidez en contextos dinámicos actuales, su influencia perdura en la gestión por procesos y el liderazgo ético, adaptándose a realidades digitales donde la coordinación remota exige principios atemporales de equidad y previsión.

3.5. Teoría de la Burocracia de Max Weber.

Desarrollada en 1922, representa un ideal-tipo de organización racional-legal donde la dirección de gestión se ejerce mediante una estructura impersonal, jerárquica y reglamentada, caracterizada por la división especializada del trabajo, la selección

meritocrática basada en competencias técnicas, la continuidad en el cargo, la separación estricta entre propiedad privada y oficial, y la escritura de reglas y decisiones para garantizar predictibilidad y equidad. Weber, sociólogo alemán, contrastaba este modelo con formas tradicionales carismáticas o patrimoniales, argumentando que la burocracia moderna es la forma más eficiente para administrar entidades complejas como estados y corporaciones, ya que minimiza arbitrariedades mediante normas impersonales y una cadena de mando clara, promoviendo la racionalidad instrumental en la era capitalista. Sus seis principios jerarquía de autoridad, reglas escritas, especialización, impersonalidad, empleo a término y separación de lo oficial han definido la administración pública y privada, influyendo en reformas como las de la OCDE para transparencia, aunque Weber advertía sobre la "jaula de hierro" de la deshumanización y la rigidez que genera. En contextos contemporáneos, esta teoría inspira híbridos con enfoques ágiles, pero su énfasis en la accountability y la estandarización sigue siendo pilar para la gobernanza corporativa y la sostenibilidad institucional en un mundo interconectado.

CONCLUSIONES.

1. Existe una correlación positiva y significativa entre las habilidades directivas y el desempeño docente, confirmada tanto en estudios internacionales como nacionales.
2. Los estilos de liderazgo transformacional y democrático generan mayor motivación, compromiso y retención docente, mientras que enfoques autoritarios limitan la calidad educativa.
3. En el contexto peruano, el desempeño docente se encuentra en niveles intermedios, lo que evidencia la necesidad de fortalecer la planificación y supervisión directiva.
4. La integración de teorías clásicas de administración con enfoques modernos de inteligencia emocional ofrece un marco sólido para comprender y mejorar la gestión escolar.

RECOMENDACIONES.

- Implementar programas de formación continua para directores escolares en habilidades gerenciales e inteligencia emocional.
- Diseñar políticas educativas que promuevan estilos de liderazgo democrático y transformacional en instituciones públicas y privadas.
- Fortalecer los procesos de supervisión y acompañamiento pedagógico para elevar el desempeño docente en todas sus dimensiones.
- Realizar estudios longitudinales que permitan evaluar el impacto sostenido de las habilidades directivas en la calidad educativa.

REFERENCIAS CITADAS

- Álvarez De Zayas, C. M. (1999). *La escuela en la vida*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Armstrong, T. (2003). *You're smarter than you think: A kid's guide to multiple intelligences*. Minneapolis, MN: Free Spirit Publishing.
- Arratia, B. A. (2010). *Desempeño laboral y condiciones de trabajo docente en Chile: influencias y percepciones desde los evaluados*. Tesis de Magíster en Ciencias Sociales Mención Sociología de la Modernización. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile. Disponible en http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2010/cs-arratia_a/html/index-frames.html. Consultado el 16/11/2015
- Bermúdez, E. (2015). *Habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en educación básica primaria*. Tesis, Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo. Disponible en <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9219-15-08512.pdf> Consultado el 16/11/2015
- Brito, H. (1990). *Capacidades, habilidades y hábitos. Una alternativa teórica, metodológica y práctica*. La Habana - Cuba: Pueblo y Educación.
- Cahuana H., E.R. (2006). *Medición de la productividad educativa: Un modelo TCC*. España: Pirámide.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México: McGrawHill.
- Corona, T. (2000). *La Gestión del director como gerente en la motivación laboral del docente de educación básica*. Trabajo de Postgrado. Universidad "Rafael María Baralt". Maracaibo- Venezuela.
- Cuevas, M.C. (2012). *Liderazgo, una habilidad directiva a desarrollar en las organizaciones*. Tesis, Universidad Veracruzana. Disponible en <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/32020/1/cuevaslormendez.pdf>. Consultado el 16/11/2015
- García, R. (2014). *Correlación entre la supervisión educativa y el desempeño docente en el CEBA Serafin Filomeno - Moyobamba, 2014*. Tesis, Universidad César Vallejo, Moyobamba.
- Gardner, H. (1993). *Frames of mind: The theory of multiple Intelligences* (2ª ed.). Nueva York: Basic Books.
- Gardner, H. (2006). *Multiple intelligences: New horizons*. Nueva York: Basic Books.

- Goleman, D. (1996). *Inteligencia Emocional*. Barcelona. Kairós.
- González, V. (1995). *Psicología para educadores*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Gutiérrez, J. (2003) *Relación entre el desempeño docente y el rendimiento académico de los alumnos de la EBR de Lima*. Investigación ordinaria para el Instituto de Investigación de la UNE. Lima. Perú.
- Hall, K. (2010). Principal and Teacher Beliefs About Leadership Implications for School Effectiveness. Tesis doctoral, Universidad de Arkansas. Recuperado de <https://scholarworks.uark.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1693&context=etd>)
- Howard C., W. (2000). *Diccionario de psicopedagogía*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Ismail, A. (2011). Teachers' Perceptions of Principal Leadership Styles and Teacher Performance. Tesis doctoral, Colorado State University. Recuperado de <https://mountainscholar.org/bitstreams/d054b0be-8449-47bb-a9ff-96e69fcb2581/download>)
- Johnson, R. (2019). Leadership Style, Teacher Motivation, and Teacher Retention. Tesis doctoral, Walden University. Recuperado de <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=7427&context=dissertations>)
- Johnston, W. & Colaboradores (2010). *Sistema de Evaluación del Desempeño de Docentes*. Asociación de Escuelas Americanas de Sudamérica (AASSA).
- López, F. (1995). *La gestión de calidad en educación*. Madrid: Ed. La muralla.
- Medrano H. y Molina A. (2010). *Desempeño profesional de docentes del Siglo XXI*. Disponible en http://www.adeepra.org.ar/congresos/Congreso%20IBEROAMERICANO/DOCENTES/RLE2592_Medrano.pdf. Consultado el 16/11/2015
- Ministerio de Educación (2007). *Resultados de la evaluación censal docente*. Lima: Institución.
- Ministerio de Educación (2012). *Marco de un buen desempeño docente*. Lima: Institución.
- Monjas C., I. (2004). *Programa de enseñanza de habilidades de interacción social*. Madrid: Ciencias de la Educación Preescolar y Especial.

- Montenegro, I. (2003). *Evaluación del desempeño docente*. Bogotá: Magisterio.
- Morales Hernández, S. (2022). Habilidades directivas y desempeño laboral del docente en la Institución Educativa. Tesis de licenciatura, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Recuperado de <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/3107/MORALES%20HERNANDEZ%20STEFANY.pdf?isAllowed=y&sequence=1>
- OPS (2001). *Enfoque de habilidades para la vida para un desarrollo saludable de niños y adolescentes*. Washington: Autor.
- Pérez P., J. y Merino, M. (2008). Definición de dirigir. Disponible en <http://definicion.de/dirigir/> Disponible en Universidad Santo Tomas (2016). Habilidades gerenciales. Disponible en http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/habilidadesgerenciales_orlandofernandez/importancia_de_las_habilidades.html Consultado el 16/11/2015
- Petrovski, V. A. (1980). *Psicología General*. Moscú: Progreso.
- Phye, G.D. (1997) Inductive reasoning and problem solving: the early grades. En G.D Phye (Ed.) *Handbook of Academic Learning construction of knowledge* (pp. 451-471). San Diego. Academic Press.
- Puertas Chiguala, A. C. (2019). Habilidades Directivas y el Trabajo en Equipo Docente de Instituciones Educativas Privadas del Nivel Inicial - Sector Noreste Trujillo, 2019. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo. Recuperado de <https://files01.core.ac.uk/download/326608622.pdf>
- Quispe, P. (2011). *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010*. Tesis de Maestría en Ciencias de la Educación, con mención en Gestión de la Educación. Universidad Nacional Mayor de San marcos. Lima, Perú.
- Roman, J. & Ferrández, M. (2008). *Liderazgo y coaching*. España: Educación.
- Villalba Mamani, K. (2018). Liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones educativas públicas de Lima Metropolitana. Tesis de maestría, Universidad Privada del Norte. Recuperado de <https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/1593/VillalbaMamani-Karla.pdf?isAllowed=y&sequence=1>

Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson.

Zarate R., D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima*. Tesis de Maestría en Administración de la Educación Universitaria. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.