

Artículo original

Habilidades directivas en las instituciones educativas públicas de Lima Norte, Perú, 2024



Leadership skills in public educational institutions in Lima Norte, Peru, 2024

Habilidades gerenciais em instituições educacionais públicas no norte de Lima, Peru, 2024

Karen del Pilar Zevallos Delgado¹  0000-0003-2374-980X  kzevallosd@ucvvirtual.edu.pe

¹ Universidad César Vallejo. Perú.

Recibido: 22/12/2024

Aceptado: 30/01/2025

RESUMEN

Los cambios y transformaciones actuales requieren que los directivos de las instituciones educativas de educación básica regular fortalezcan competencias esenciales para administrar equipos y organizaciones de manera efectiva, especialmente en entornos desafiantes. Este artículo presenta los resultados de una investigación que abordó las insuficiencias en habilidades de comunicación, liderazgo y trabajo en equipo en Lima Norte. El objetivo fue socializar los niveles de habilidades directivas en las instituciones educativas públicas de Lima Norte, Perú, en 2024, lo que permitirá avanzar en futuras etapas de la investigación. El estudio, de enfoque cuantitativo y diseño no experimental, incluyó a ciento veinte docentes de las UGEL 02 y 04, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. Se aplicó una encuesta en línea con 25 ítems en una escala ordinal tipo Likert. Los resultados revelaron un nivel bueno de habilidades directivas. Las habilidades personales fueron las mejor valoradas, seguidas de las grupales, interpersonales y

específicas de comunicación. Sin embargo, esta última mostró el menor desempeño, sugiriendo diferencias significativas entre las dimensiones de las habilidades directivas. En conclusión, es fundamental fortalecer todas las dimensiones de las habilidades directivas, ya que impactan directamente en la calidad del servicio educativo. Las instituciones deben enfocarse en desarrollar estas competencias para garantizar un proceso de enseñanza-aprendizaje más eficiente y beneficioso para los estudiantes de educación básica regular.

Palabras clave: habilidad; directivo; docente.

ABSTRACT

Current changes and transformations require that managers of regular basic education institutions strengthen essential skills to effectively manage teams and organizations, especially in challenging environments. This article presents the results of a research that addressed the deficiencies in communication, leadership and teamwork skills in North Lima. The objective was to socialize the levels of management skills in public educational institutions in North Lima, Peru, in 2024, which will allow progress in future stages of the research. The study, with a quantitative approach and non-experimental design, included one hundred and twenty teachers from UGEL 02 and 04, selected through non-probabilistic convenience sampling. An online survey with 25 items on a Likert-type ordinal scale was applied. The results revealed a good level of management skills. Personal skills were the most highly valued, followed by group, interpersonal and specific communication skills. However, the latter showed the lowest performance, suggesting significant differences between the dimensions of management skills. In conclusion, it is essential to strengthen all dimensions of management skills, as they directly impact the quality of the educational service. Institutions must focus on developing these competencies to ensure a more efficient and beneficial teaching-learning process for regular basic education students.

Keywords: ability; manager; teacher.

RESUMO

As mudanças e transformações atuais exigem que os gerentes das instituições de ensino básico regular fortaleçam as competências essenciais para gerenciar equipes e organizações de forma

eficaz, especialmente em ambientes desafiadores. Este artigo apresenta os resultados de um estudo de pesquisa que abordou as deficiências nas habilidades de comunicação, liderança e trabalho em equipe no norte de Lima. O objetivo foi socializar os níveis de habilidades gerenciais em instituições públicas de ensino em Lima Norte, Peru, em 2024, o que permitirá que as etapas futuras da pesquisa sejam levadas adiante. O estudo, com uma abordagem quantitativa e um projeto não experimental, incluiu cento e vinte professores da UGEL 02 e 04, selecionados por meio de amostragem não probabilística por conveniência. Foi aplicada uma pesquisa on-line com 25 itens em uma escala ordinal do tipo Likert. Os resultados revelaram um bom nível de habilidades gerenciais. As habilidades pessoais foram as mais bem avaliadas, seguidas pelas habilidades de comunicação em grupo, interpessoais e específicas. Entretanto, a última apresentou o desempenho mais baixo, sugerindo diferenças significativas entre as dimensões das habilidades gerenciais. Concluindo, é essencial fortalecer todas as dimensões das habilidades gerenciais, pois elas têm um impacto direto sobre a qualidade do serviço educacional. As instituições devem se concentrar no desenvolvimento dessas competências para garantir um processo de ensino-aprendizagem mais eficiente e benéfico para os alunos da educação básica regular.

Palavras-chave: habilidade; gerencial; professor.

INTRODUCCIÓN

Las habilidades directivas son competencias esenciales que permiten a los líderes educativos administrar de manera efectiva equipos y organizaciones, particularmente en entornos cambiantes y desafiantes. Estas competencias abarcan aspectos como la comunicación efectiva, la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la capacidad de motivar y dirigir a los colaboradores hacia el cumplimiento de metas comunes (Mintzberg, 2009). En el ámbito educativo, estas habilidades son cruciales para fomentar un ambiente de aprendizaje positivo y colaborativo, lo que impacta directamente en el rendimiento académico y el desarrollo integral de los estudiantes (Leithwood & Jantzi, 2000). Ante el avance tecnológico y las transformaciones sociales, la formación en habilidades directivas se vuelve indispensable para que los gestores educativos ajusten sus estrategias y enfrenten eficazmente los desafíos actuales (Fullan, 2011).

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2014), es esencial cultivar competencias directivas y promover la formación continua para mejorar la gestión en el ámbito

laboral. Asimismo, según el Ministerio de Educación (MINEDU, 2014), el liderazgo pedagógico del directivo es un elemento fundamental para la mejora de la educación. El Marco de Buen Desempeño del Directivo (MINEDU, 2014) busca reconocer el complejo papel del director, que implica ejercer adecuadamente el liderazgo y la gestión de la escuela a su cargo. Este rol conlleva la asunción de nuevas responsabilidades enfocadas en el logro de los aprendizajes de los estudiantes. Este componente sirve como la base sobre la cual interactúan los demás, ya que proporciona elementos para la evaluación de acceso y desempeño, así como para la implementación de programas de formación mediante capacidades e indicadores.

Para alcanzar los resultados deseados en las organizaciones actuales, es fundamental desarrollar habilidades directivas, que abarcan habilidades personales, interpersonales y grupales. Este desarrollo es un proceso continuo que refuerza la gestión de la alta dirección. Las habilidades personales incluyen el autoconocimiento y la gestión del tiempo y el estrés; las interpersonales implican negociar, motivar y ejercer influencia; y las grupales son esenciales para delegar y fomentar el trabajo en equipo. Estas competencias son clave para lograr ejecuciones exitosas y mejorar la rentabilidad y sostenibilidad de las empresas (Ramírez-Rojas, 2018).

En vista de lo anterior, este trabajo tiene una justificación metodológica. Para ello, se utilizaron métodos cuantitativos acordes con el tipo y diseño del estudio, de modo que los hallazgos obtenidos fueran auténticos y pudieran garantizar futuras indagaciones sobre esta problemática.

Por todo lo expuesto, se plantea como problema general: ¿cuáles son los niveles de las habilidades directivas en las instituciones educativas públicas de Lima Norte, Perú, 2024?; y como problema específico: ¿cuáles son los niveles de las habilidades personales, interpersonales, grupales y específicas de comunicación en las instituciones educativas públicas de Lima Norte, Perú, 2024? Por ende, teniendo en cuenta los problemas, se plantea como objetivo general: conocer los niveles de las habilidades directivas en las instituciones educativas públicas de Lima Norte, Perú, 2024; y como objetivo específico: conocer los niveles de las habilidades personales, interpersonales, grupales y específicas de comunicación en las instituciones educativas públicas de Lima Norte, Perú, 2024.

Por consiguiente, como las habilidades directivas se alcanzan observando su correspondiente dimensión, se plantea la siguiente hipótesis: H_0 . Entre las dimensiones de las habilidades directivas no existe diferencia estadística significativa en las instituciones educativa públicas de Lima Norte,

Perú, 2024, y H₁. Entre las dimensiones de las habilidades directivas existe diferencia estadística significativa en las instituciones educativas públicas de Lima Norte, Perú, 2024.

Según el estudio de Vega-Armas y Romero-Carazas (2024) se concluyó que las competencias directivas efectivas son esenciales para el éxito de cualquier institución educativa. Por lo tanto, las orientaciones y acciones de los directivos deben enfocarse en la efectividad y dedicación hacia la promoción del pensamiento estratégico, la gestión del aprendizaje, el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales.

Moscol *et al.* (2024) indicaron que una gestión organizacional efectiva es crucial para adaptarse a los cambios constantes, siendo vital para el éxito institucional contar con directivos que posean las habilidades adecuadas. Se concluyó que estas habilidades son importantes para mejorar la competitividad y enriquecer la experiencia pedagógica, lo que resulta en un proceso de enseñanza-aprendizaje más eficiente y en beneficio directo para los estudiantes.

Rustamadji *et al.* (2024) buscaron describir las percepciones de los docentes sobre la competencia del director en una escuela secundaria de SMA UNIMUDA en Sorong, Papua, Indonesia, desde una perspectiva de liderazgo orientada a la naturaleza. Utilizaron variables como competencia personal, gerencial, de supervisión y conciencia social. La investigación fue un estudio descriptivo de enfoque cuantitativo, realizado en SMA UNIMUDA, donde se seleccionó una muestra aleatoria de 40 docentes. Los datos se recopilaron a través de cuestionarios, y se aplicó un análisis descriptivo. Los docentes percibieron distintos niveles de liderazgo, siendo la competencia gerencial la más alta, con un promedio de 4.6, seguida de la competencia personal (4.1) y las competencias de supervisión y conciencia social, con promedios de 3.6 y 3.4, respectivamente.

Ramos (2023) tuvo como objetivo principal determinar las diferencias en las habilidades directivas de los gestores de instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ayacucho en 2020. Este estudio descriptivo con diseño correlacional utilizó un cuestionario sobre habilidades directivas, aplicado a 30 docentes de la Institución Educativa Mariscal Cáceres y 30 de la Institución Educativa San Ramón. La prueba estadística empleada fue la U de Mann Whitney, cuyos resultados revelaron diferencias significativas en las habilidades directivas de los gestores en Ayacucho en 2020, con un nivel de significancia de 0.000, menor a 0.05, lo que llevó al rechazo de la hipótesis nula.

Solis (2022) buscó identificar el nivel de habilidades directivas desde la percepción docente en dos instituciones educativas públicas de Lima en 2022. Con un enfoque cuantitativo, se evaluaron a 138

docentes (69 de cada institución) mediante una escala de medición válida y confiable. Los resultados indicaron que los docentes mostraron niveles medios de habilidades directivas, con un 66.67 % en la institución educativa A y un 86.96 % en la institución educativa B. Además, la prueba de hipótesis reveló que no había diferencias significativas entre los grupos, aceptando así la hipótesis nula.

Ascencio *et al.* (2022) buscaron caracterizar las perspectivas de los directivos de instituciones educativas sobre competencias digitales, utilizando una muestra de 46 directores. El estudio, de enfoque cuantitativo y descriptivo, empleó una encuesta de 26 preguntas. Los resultados mostraron una percepción positiva hacia las competencias digitales, destacando que los directivos, tanto de escuelas rurales como urbanas, demostraron una gestión eficiente. En este contexto, la percepción sobre el desarrollo de competencias digitales durante la pandemia se consideró una fortaleza que asegura la calidad del servicio educativo.

Díaz *et al.* (2021) se centraron en determinar las diferencias en las habilidades directivas durante la emergencia sanitaria por COVID-19, según la percepción de los docentes en instituciones educativas de la UGEL 01, Red 14 de Lima Sur-Perú. La investigación, de enfoque cuantitativo y diseño no experimental, incluyó a 127 docentes y utilizó un formulario de Google con 20 reactivos en escala Likert. Los resultados mostraron diferencias significativas en las habilidades directivas, excepto en el par de habilidades personales y grupales, cuyas prevalencias eran similares.

En su investigación, Montero & Vázquez (2021) exploró la relación entre la autoevaluación de competencias de gestión directiva y la percepción de los docentes en escuelas nacionales y privadas. Participaron 20 directivos y 60 profesores, quienes respondieron a cuestionarios de autodiagnóstico sobre competencias en gestión, liderazgo, calidad, motivación y clima institucional. El objetivo era determinar el nivel de dominio de ciertas competencias por parte de los directivos y cómo estas eran percibidas por los docentes, sin encontrar diferencias significativas entre las opiniones de los docentes de escuelas estatales y privadas.

Naidoo (2019) argumentó que una de las razones detrás de la continua disminución del rendimiento estudiantil y los bajos resultados educativos en las escuelas públicas es el liderazgo deficiente de muchos directores. A pesar de la falta de criterios estrictos para la selección de directores, estos líderes pueden dirigir y gestionar escuelas de manera efectiva si reciben la formación adecuada y participan en programas de desarrollo profesional. Los hallazgos indican que el desarrollo del liderazgo en los directores es fundamental para la mejora escolar, promoviendo una enseñanza y un

aprendizaje activos, y que una alta capacidad de liderazgo permite interacciones efectivas con las partes interesadas, lo que se traduce en prácticas de liderazgo exitosas.

Por otro lado, el marco teórico de la variable de habilidades directivas ha sido explorado por varios autores. Madrigal (2009) y Whetten y Cameron (2016) son algunos de los especialistas que han investigado este fenómeno. En este contexto, la teoría del aprendizaje social de Bandura y Walters (1974) ha demostrado ser el enfoque más efectivo para ayudar a las personas a desarrollar habilidades directivas. Esta perspectiva combina un conocimiento conceptual sólido con oportunidades para practicar y aplicar comportamientos observables, fundamentándose en aspectos tanto cognitivos como conductuales (Whetten & Cameron, 2016).

Las habilidades directivas, según Whetten y Cameron (2016) se definen como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo para alcanzar objetivos específicos. A diferencia de las características puramente mentales o inherentes a la persona, estas habilidades son observables por los demás. Whetten y Cameron (2016) identificaron cuatro dimensiones de las habilidades directivas: habilidades personales, que comprenden el desarrollo del autoconocimiento, la gestión del estrés y la resolución analítica y creativa de problemas; habilidades interpersonales, que incluyen el establecimiento de relaciones a través de una comunicación efectiva, la adquisición de poder e influencia, la motivación de otros y la gestión de conflictos; habilidades grupales, que involucran la capacitación y delegación de responsabilidades, la formación de equipos de trabajo efectivos y el liderazgo de cambios positivos; y, habilidades específicas de comunicación, que abarcan la capacidad de preparar explicaciones orales y escritas, realizar entrevistas y facilitar reuniones.

Este estudio adoptó un enfoque cuantitativo, de tipo básico, con diseño no experimental y corte transversal (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018), que profundiza en el conocimiento teórico y comprender principios en un contexto laboral específico (Yin, 2017).

Este artículo presenta los resultados de una investigación que abordó las insuficiencias en habilidades de comunicación, liderazgo y trabajo en equipo en Lima Norte. Se buscó obtener nuevos conocimientos y evaluar la variable de interés (Serrano, 2020), facilitando la recolección y análisis de datos cuantificables (Creswell & Creswell, 2017). El corte transversal permitió analizar el fenómeno en un único momento. Se utilizó un muestreo por conveniencia, donde el investigador selecciona a los individuos según juicio subjetivo (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Asimismo, para evaluar la variable de habilidades directivas, se utilizó un cuestionario desarrollado por Aldave (2018), basado en el enfoque de Whetten y Cameron (2016). El objetivo fue socializar los niveles de habilidades directivas en las instituciones educativas públicas de Lima Norte, Perú, en 2024.

MATERIALES Y MÉTODOS

La muestra consistió en 120 maestros de educación inicial, primaria y secundaria de Lima Metropolitana, de la UGEL 02 y UGEL 04. El cuestionario contenía cuatro dimensiones, 13 indicadores y 25 ítems, con una escala tipo Likert. La validez del cuestionario fue determinada mediante la evaluación realizada por tres expertos. Además, la confiabilidad del formulario se estableció utilizando el coeficiente alfa de Cronbach, que permitió analizar la consistencia interna del cuestionario a través de la correlación media de cada ítem con el resto.

Para calcular el coeficiente de confiabilidad, primero se realizó una prueba piloto del cuestionario. Luego, se analizó el alfa de Cronbach utilizando el software SPSS 23, obteniendo un coeficiente de 0,960, que fue revalidado por la investigadora en 2024, aplicándolo a 15 docentes como muestra piloto, alcanzando un resultado de 0,991, lo que indica una alta confiabilidad del formulario utilizado.

Una vez obtenida la aprobación de la investigación por parte de la Universidad "César Vallejo" en 2024, se llevó a cabo el estudio de campo. Se coordinó con los directivos de las escuelas para obtener su autorización y aplicar los instrumentos; se les explicó el objetivo del estudio y se solicitó el consentimiento informado en línea de los participantes. Posteriormente, se aplicó un cuestionario anónimo en línea a los docentes, y los datos fueron organizados en Excel y analizados estadísticamente con SPSS v.23.

Se realizó un análisis descriptivo de distribución de frecuencias y un análisis inferencial mediante el estadístico de prueba W de Kendall para cuatro muestras. Finalmente, el estudio siguió los principios éticos de respeto a la autonomía y libertad de los participantes, así como de beneficencia y justicia (Tabla 1).

Tabla 1. Matriz de operacionalización de la variable habilidades directivas

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles
Habilidades directivas	Habilidades personales	Desarrollo del autoconocimiento. Manejo del estrés personal. Solución analítica y creativa de problemas.	1-6	(1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre	Malo Regular Bueno
	Habilidades interpersonales	Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo. Ganar poder e influencia. Motivación de los demás. Manejo de los conflictos.	7-14		
	Habilidades grupales	Facultamiento y delegación. Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo. Liderar el cambio positivo.	15-20		
	Habilidades específicas de comunicación	Elaboración de presentaciones orales y escritas. Realización de entrevistas. Conducción de reuniones de trabajo.	21-25		

Nota: Tomado de Aldave (2018)

RESULTADOS

Los resultados del presente trabajo de investigación se presentan de manera descriptiva, utilizando el análisis de distribución de frecuencias, tanto en forma general como en sus correspondientes dimensiones. En cuanto a la inferencia entre estas dimensiones, según los resultados mostrados en la tabla 2, el 65 % de los encuestados considera que las habilidades directivas son buenas, el 25.8

% las califica como regulares y el 9.2 % las considera malas, destacando así un nivel de habilidad bueno.

Habilidades directivas

Tabla 2. Distribución de frecuencias de las habilidades directivas en las IEs de Lima, 2024

	Niveles	Baremo	Frecuencia (fi)	Porcentaje válido (%)
Válido	Mala	25-58	11	9,2
	Regular	59-92	31	25,8
	Buena	93-126	78	65,0
	Total		120	100,0

Nota: La tabla demuestra la distribución de las habilidades directivas obtenidas del cuestionario

Dimensiones de habilidades directivas

En las dimensiones de las habilidades directivas, de acuerdo a los resultados de la tabla 3, se observa que, en habilidades personales, el 73.3 % de los encuestados las considera buenas, el 20.8 % las califica como regulares y el 5.8 % como malas.

En la dimensión de habilidades grupales, el 67.5 % alcanza el nivel de habilidad buena, el 23.3 % lo considera regular y el 9.2 % lo clasifica como malo. En cuanto a las habilidades interpersonales, ordenando por niveles, el tercer lugar muestra que el 64.2 % las califica como buenas, el 24.3 % como regulares y el 11.7 % como malas.

Finalmente, en las habilidades específicas de comunicación, el 60 % las considera buenas, el 29.2 % las califica como regulares y el 10.8 % como malas. Estos resultados permiten generalizar que, en las dimensiones de las habilidades de los directivos de las instituciones educativas de Lima, según la percepción de los docentes en 2024, son buenas, destacando especialmente las habilidades directivas personales, seguidas por las habilidades grupales, luego las interpersonales y, por último, las específicas de comunicación.

Tabla 3. Distribución de frecuencias de las dimensiones de habilidades directivas en las IE de Lima, 2024

Dimensiones	Niveles	Baremo	Frecuencia (fi)	Porcentaje válido (%)
Habilidades personales	Mala	6-13	7	5,8
	Regular	14-21	25	20,8
	Buena	22-30	88	73,3
Habilidades interpersonales	Mala	8-18	14	11,7
	Regular	19-29	29	24,2
	Buena	30-40	77	64,2
Habilidades grupales	Mala	6-13	11	9,2
	Regular	14-21	28	23,3
	Buena	22-30	81	67,5
Habilidades específicas de comunicación	Mala	5-11	13	10,8
	Regular	12-18	35	29,2
	Buena	19-25	72	60,0

Nota: La tabla demuestra la distribución de las dimensiones de las habilidades directivas obtenidas del cuestionario

Prueba inferencial de rangos de habilidades directivas específicas

Teniendo en cuenta que la variable habilidades directivas consta de cuatro dimensiones, y considerando los objetivos de probar la hipótesis sobre la diferencia de rangos y el nivel de significación, se aplicó el estadístico de prueba W de Kendall para cuatro muestras relacionadas.

Los resultados de la tabla 4 muestran que, según la prueba, las habilidades personales directivas, con un rango promedio de 2.71, superan a las dimensiones de habilidades grupales, estas a las habilidades interpersonales y, con menor nivel, las habilidades específicas de comunicación. Se obtuvo un chi cuadrado de 24.85 y un valor de p de 0.000, que es menor que $\alpha=0.01$, lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de investigación. Esto sugiere que en las instituciones educativas de Lima existen diferencias significativas entre las dimensiones de las habilidades

directivas. Por lo tanto, es importante considerar los resultados expuestos para la mejora de las habilidades directivas.

Tabla 4. Prueba de Rangos Kendall de las dimensiones de habilidades directivas en las IE de Lima, 2024

Dimensiones	Rango promedio	Estadísticos de prueba	
Habilidades personales	2,71	N	120
Habilidades interpersonales	2,40	W de Kendalla	,069
Habilidades grupales	2,54	Chi-cuadrado	24,846
Habilidades específicas de comunicación	2,35	GI Sig. asintótica	3 .000

a. Coeficiente de concordancia de Kendall

DISCUSIÓN

Los resultados del estudio, alineados con el objetivo general revelaron que el 65 % de los encuestados considera que las habilidades directivas son buenas, el 25.8 % las calificó como regulares y el 9.2 % las considera malas; lo que destacó un nivel general positivo.

En las dimensiones de las habilidades directivas, se observó que el 73.3 % de los encuestados consideró buenas las habilidades personales, el 20.8 % las calificó como regulares y el 5.8 % como malas.

En la dimensión de habilidades grupales, el 67.5 % alcanzó el nivel de habilidad buena, el 23.3 % lo consideró regular y el 9.2 % lo clasificó como malo. En cuanto a las habilidades interpersonales, el 64.2 % las calificó como buenas, el 24.3 % como regulares y el 11.7 % como malas. Finalmente, en las habilidades específicas de comunicación, el 60 % las consideró buenas, el 29.2 % las calificó como regulares y el 10.8 % como malas. Estos resultados permiten generalizar que, según la percepción de los docentes en 2024, las dimensiones de las habilidades de los directivos en las instituciones educativas de Lima son buenas, destacando especialmente las habilidades directivas personales, seguidas por las grupales, interpersonales y, por último, las específicas de comunicación.

Esta última puede deberse a la gran carga laboral y administrativa de los directivos y a la falta de espacios para una comunicación fluida con los docentes.

Sin embargo, los resultados no coinciden con los hallazgos de Solís (2022), quien encontró que los docentes reportaron niveles medios de habilidades directivas, con un 66.67 % en la institución educativa A y un 86.96 % en la institución educativa B. La prueba de hipótesis reveló que no había diferencias significativas entre los grupos, lo que llevó a aceptar la hipótesis nula. Esto resalta la necesidad de investigar más a fondo las razones detrás de estas diferencias en las percepciones entre distintas instituciones.

Respecto a la comprobación de la hipótesis, se obtuvo un chi cuadrado de 24.85 y un valor de p de 0.000, que es menor que $\alpha=0.01$. Esto permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de investigación, sugiriendo que en las instituciones educativas de Lima existen diferencias significativas entre las dimensiones de las habilidades directivas. Por tanto, es crucial considerar estos resultados para la mejora de las habilidades directivas. Estos hallazgos son consistentes con el estudio de Ramos (2023), que concluyó que existen diferencias significativas en las habilidades directivas de los gestores de instituciones en Ayacucho en 2020.

Esta conclusión se validó mediante la prueba U de Mann-Whitney, que mostró un nivel de significancia de 0.000, inferior a 0.05, lo que llevó al rechazo de la hipótesis nula y a la aceptación de la hipótesis alternativa. Esto refuerza la idea de que la percepción de las habilidades directivas puede variar entre diferentes contextos educativos.

Por otro lado, Ascencio *et al.* (2022) caracterizaron las perspectivas de los directivos de instituciones educativas sobre las competencias digitales, utilizando una muestra de 46 directores. Su estudio, de enfoque cuantitativo y descriptivo, reveló una percepción positiva hacia las competencias digitales, destacando la gestión eficiente, tanto en escuelas rurales como urbanas. Esto sugiere que la percepción del desarrollo de competencias digitales, especialmente durante la pandemia, representa una fortaleza que garantiza la calidad del servicio educativo.

Basándose en la teoría de habilidades directivas de Whetten y Cameron (2016), que las define como conjuntos identificables de acciones que los individuos realizan para alcanzar objetivos específicos, se puede observar que estas habilidades son evidentes y evaluables por los demás, a diferencia de características puramente mentales o innatas.

Moscol *et al.* (2024) enfatizaron que una gestión organizacional efectiva es crucial para enfrentar cambios constantes, y que contar con directivos que posean las habilidades adecuadas es vital para el éxito institucional. Se concluyó que estas habilidades no solo mejoran la capacidad competitiva, sino que enriquecen la experiencia pedagógica, resultando en un proceso de enseñanza-aprendizaje más eficiente y en beneficios directos para los estudiantes.

Además, Montero & Vázquez (2021) investigó la relación entre la autoevaluación de las competencias de gestión directiva y la percepción de los docentes en escuelas nacionales y privadas. En su estudio, participaron 20 directivos y 60 profesores, quienes respondieron a cuestionarios que evaluaban competencias en áreas como: gestión, liderazgo, calidad, motivación y clima institucional. Los resultados indicaron que no había diferencias significativas entre las percepciones de docentes de escuelas estatales y privadas.

Se destaca la relevancia de la formación y el desarrollo profesional para los directores, como lo indica Naidoo (2019). La capacitación adecuada puede conducir a prácticas de liderazgo más efectivas, lo que a su vez se traduce en una mejora del rendimiento educativo y una enseñanza más activa. Argumentó que una de las razones detrás de la continua disminución del rendimiento estudiantil y los bajos resultados educativos en las escuelas públicas es el liderazgo deficiente de muchos directores.

Aunque no existen criterios estrictos para la selección de directores ni requisitos de calificación previos, estos líderes tienen el potencial de dirigir y gestionar escuelas de manera eficiente y exitosa. Además, sostiene que los directores pueden desarrollar prácticas de liderazgo efectivas si reciben la formación adecuada y participan en programas de desarrollo profesional. Los hallazgos indican que el desarrollo del liderazgo en los directores es fundamental para la mejora escolar, ya que promueve una enseñanza y un aprendizaje activos.

La capacidad de liderazgo implica que los directores interactúen de manera efectiva con las partes interesadas relevantes, y cuando esta capacidad es alta, el liderazgo instruccional se traduce en prácticas de liderazgo efectivas.

En relación con los objetivos específicos de este estudio, se encontró que, en las dimensiones de las habilidades directivas, el 73.3 % de los encuestados considera buenas las habilidades personales, el 67.5 % las grupales, el 64.2 % las interpersonales y el 60 % las específicas de comunicación.

Estos resultados permiten concluir que, según la percepción de los docentes en 2024, las dimensiones de las habilidades de los directivos en las instituciones educativas de Lima son buenas, destacando especialmente las habilidades directivas personales.

Por consiguiente, Rustamadji *et al.* (2024) profundizaron en la importancia del liderazgo de los directivos en las instituciones, describiendo las percepciones de los docentes sobre la competencia del director en una escuela secundaria de Indonesia. Sus hallazgos mostraron que el nivel de liderazgo percibido por los docentes en la escuela secundaria SMA UNIMUDA en Sorong, Papua, fue diverso. La competencia gerencial fue la más destacada, con un promedio de 4.6, seguida de la competencia personal (4.1), y las competencias de supervisión y conciencia social, con promedios de 3.6 y 3.4, respectivamente.

Por último, Vega-Armas y Romero-Carazas (2024) concluyeron que las competencias directivas efectivas son esenciales para el éxito de cualquier institución educativa, sugiriendo que las orientaciones y acciones de los directivos deben centrarse en promover el pensamiento estratégico, la gestión del aprendizaje, el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales.

Asimismo, Díaz *et al.* (2021) investigaron las diferencias en habilidades directivas en el contexto de la emergencia sanitaria por COVID-19, encontrando contrastes significativos en estas habilidades según la percepción de los docentes en instituciones de la UGEL 01, Red 14 de Lima Sur, lo que resalta la relevancia de estas competencias en contextos críticos.

Finalmente, podemos concluir que, según los resultados del estudio, el 65 % de los encuestados en las instituciones educativas públicas de Lima Norte considera que las habilidades directivas son buenas. Esto sugiere una percepción general positiva sobre la capacidad de liderazgo dentro de estas instituciones.

Asimismo, en términos de las dimensiones específicas, se observa que las habilidades personales son las mejor valoradas, con un 73.3 % de evaluación positiva. Las habilidades grupales (67.5 %), interpersonales (64.2 %) y específicas de comunicación (60 %) también muestran niveles satisfactorios, aunque en menor medida. Esto resalta la importancia de fortalecer todas las dimensiones de las habilidades directivas para lograr una gestión más integral. Además, la aplicación del chi cuadrado (24.85) y el valor de p (0.000) respaldan la hipótesis de que existen diferencias significativas entre las dimensiones de las habilidades directivas en las instituciones educativas de

Lima. Esto refuerza la necesidad de considerar estos resultados para implementar estrategias de mejora.

Por lo tanto, los hallazgos apuntan a que las habilidades directivas impactan directamente en la calidad del servicio educativo. Es fundamental que las instituciones educativas se enfoquen en el desarrollo de estas competencias para asegurar un proceso de enseñanza-aprendizaje más eficiente y beneficioso para los estudiantes.

Recomendaciones

Primera: Al MINEDU, se recomienda implementar programas de capacitación continua para los directivos de las instituciones educativas. Estos programas deben enfocarse en el desarrollo de habilidades directivas, especialmente en áreas como liderazgo, gestión del aprendizaje y comunicación efectiva.

Segunda: Al MINEDU, realizar evaluaciones periódicas de las habilidades directivas de los líderes educativos, involucrando a los docentes en el proceso. Esto ayudará a identificar áreas de mejora y establecer planes de acción específicos.

Tercera: Al MINEDU, incluir un enfoque en competencias digitales dentro de los programas de desarrollo profesional de los directivos, asegurando que estén preparados para liderar en un entorno educativo que cada vez depende más de la tecnología.

Cuarta: A las UGEL, facilitar la creación de redes de colaboración entre directivos de diferentes instituciones educativas para compartir experiencias y buenas prácticas. Esto enriquecerá el liderazgo y la gestión educativa en el contexto local.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ascencio, J., Velásquez, F., Bocanegra, B., Tello, R., & Palacios, J. (2022). Competencias digitales: Percepciones de los directivos de instituciones educativas en tiempos de pandemia. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 6(25), 1395-1408. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i25.421>

- Bandura, A., & Walters, R. (1974). *Aprendizaje social y desarrollo de la personalidad*. Alianza Editorial.
http://www.soyanalistaconductual.org/aprendizaje_social_desarrollo_de_la_personalidad_albert_bandura_richard_h_walters.pdf
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Estados Unidos*: Sage Publications.
- Díaz, J. R., Ledesma, M. J., Tito, J. V., & Díaz, L. P. (2021). Habilidades directivas en un contexto de emergencia sanitaria, COVID-19 en el Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(5), 505-519. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.33>
- Fullan, M. (2011). *Choosing the wrong drivers for whole system reform*. Victoria: Centre for Strategic Education. <https://michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2016/06/13396088160.pdf>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill / Interamericana editores, S.A. De C.V
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112-129. <https://doi.org/10.1108/09578230010320064>
- Madrigal, B. E. (2009). *Habilidades directivas* (2da ed.,). McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V. <http://sedboyaca.gov.co/wp-content/uploads/2020/05/habilidades-directivas.pdf>
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Montero, R. I., & Vázquez, A. (2021). La autovaloración de las competencias de gestión directiva y la percepción de los docentes. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 338-364. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.229
- Moscol, J., Mondragón, G., & Gonzales, V. (2024). Desarrollo de las habilidades directiva en las instituciones educativas. Horizontes. *Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 8(32), 438-448. <https://revistahorizontes.org/index.php/revistahorizontes/article/view/1349>

Naidoo, P. (2019). Perceptions of teachers and school management teams of the leadership roles of public school principals. *South African Journal of Education*, 39 (2), 1-14.

<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1219991.pdf>

OIT. 2014. *Perfiles Profesionales para Equipos Directivos de Liceos TP. Diccionario de competencias*. Organización Internacional del Trabajo.

<https://www.oitcinterfor.org/node/6776>

Ramírez-Rojas, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista Investigación y Negocios*, 11(17), 23-29.

http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372018000100004&lng=es&tlng=es

Rustamadji, Anang, T., Pahmi, Jusmin, & Abdul, K. (2024). Teachers' Perception Toward the Principal Competence in School-Based Management. *Migration Letters*, 21 (5), 319-328.

<https://migrationletters.com/index.php/ml/article/view/8886>

Serrano, J. (2020). *Metodología de la investigación edición Gamma 2020: 1er semestre Bachillerato General*. Bernardo Reyes.

<https://books.google.com.pe/books?id=XnnkDwAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Vega-Armas, E., & Romero-Carazas, R. (2024). Competencias directivas en Instituciones Educativas. *Revista Docentes 2.0*, 17(1), 87-97. <https://doi.org/10.37843/rted.v17i1.438>

Whetten, D., & Cameron, K. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas* (9 ed.). Pearson Educación.

Yin, R. K. (2017). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Estados Unidos: SAGE Publications.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de los autores

Los autores participaron en el diseño y redacción del artículo, en la búsqueda y análisis de la información contenida en la bibliografía consultada.



Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional