

Habilidades Directivas y la Gestión Administrativa en
Directores de Instituciones Educativas Públicas de Educación
Básica Regular de la UGEL Cusco

Management Skills and Administrative Management in
Directors of Public Educational Institutions of Regular Basic
Education of the UGEL Cusco

Yovana Camacho Espinoza
0000-0002-2095-0500
019200422g@uandina.edu.pe

Yolanda Canlla Ovalle
0000-0002-1797-3453
022100004c@uandina.edu.pe

Katerine Ross Flores Soto
0000-0002-6530-9899
022100008i@uandina.edu.pe

Elias Antonio Mendoza Alarcón
0000-0003-4325-5057
018300027c@uandina.edu.pe

Jaime Bedoya Mendoza
0000-0003-3395-4196
022100002k@uandina.edu.pe

Sandro Virgilio Gutiérrez Samanez
0000-0002-5014-9474
022100009e@uandina.edu.pe

Resumen

La investigación aborda un tema vigente en la gestión administrativa como es el desarrollo de habilidades directivas. El propósito fue analizar el nivel de correlación que se presenta entre las habilidades directivas y gestión administrativa en directores de instituciones educativas públicas de la UGEL Cusco, teniendo en cuenta la percepción de los docentes, para lo cual se desarrolló una investigación básica, con enfoque cuantitativo, correlacional por su profundidad, con diseño no experimental y transversal por su temporalidad. La población estuvo constituida por 350 docentes que laboran en la mencionada UGEL, de la cual se extrajo una muestra probabilística de 50 docentes, a quienes se les aplicó mediante la técnica de encuesta dos instrumentos uno para medir las habilidades directivas y otro para la gestión administrativa en directores de sus respectivas instituciones educativas. Los instrumentos fueron validados por expertos y estudiados en cuanto a su confiabilidad, determinándose la parti-

nencia de su aplicación. Los resultados de la investigación muestran que existe, con nivel de significancia por debajo del 5%, una correlación alta y directa entre las habilidades directivas y gestión administrativa en la población estudio, dado que se obtuvo el valor de 0.761 para el cociente de correlación de Spearman, de tal manera que a mayores niveles para las habilidades directivas se presenta una mejor gestión administrativa y viceversa.

Palabras clave: Habilidades directivas, gestión administrativa, institución educativa.

Abstract

The purpose of the research was to analyze the level of correlation between management skills and administrative management in principals of public educational institutions of the UGEL Cusco, in the year 2022, taking into account the perception of teachers, for which a basic research was developed, with a quantitative approach, correlational for its depth, with a non-experimental and cross-sectional design for its temporality. The population consisted of 350 teachers working in the aforementioned UGEL, from which a probabilistic sample of 50 teachers was drawn, to whom two instruments were applied by means of a survey technique, one to measure management skills and the other to measure administrative management in principals of their respective educational institutions. The instruments were validated by experts and studied for their reliability, determining the relevance of their application. The results of the research show that there is, with a significance level below 5%, a high and direct correlation between managerial skills and administrative management in the study population, given that a value of 0.761 was obtained for the Spearman correlation quotient, so that higher levels of managerial skills lead to better administrative management and vice versa.

Key words: Managerial skills, administrative management, educational institution.

Introducción

Las organizaciones son sistemas sociales, en la que los recursos humanos se constituyen en factores importantes para el logro de metas y objetivos trazados en la organización. Las instituciones educativas, siendo organizaciones que realizan múltiples actividades, requieren de directivos comprometidos con su trabajo y con las características necesarias que el perfil exige para una gestión pertinente (Oikonomidou & Konstantidinis, 2020). Sin embargo, en el área educativa, los docentes que asumen cargos directivos, muchas veces no están preparados para el mismo, no cumpliendo los perfiles mínimos para desarrollar una gestión administrativa adecuada, y ello se da, porque tradicionalmente, como parte de la educación inicial, no recibir una formación en lo que se conoce con el nombre de habilidades blandas lo cual genera dificultades importantes para la organización (Coello et al., 2021).

En cuanto a las habilidades directivas, son entendidas como un conjunto identificable de características y acciones, que son ejecutados por los directivos que conducen al logro de



los objetivos propuestos, es importante señalar que las habilidades son susceptibles de ser observables y también de ser desarrolladas (Whetten & Cameron, 2016). Las mismas que son importantes para poder realizar una gestión administrativa de manera eficaz y eficiente, bajo un liderazgo frente al trabajo de equipo que permita lograr el éxito en cuanto a los objetivos estratégicos institucionales planteados (Ramírez, 2018).

Las habilidades directivas pueden ser organizadas en tres grupos, como son las habilidades técnicas, que son relacionadas con el hacer, es decir desarrollar trabajos haciendo uso de herramientas e instrumentos, lidiar con métodos y procesos de trabajo y enfocarse las tareas o actividades físicas (Madrigal, 2006); mientras que, las habilidades humanas implican la capacidad de comunicar, motivar, coordinar, liderazgo resolver conflictos personales o grupales, promover la cooperación, la participación y compromiso de las personas (Chiavenato, 2017), en tanto que las habilidades conceptuales permiten al directivo contemplar la organización como un todo, le dotan de la capacidad de coordinar interpretar las ideas, los conceptos y las prácticas; consecuentemente, le permite realizar un análisis, predicción y planificación, tomando en cuenta el contexto interno y externo en el que se desenvuelve la institución (Martín, 2019).

La gestión administrativa en las instituciones educativas es entendida como un conjunto de acciones, que permiten de manera sistemática, desarrollar actividades conducentes al cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados por la organización y que se evidencia mediante los procesos o dimensiones de planificación, organización, dirección y evaluación (Polo y Sánchez, 2022).

Considerando la planificación, ésta se constituye en un aspecto fundamental de la gestión administrativa que realiza la tarea de previsión de las acciones a través de la realización de un diagnóstico de necesidades y formulación de políticas alineadas con la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización en función de los recursos con los que se cuenta (Pereyra, 2022), la organización hace referencia a la sistematización de las actividades, mediante comportamientos formalizados de los desempeños, en el que la motivación al logro, y la disposición a los elementos permiten dar cumplimiento a la misión establecida (Robbins & Judge, 2017), en tanto que la dirección, es la expresión integrada entre recursos, estructura y estrategia, que se sintetizan en la aplicación de procedimientos y mecanismos en los procesos llevados a cabo, de esta manera la dirección marca orientación a la acción concreta y simultánea de la ejecución de actividades (Dessler, 2015); por su parte, la evaluación permite recolectar información respecto de la ejecución de los procesos, de cómo se realizan en los efectos que tiene en las metas fijadas, para realizar los cambios necesarios o continuar con el procedimiento, siendo su práctica realizada a través de un conjunto de estrategias, procedimientos e instrumentos, siguiendo los lineamientos de un determinado modelo de evaluación, en el que se combinan aspectos teóricos y procedimentales (Pantoja y Garza, 2019).

Conocer el vínculo de las habilidades directivas con la gestión administrativa desarrollada en las instituciones educativas, justifica de manera teórica el desarrollo de una investigación, cuyos resultados en forma práctica puede contribuir a la mejor gestión de las instituciones educativas, teniendo en cuenta estrategias de desarrollo de las habilidades directivas, situación que ha motivado el desarrollo de la presente investigación, la misma que plantea como objetivo general el determinar y analizar el nivel de correlación que existe entre las habilidades directivas y la gestión administrativa en directores de instituciones educativas públicas a percepción de los docentes de la UGEL Cusco, en tanto que la hipótesis general afirma la existencia de una correlación directa y significativa entre las habilidades directivas y la gestión administrativa en directores de instituciones educativas públicas, según la percepción de los docentes de la UGEL Cusco.

Métodos

La investigación asume un enfoque cuantitativo, es decir se desarrolla siguiendo el paradigma positivista, mediante el cual se plantean hipótesis de investigación, se realiza la acción de las variables, a través de la operacionalización de las mismas y con ayuda de la estadística se muestra la validez de dichas hipótesis (Creswell, 2017); asimismo, la investigación por el propósito que persigue, se enmarca dentro de una investigación básica sustantiva, dado que pretende ampliar un aspecto importante, el conocimiento (Sánchez & Reyes, 2015) que en el presente caso está referido a la relación entre las habilidades directivas y la gestión administrativa. Por su profundidad, la investigación alcanza un nivel correlacional, en tanto que de acuerdo con el diseño que se asume, este es de tipo no experimental en virtud a que no se realiza manipulación de las variables de estudio, siendo de tipo descriptivo correlacional; en tanto que, de acuerdo a su temporalidad, la investigación se desarrolló en base a un estudio transversal; es decir, el tiempo no es una variable de interés (Bernal, 2016).

La unidad de observación estuvo constituida por docentes que laboran en las instituciones educativas, en el nivel secundario de Cusco, en tanto que la unidad de análisis estuvo representada básicamente por las habilidades directivas y la gestión administrativa percibida por los docentes en los directivos de sus respectivas instituciones.

La población la constituyen los datos de interés al estudio, extraídos de la unidad de observación (Bonamente, 2018), para la presente investigación se consideraron los datos correspondientes a 350 docentes que laboran en instituciones educativas de nivel secundario en la UGEL Cusco, mientras que la muestra de estudio, comprende una porción representativa de la población, constituida por los datos correspondientes a las variables de estudio en 50 docentes elegidos de la población de estudio de manera aleatoria, a quienes se les suministró dos cuestionarios, mediante la técnica de la encuesta, dichos cuestionarios fueron correspondientes para habilidades directivas y gestión administrativa, los mismos que fueron validados por jueces expertos, quienes determinaron la pertinencia de su aplicación de la misma,

también dichos instrumentos fueron sometidos a un análisis de fiabilidad, en el que se pudo determinar que para el instrumento de la variable habilidades sociales, se obtuvo el valor de 0.875 para el coeficiente de fiabilidad de Alfa de Cronbach, mientras que para la variable gestión administrativa se obtuvo el valor de 0.823.

La presentación y análisis de los resultados se realizó en base al uso del software estadístico Excel 2019 y SPSS 26, mediante la presentación de tablas en la parte descriptiva y prueba de hipótesis correspondiente a la estadística e inferencial.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados para las variables de estudio que fueron recolectadas con los instrumentos aplicados a la muestra de estudio, dichos resultados abarcan el aspecto descriptivo e inferencial.

Tabla 1

Distribución de frecuencias para la variable Habilidades Directivas y sus dimensiones

		Frecuencia	Porcentaje %
Habilidades técnicas	Deficiente	1	2%
	Regular	11	22%
	Bueno	16	32%
	Muy bueno	22	44%
Habilidades humanas	Deficiente	2	4%
	Regular	10	20%
	Bueno	16	32%
	Muy bueno	22	44%
Habilidades conceptuales	Deficiente	3	6%
	Regular	13	26%
	Bueno	14	28%
	Muy bueno	20	40%
Habilidades directivas	Deficiente	1	2%
	Regular	10	20%
	Bueno	17	34%
	Muy bueno	22	44%
Total		50	100%

Nota: Elaboración en base a la encuesta realizada.

En la tabla 1 se presentan los resultados para la variable habilidades directivas y sus dimensiones; así, en lo que se refiere a la variable en general, se aprecia que un porcentaje importante de los encuestados consideran que las habilidades directivas en su institución son muy buenas, llegando a un 44.0%; en tanto que, el 34.0% opina que son buenas, no obstante, un porcentaje de 22.0% considera estas como deficientes o regulares, lo cual constituye un

porcentaje importante que puede deberse entre otras cosas a una rotación muy frecuente de los directores en sus puestos de trabajo.

Los resultados para la variable, trascienden también hasta las dimensiones, las cuales son organizadas en habilidades técnicas, humanas y conceptuales, apreciándose en todas ellas un aproximado de 40% de los encuestados, que las consideran como muy buenas, seguido por aproximadamente el 30% que son buenas, y las restante lo concentran quienes perciben que estas habilidades o son deficientes o regulares, en todo caso se busca en este porcentaje una mejora de las mismas en base a su entrenamiento y desarrollo.

Tabla 2

Distribución de frecuencias para la variable Gestión Administrativa y sus dimensiones

		Frecuencia	Porcentaje
Planificación	Deficiente	0	0%
	Regular	9	18%
	Bueno	18	36%
	Muy bueno	23	46%
Organización	Deficiente	3	6%
	Regular	3	6%
	Bueno	23	46%
	Muy bueno	21	42%
Dirección	Deficiente	1	2%
	Regular	8	16%
	Bueno	22	44%
	Muy bueno	19	38%
Control	Deficiente	4	8%
	Regular	8	16%
	Bueno	19	38%
	Muy bueno	19	38%
Gestión administrativa	Deficiente	0	0%
	Regular	8	16%
	Bueno	20	40%
	Muy bueno	22	44%
Total		50	100.0%

Nota: Elaboración en base a la encuesta realizada

En la tabla anterior, se muestran los resultados concernientes a la gestión administrativa y sus dimensiones, en ella se aprecia que un 44% de los encuestados percibe que la gestión administrativa es muy buena, seguida de un 40% que lo percibe como bueno y un 16% como regular; si bien es cierto, el porcentaje de encuestados que percibe como regular es inferior a

los que los percibe como bueno y muy bueno; siendo importante atender ese segmento de docentes que consideran aún que la gestión administrativa puede ser mejorada, y servir de soporte efectivo al proceso educativo.

Los resultados para las dimensiones de la gestión administrativa, muestran porcentajes similares para sus cuatro procesos como son la planificación, organización, dirección y control, así que la planificación se destaca por ser percibida como muy buena por un 46%; en tanto que en este mismo nivel, el 42% corresponde a la organización, un 38% a la dirección e igual porcentaje para el control; es también notable indicar que, aproximadamente el 40% de los encuestados percibe como bueno el desarrollo de cada una de estas dimensiones. Así, los resultados mostrados con evidencia que existe una mejora en cuanto a la gestión administrativa en los servicios educativos, dado que los directivos buscan una educación continua que les permita desarrollar mejor su gestión, no obstante, existe un porcentaje de directivos que inician sus labores directivas y que no cuentan con un programa de inversión que les permita desarrollar mejor sus capacidades en el ámbito de la gestión administrativa.

Tabla 3

Resultados para la relación entre las variables Habilidades Directivas y Gestión Administrativa

		Valor	Error estándar asintótico	T aproximada	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.761	.084	8.126	.000
N de casos válidos		50			

Nota: Elaboración en base a la encuesta realizada

En la tabla anterior se presentan los resultados correspondientes al análisis de correlación entre las variables habilidades directivas y gestión administrativa, se aprecia que la significación aproximada o P adopta el valor de 0.000, el mismo que está por debajo del 5% (0.050) de significancia estadística; por tanto, se rechaza la hipótesis nula que afirma que las variables no presentan correlación a favor de la hipótesis alterna mediante la cual concluimos que las variables habilidades directivas y gestión administrativa presentan correlación significativa, alta y directa dado que se obtuvo el valor de 0.761 para el cociente correlación de Spearman.

Tabla 4

Resultados para la relación entre las dimensiones de las variables Habilidades Directivas y Gestión Administrativa

Rho de Spearman		Planificación	Organización	Dirección	Control
Habilidades técnicas	Coeficiente de correlación	.722**	.729**	.728**	.663**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50
Habilidades humanas	Coeficiente de correlación	.577**	.682**	.688**	.628**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50
Habilidades conceptuales	Coeficiente de correlación	.755**	.676**	.608**	.672**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50

*Nota: **indica un nivel de significancia estadística por debajo del 1%, *indica un nivel de significancia estadística por debajo del 5%*

Los resultados que se presentan en la tabla anterior corresponden a la matriz de correlaciones entre las dimensiones de la variable habilidades directivas y gestión administrativa, en ella se puede apreciar que las correlaciones encontradas, presentan en todos los casos un nivel de significancia estadística por debajo del 1%; asimismo, el nivel de correlación más alto encontrado, se da entre las dimensiones, habilidades conceptuales y planificación en el que se obtuvo el coeficiente de correlación de Spearman de 0.755, que indica un nivel de correlación alto, en tanto que la correlación más baja se obtuvo entre las dimensiones habilidades humanas y planificación en el que se obtuvo el valor de 0.577, que indica un nivel de correlación moderado.

Discusión

Se presenta, a continuación, el análisis de los resultados obtenidos a la luz de antecedentes y el marco teórico relacionado con la investigación; así, respecto al objetivo planteado se tiene que las variables habilidades sociales y la gestión administrativa, presenta una relación significativa en las instituciones educativas de la UGEL Cusco, obteniéndose el valor de 0.761 para el coeficiente de correlación de Spearman, lo cual implica que cuanto mejor se desarrollan las habilidades directivas, la gestión administrativa es más eficaz y eficiente en las instituciones educativas. Al respecto, investigaciones como la de Zapata (2017) que aborda



la relación entre las habilidades directivas y gestión educativa, concuerdan con la presente investigación, en la importancia que el desarrollo de habilidades directivas tiene en la gestión educativa, alcanzándose el valor de 0.550 para el coeficiente de correlación; asimismo, Prado (2019), en su investigación que busca determinar la relación entre las habilidades directivas y gestión educativa en una Unidad educativa de Guayaquil, tiene como conclusión que dicha relación existe, es alta y significativa, alcanzan el valor de 0.823 para el coeficiente de correlación de Spearman; manifestando, asimismo que, el desarrollo de las habilidades directivas como parte de la formación continua de los docentes en el área administrativa permite desarrollar una gestión educativa que contribuye de manera efectiva al desarrollo de las actividades educativas.

Desde la perspectiva teórica, Valera et al. (2022) indican que el desarrollo de las habilidades directivas en el Perú, ha permitido avances importantes en el desempeño de los docentes, gracias a la acción desarrollada por directivos capacitados para poder desarrollar una mejor gestión educativa y administrativa.

Respecto a las dimensiones de las habilidades administrativas, los resultados encontrados en la presente investigación muestran que existe una relación directa y significativa entre las habilidades técnicas, humanas y conceptuales con las dimensiones de la gestión administrativa, siendo estas, la planificación, organización dirección y evaluación o control, para las que se obtuvieron consensos de correlación que se ubica en el rango desde lo moderado hasta lo alto, en todos los casos estas relaciones son significativas estadísticamente hablando, y muestran que la relación entre las variables de estudio trasciende hasta sus dimensiones. Al respecto, Cornelio (2020) determina que entre las mismas existe un nivel de correlación moderado, dado que se alcance el valor de 0.599 para el cociente de correlación de Spearman, poniéndose en evidencia que dicha relación también se presenta entre las dimensiones de dichas variables, las que alcanzan valores de una correlación moderada, indicando, de esta manera, que las habilidades directivas, que poseen la propiedad de ser desarrolladas y maximizadas, juegan un papel importante en la gestión administrativa de los directivos que asume funciones, como habilidades para las cuales, en muchos casos no han sido formados, pero que, sin embargo, con ayuda de la educación continua se logra cubrir dichos espacios en su desarrollo profesional, situación que mejora de manera importante la educación; como indica Jiménez (2020), la educación es un derecho social, de carácter fundamental, por lo que es importante preparar al personal directivo y docente, para afrontar los nuevos retos de la modernidad, entre los cuales figura el desarrollo de habilidades blandas, en el caso del desarrollo profesional el desarrollo de habilidades directivas.

Conclusiones

Se concluye que las habilidades directivas y la gestión administrativa en directores de las instituciones públicas de la UGEL Cusco, presentan correlación alta y significativa, dado

que se obtuvo el valor de 0.761 para el coeficiente de correlación de Spearman, de tal manera que, un mayor desarrollo de las habilidades directivas se asocia con una mejor gestión administrativa.

Respecto al desarrollo de las habilidades directivas en directores de las instituciones públicas de la UGEL Cusco, se tiene que el 44% de los docentes encuestados las perciben como muy buenas, el 34% como buenas, en tanto que el 20% de los docentes las perciben como ubicadas en el nivel regular y sólo el 2% como deficientes.

En cuanto a la variable Gestión administrativa en directores de las instituciones públicas de la UGEL Cusco, los resultados permiten concluir que el 16% de los docentes las perciben como ubicados en el nivel regular, el 40% en el nivel bueno y un 44% en el nivel muy bueno.

Se concluye que las dimensiones de las variables habilidades directivas y gestión administrativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Cusco, presentan correlación significativa en todos los casos analizados, obteniéndose el mayor valor para el coeficiente de correlación de Spearman entre las dimensiones habilidades conceptuales y planificación con 0.755; mientras que el menor valor para la correlación se obtuvo entre las dimensiones habilidades humanas y planificación con 0.577 para el coeficiente de correlación de Spearman.

Referencias

- Bernal, C. (2016). *Metodología de la Investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson.
- Bonamente, M. (2018). *Statistics and analysis of Scientific Data*. Springer.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. McGrawHill Education.
- Coello Silva, J. N., Jiménez Morán, M. L., Huilcapi Mazacón, N. M., Coello Silva, J. N., Jiménez Morán, M. L., y Huilcapi Mazacón, N. M. (2021). Habilidades directivas y su influencia en los resultados de una institución educativa. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 9(1). <https://doi.org/10.46377/DILEMAS.V9I1.2868>
- Cornelio, M. (2020). *Habilidades directivas y gestión administrativa en entidades educativas superiores, 2020* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/49899>
- Creswell, J. (2017). *Research design. Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. SAGE.
- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos*. Pearson.

- Jiménez, P. (2020). La educación como derecho social, humano y fundamental: principios y perspectivas de la educación moderna. *Revista de Investigações Constitucionais*, 6(3), 669–686. <https://doi.org/10.5380/RINC.V6I3.58017>
- Madrigal, B. (2006). *Habilidades directivas*. McGrawHill.
- Martín, M. (2019). *Habilidades directivas*. Elearning.
- Oikonomidou, M., y Konstantidinis, I. (2020). The Effect of Administrative Actions on Satisfaction of Primary and Secondary Public School. *Journal of Contemporary Education Theory y Research*, 4(1), 21–27. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3769323>
- Pantoja, M., y Garza, J. (2019). Etapas de la administración: hacia un enfoque sistémico. *Revista EAN*, 87, 139–154. <https://doi.org/10.21158/01208160.N87.2019.2412>
- Pereyra, L. (2022). *Administración II*. Ediciones Educativas Klik.
- Polo, M., y Sánchez, J. (2022). *La gestión directiva en las instituciones educativas*. Editorial Unimagdalena.
- Prado, L. (2019). *Habilidades directivas y gestión educativa en los docentes de una unidad educativa, Guayaquil – Ecuador 2018* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/39019/Prado_CL.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ramírez-Rojas, J. I. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Investigación y Negocios*, 11(17), 23–29. <https://ingcomercial.edu.bo/revistainvestigacionynegocios/index.php/revista/article/view/31>
- Robbins, S., y Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Pearson.
- Sánchez, H., y Reyes, C. (2015). *Metodología y diseño de la Investigación Científica*. Business Support Aneth.
- Valera, R., Ramos, D., Astete, E., y Acero, F. (2022). Habilidades Directivas y Desempeño Docente en el Perú. *Franz Tamayo - Revista de Educación*, 4(10), 84–99. <https://doi.org/10.33996/FranzTAMAYO.V4I10.879>
- Whetten, D., y Cameron, K. (2016). *Desarrollo de las habilidades directivas*. Pearson Educación.
- Zapata, M. (2017). *Habilidades directivas y gestión educativa en la institución educativa Miguel Grau Red N°3, Magdalena del Mar- 2017* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/11817>