



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**Habilidades gerenciales y el aprendizaje  
organizacional en docentes de unidades educativas de  
Naranjal, 2022**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestra en Administración de la Educación

**AUTORA:**

Sanmartin Aguilar, Veronica Yessenia (orcid.org/0000-0003-2746-9186)

**ASESOR:**

Dr. Luque Ramos, Carlos Alberto (orcid.org/0000-0002-4402-523X)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad Educativa

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Apoyo a la reducción de brechas y carencias en la educación en todos sus niveles

**PIURA - PERÚ**

2023

## **Dedicatoria**

Mi tesis la dedico con todo mi amor y cariño a una persona muy especial, quien fue mi motor e inspiración a lo largo de esta carrera, gracias por el apoyo incondicional y siempre creer en mí, sin sus palabras de incitación no lo hubiera logrado, encontrar el amor es fácil para algunas personas, pero mantenerlo es un trabajo de todos los días, las razones para amarte y agradecer tu presencia en mi vida son infinitas.

Decir Gracias es poco para describir todo lo que siento por haber contado con tu apoyo durante este largo camino, eres un pilar en mi vida. Cada uno de los retos que he tenido que superar para lograr esta meta habría sido más difícil sin tu compañía.

## **Agradecimiento**

Mi principal agradecimiento a Dios quién me ha guiado y me ha dado la fortaleza para seguir adelante, gracias, mi amado señor Jesús por tus infinitas bendiciones.

A mis padres Wilper y Maribel, por ser los autores principales en mi vida, por sus consejos, su amor, dedicación, muchos de mis logros se los debo a ustedes.

Mi hija querida Alissón es el mejor regalo que haya podido recibir de parte de Dios. Eres mi mayor tesoro y también la fuente más pura de mi inspiración; por eso quiero agradecerte cada momento de felicidad con el que colmas mi vida.

A la Universidad César Vallejo por haberme dado la oportunidad de cursar mis estudios de Maestría en Administración Educativa en este importante Centro.

Gracias a la vida por este nuevo triunfo, gracias a todas las personas que me apoyaron y creyeron en la realización de esta tesis.

## Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de tablas .....	v
Resumen .....	vi
Abstract .....	vii
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	4
III. METODOLOGÍA.....	14
3.1. Tipo y diseño de investigación .....	14
3.2. Variables y Operacionalización .....	14
3.3. Población, muestra y muestreo .....	16
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	17
3.5. Procedimiento .....	17
3.6. Método de análisis de datos.....	17
3.7. Aspectos éticos .....	17
IV. RESULTADOS .....	18
V. DISCUSIÓN.....	24
VI. CONCLUSIONES.....	30
VII. RECOMENDACIONES .....	31
Referencias .....	32
ANEXOS	

## Índice de tablas

Tabla 1 Distribución de la población.....	16
Tabla 2 Niveles habilidades gerenciales y aprendizaje organizacional.....	18
Tabla 3 Prueba Normalidad de las dos variables .....	19
Tabla 4 Relación entre habilidades gerenciales y aprendizaje organizacional ....	20
Tabla 5 Correlación entre habilidades técnicas y aprendizaje organizacional....	21
Tabla 6 Correlación entre habilidades humanas y aprendizaje organizacional..	22
Tabla 7 Correlación habilidades conceptuales y aprendizaje organizacional....	23

## Resumen

Este estudio tiene como título habilidades gerenciales y el aprendizaje organizacional en docentes de unidades educativas de Naranjal, 2022, teniendo como objetivo identificar cómo se relaciona las habilidades gerenciales y aprendizaje organizacional en docentes, planteando como hipótesis general Habilidades gerenciales y aprendizaje organizacional en docentes se relacionan significativamente en las unidades educativas de Naranjal. El estudio es de tipo básica, de naturaleza cuantitativa, con alcance temporal de carácter correlacional con un diseño no experimental, utilizando la encuesta como técnica y los cuestionarios como instrumentos, validados por tres expertos, donde la población de 100 docentes. En los resultados de obtuvo un p valor= 0,000 < 0,05 valor establecido en la investigación por lo cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, con una rho valor 0,591 correlación positiva considerable. Se recomienda al director y los docentes, deben tener ciertas cualidades que deben adquirir a través del práctica y experiencia en su trabajo, para incrementar el aprendizaje organizacional de la institución educativa, lo que aportará mucho éxito a largo plazo en la institución educativa.

**Palabras clave:** Habilidades gerenciales, aprendizaje organizacional, competencias, habilidades, organización.

## Abstract

The title of this study is managerial skills and organizational learning in teachers of educational units in Naranjal, 2022, with the objective of identifying how managerial skills and organizational learning in teachers are related, proposing as a general hypothesis managerial skills and organizational learning in teachers are related. Significantly in the educational units of Naranjal. The study is of a basic type, of a quantitative nature, with a temporal scope of a correlational nature with a non-experimental design, using the survey as a technique and the questionnaires as instruments, validated by three experts, where the population of 100 teachers. In the results obtained a p value =  $0.000 < 0.05$  value established in the investigation, for which the alternative hypothesis is accepted and the null hypothesis is rejected, with a considerable positive correlation rho value 0.591. It is recommended that the director and teachers must have certain qualities that they must acquire through practice and experience in their work, to increase the organizational learning of the educational institution, which will bring much long-term success in the educational institution.

**Keywords:** Management skills, organizational learning, competencies, skills, organization.

## I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las habilidades gerenciales pueden ser una partida de ventaja competitiva sostenible al implementar una estrategia efectiva de gestión del discernimiento que permita actividades innovadoras para producir, servicios, sistemas de gestión que optimicen recursos y capacidades

Los líderes que poseen estas habilidades de liderazgo facilitan el aprendizaje organizacional y, por lo tanto, pueden cambiar el comportamiento para responder mejor a las necesidades ambientales, adquirir conocimientos y cambiar su comportamiento para adaptarse rápidamente a las condiciones ambientales cambiantes en su nivel de desarrollo, algunas organizaciones sobreviven aprendiendo, mientras que otras gestionan el entorno de aprendizaje.

Desde este punto de vista, el aprendizaje organizacional significa construir capacidades internas dentro de la organización para adaptarse al entorno y enfrentar el presente y el futuro, también se esfuerza por lograr ventajas competitivas que reúnan las características necesarias para garantizar un futuro sostenible. las condiciones climáticas.

Sin embargo, los países en desarrollo como el Perú, necesitan cambios constantes en el entorno educativo en el que puedan crecer y sobrevivir, según el estudio de los autores Torres y Luján, (2022) en las unidades educativas estatales de Piura, se observa que las habilidades gerenciales varían según la situación; el 76% carece de habilidades gerenciales con un nivel de insatisfacción; un 62% nivel de insatisfacción en trabajo en equipo ; y en gestión del cambio un nivel de insatisfacción del 53%. En cuanto al aprendizaje organizacional se observa según los datos estadístico debilidades en el proceso de adquisición y difusión del conocimiento es inferior con 60%, gestión estratégica un 52%; gestión de procesos el 79%; gestión del conocimiento con un 67%, gestión de recursos humanos 67%, gestión de tecnología 68% y finalmente gestión de innovación un 67% nivel insuficiente. La responsabilidad de la gerencia es guiar y dirigir a todos los empleados para lograr metas estratégicas que conduzcan al éxito organizacional.

Autores Ascón et al. (2018) investigación realizada por la Universidad Ecotec, localizada en la ciudad de Guayaquil sobre los aspectos para desarrollar y formar

habilidades directivas, los encuestados indicaron que existe deficiencia, donde se observa que el 74 % de los líderes educativos poseen deficiencias en habilidades interpersonales, compromiso con la institución un 65% regular, en innovación 87% regular, estas habilidades están estrechamente relacionadas con la eficacia del liderazgo.

En nuestra realidad, las habilidades gerenciales en las unidades educativas pueden ser consideradas decisivas de una institución exitosa, potencialmente liderando un equipo de trabajo y brindando soluciones a los problemas cotidianos; mostrar buenos resultados laborales. Sin embargo se observa que los docentes están sobrecargados administrativamente, docentes sin experiencia, deficiencias en competencias del propio cargo, deficiencias en el desarrollo de programas educativos, la interacción de todos los docentes involucrados, la falta de diálogo, la cooperación de los docentes en planes de estudios, la supervisión y cooperación, que trae como consecuencia el mal comportamiento y desempeño , por la carencia de visión clara, pensar, discutir y trabajar en equipo, promover el desarrollo personal e institucional, facilitar el proceso de autoevaluación, la capacidad de un aprendizaje organizacional, que a menudo es imposible transferir conocimientos y adaptarse a las condiciones cambiantes para lograr una ventaja competitiva.

En consecuencia, de lo expuesto se realiza la interrogante: ¿Cómo se relaciona las habilidades gerenciales con el aprendizaje organizacional en docentes de unidades educativas de Naranjal, 2022? Como pregunta específica: ¿De qué, manera las habilidades técnicas se relaciona con el aprendizaje organizacional en docentes de unidades educativas de Naranjal, 2022?; ¿Cómo se relacionan las habilidades humanas y aprendizaje organizacional en docentes de unidades educativas de Naranjal, 2022?; ¿En qué medida se relacionan las habilidades conceptuales y aprendizaje organizacional en docentes de unidades educativas de Naranjal,2022?

Además, la investigación es socialmente justificable, Las instituciones educativas están obligadas a revisar y actualizar constantemente las tendencias cognitivas y de gestión actual para no solo planificar el presente, sino también desarrollar estrategias a mediano plazo. Por lo que este estudio pretende analizar la correlación de las habilidades directivas con el aprendizaje organizacional que

trata de exponer a la comunidad educativa, las habilidades que todo director debe poseer. También proporciona una justificación teórica al exponer teorías que sustentan el aprendizaje organizacional como un fenómeno que ha surgido como un área de investigación educativa en las últimas décadas. El aprendizaje es el futuro de cualquier organización donde las actualizaciones y cambios constantes son esenciales para su sostenibilidad. El tema es relevante porque beneficiará a las instituciones educativas al abordar las necesidades institucionales, la modernización a través del desarrollo y la aplicación de habilidades de gestión y aprendizaje organizacional a través de las organizaciones que aprenden. Asimismo, tiene justificación metodológica al presentar cada paso del proceso en la investigación con sus análisis de datos, también proporcionan convenientemente dos cuestionarios, que tienen valor metodológico validados por experto en la materia que servirá para futuras investigaciones.

Por otro lado, en cuanto al objetivo general: Identificar cómo se relaciona las habilidades gerenciales y aprendizaje organizacional en docentes de unidades educativas de Naranjal, 2022  
Objetivos específicos: Identificar cómo se relaciona las habilidades técnicas y aprendizaje organizacional en docentes de unidades educativas de Naranjal, 2022; Determinar cómo se relaciona las habilidades humanas y aprendizaje organizacional en docentes de unidades educativas de Naranjal, 2022; Identificar cómo se relaciona las habilidades conceptuales y aprendizaje organizacional en docentes de unidades educativas de Naranjal, 2022

Como hipótesis general: Habilidades gerenciales y aprendizaje organizacional en docentes se relacionan significativamente en las unidades educativas de Naranjal, 2022  
Como hipótesis específicas: Las habilidades técnicas y aprendizaje organizacional en docentes se relacionan significativamente en las unidades educativas de Naranjal, 2022.; Las habilidades humanas y aprendizaje organizacional en docentes se relacionan significativamente en las unidades educativas de Naranjal, 2022; Las habilidades conceptuales y aprendizaje organizacional en docentes se relacionan significativamente en las unidades educativas de Naranjal, 2022

## II. MARCO TEÓRICO

Entre los antecedentes internacionales encontramos Coaricona, (2018) con sede en Lima, tiene la finalidad de investigar el impacto de las habilidades gerenciales y aprendizaje organizacional de los empleados del Distrito Secretariado del Municipio de San Isidro de Lima tipo básica, el modelo utilizado es de correlación causal no experimental, de corte transversal, con una muestra de 70 trabajadores. Los resultados concluyeron que las habilidades de liderazgo influyen en el aprendizaje organizacional influye en un 24,9%, por otro lado, en la prueba razón de verosimilitud muestra ( $\chi^2=14961$ ;  $p<0,05$ ) por lo que recomienda según el autor capacitarse en habilidades que te permiten administrar la institución y crear buenas relaciones con ella socios y así aumentar el nivel de aprendizaje de la organización.

De igual manera, el estudio de Fernández, (2018) localizada en Perú, con la finalidad comprobar la correlación habilidades gerenciales y la comunicación organizacional en la Corte de Justicia. Los métodos utilizados son hipotético-deductivo, correlacional, descriptivo, cuantitativo, no experimental, con una muestra de 70 trabajadores, aplicando las encuestas y cuestionarios validados. En los resultados obtenidos se observó un valor de correlación de ,721 sig .000, por lo que se puede concluir que las dos variables están correlacionadas.

También, Torres y Luján, (2022) ubicado en el Perú, con el objetivo de analizar las competencias administrativas que promueven el aprendizaje organizacional en las unidades educativas del país; este estudio es básico, descriptivo, cuantitativo transversal, se utilizó la encuesta con escala ordinal, donde la muestra participaron 225 docentes, se aplicó una encuesta. Los resultados muestran falencia en las habilidades conceptuales donde se observa que la gestión del cambio un 53% está insatisfecho con su gestión de cambio; por otra parte, en la gestión estratégica 52%; gestión de la innovación 67%, por lo que la labor gerencial de las instituciones administradoras de centros de formación debe ser constantemente capacitada, desarrollada e implementada en el desempeño de sus funciones. Conclusión las dimensiones del aprendizaje organizacional son importantes en su aplicación para consolidarse como una organización que aprende incorporando tecnología a sus procesos.

Del mismo modo, Rodríguez y García, (2021) localizado en Colombia, este estudio tuvo como finalidad aclarar la relación aprendizaje organizacional y el liderazgo con una muestra de 26 empleados. El estudio fue no experimental, transversal, correlacional utilizando un cuestionario para la encuesta. Los resultados muestran que dentro de la variable aprendizaje organizacional, el nivel del grupo con mayor disposición un promedio 11.3 y el nivel de la organización fue en promedio 10.69. En conclusión, la condición de aprendizaje organizacional, la capacitación fue más importante para los participantes, con un promedio de 1,97, y el apoyo organizacional, con un promedio de 18,05, en el que los participantes fueron el prerrequisito más importante para el aprendizaje organizacional.

Finalmente, Montero y Ureña, (2021) localizado en Colombia de la Universidad de Pamplona, buscaron determinar la correlación gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional en la institución educativa de Jesús María del Zulia. El estudio era no experimental, descriptivo. La muestra fue 135 colaboradores, mediante dos instrumentos validados por cinco expertos. En los resultados, el valor de correlación observado es 0,615 y el sig es 0,01, lo que indica una relación estadística entre las variables. En general, estos resultados obtenidos confirman que existe una correlación, ya que el valor de la variable la gestión del conocimiento es proporcional al crecimiento del aprendizaje organizacional en las instituciones.

Por su parte Rueda et al. (2020) con antecedentes nacionales en la Universidad Católica del Ecuador, tienen como propósito examinar el aprendizaje organizacional y su correlación con la comunicación, explorando sus fundamentos teóricos e identificando las variables más características de esas donaciones en relación con la organización. El resultado, las tecnologías y la comunicación representan solo el 10% de todo el proceso de la información de la empresa, es decir su presencia no garantiza el logro de los resultados esperados. Se concluye que el elemento humano es determinante para un plan de gestión del conocimiento, pero debe estar ligado a una estrategia con procesos establecidos y una estructura flexible que permita específicamente el libre flujo de conocimiento e información.

También, Moreno y Ferrín, (2021) localizado en la ciudad de Guayaquil en la Universidad Católica para analizar las habilidades gerenciales en la cultura organizacional. El estudio es un diseño de caso típicamente descriptivo, documental y correlacional, no experimental, descriptivo con una muestra de 56 directores. Como resultado de la encuesta, el 40% dice que da instrucciones con frecuencia y el 1% moderadamente. Como conclusión indica que es importante que los gerentes utilicen sus habilidades, talentos, habilidades y conocimientos para alcanzar las metas estratégicas de la organización y lograr resultados significativos en ambas direcciones.

Asimismo, Gallo, (2020) en la Universidad de los Andes Simón Bolívar para explicar el aprendizaje organizacional y su impacto en los negocios y mercados, a partir de un método deductivo, transversal y cuantitativo, con una muestra de 390 empleados. Los resultados presentan correlación en la orientación al mercado y el desempeño organizacional de las PYMES ecuatorianas y es estadísticamente significativo 0.731. En conclusión, este resultado la cultura empresarial actual existente, se deben realizar estudios y actividades de mercado y se debe priorizar la investigación y desarrollo de diferentes bienes/actividades.

También, Mendoza, (2019) buscó determinar la correlación aprendizaje organizacional y la gestión de la calidad en cooperativas de suministro de tecnología Lormart en Manta, Ecuador. El estudio fue transversal con una muestra de 23 personas. En los resultados, una puntuación de 0,062 apunta a una correlación positiva moderada y una sig 0,777. En conclusión, podemos instruir a los directivos a mejorar las habilidades y competencias del recurso humano de la organización como componente importante en el escenario que facilita la toma de decisiones a favor del crecimiento del grupo de trabajo según el enfoque de mejora continua.

Finalmente, Guarnizo, (2018) se ubica en la Universidad Técnica de Ambato, con el propósito de determinar las competencias y habilidades administrativas de las instituciones académicas para mejorar la gestión de los talentos humanos. El estudio es descriptivo, cuantitativo, transversal, con una muestra de 268 servidores públicos. En los resultados importantes: ¿si tienen los conocimientos y habilidades suficientes para realizar sus tareas?, donde aparece que el 3,34% siempre, el

15,99% a menudo, el 49,82% pocas veces y el 30,85% nunca. En cuanto: ¿Qué habilidades crees que deberían fortalecerse?: se observa Habilidades técnicas 9.67%, habilidades humanas 44,23% y habilidades conceptuales 46.1% según los encuestados. En los resultados se observa que las autoridades administrativas carecen de habilidades humanas, y habilidades conceptuales, lo que conduce a fallas de las actividades diarias de la institución.

En cuanto a la base teórica habilidades gerenciales, el potencial humano es una característica de las personas en utilizar la capacidad de elegir según su libre albedrío; es el desarrollo de las personas a través de la participación en sus dinámicos y procesos de vida. Como lo expresa Loján et al. (2022) las habilidades gerenciales consisten en diferentes conocimientos y habilidades que realiza una persona desarrollar en cualquier actividad y lograr ciertos resultados. Según, Cabrera et al. (2016) una persona reconoce sus límites de su paradigma actual, despojándose de prejuicios conservadores, rompiendo estereotipos y ciertas disciplinas.

De acuerdo con Contreras y Sandoval, (2019) los cambios sociales y el desarrollo científico, necesitan cambios de perfil para crear, analizar, criticar, innovar y explorar continuamente, por lo que necesitan conocerse a sí mismos, fortalecer su identidad, autoestima, liderazgo, manejo de equipos e integración social adecuada y crítica.

Para Suriaga y Gamboa, (2019) las habilidades gerenciales son las habilidades necesarias en administrar por medio de estrategias, prácticas gerenciales, las herramientas técnicas, las características de personalidad y estilo que aseguran resultados efectivos en una institución. De igual manera, Pazmiño et al. (2019) la diferencia entre gerentes que simplemente dirigen, gerentes que realizan procesos administrativos, y gerentes que contribuyen al bienestar de la empresa y sus subordinados con una actitud, acción y motivación firme y positiva para el trabajo.

Entre los modelos teóricos de Katz, quien sostiene que, para ser efectivo en su rol, cada gerente desarrolla tres tipos de habilidades gerenciales: técnicas, sociales y conceptuales, conocido también como estrategia. Para Bejarano et al. (2022) el rol del líder es importante, la meta de la institución educativa es lograr

aprendizajes y formar estudiantes de manera holística; así, el logro de los cambios requiere la implementación de una organización escolar integralmente adecuada si se desea ambientes adecuados.

En la dimensión habilidades técnicas, son aquellas que crean competencia en tareas específicas, ponen el conocimiento en práctica, transfieren experiencia y habilidades sociales. En las habilidades sociales el gerente construye relaciones, incluyen la capacidad de trabajar con otros y aquellas que crean motivación y dirección.

Según Costales et al. (2014) es el conjunto de comportamientos de un individuo en un entorno interpersonal que dice sus emociones, actitudes, aspiraciones, creencias o derechos de manera adecuada a la situación, respeta el comportamiento de los demás y suele resolver los problemas minimizando al mismo tiempo el potencial de problemas futuros.

Otra propuesta teórica de McLuhan de la sigla PHIAR, establece que es importante aprender habilidades gerenciales para tomar las decisiones correctas para el éxito empresarial. Las siglas significan: P de Pensamiento Estratégico, H de Hacer lo Correcto, I de Innovación Continua, A de Adaptación Continua y R de Resolución Oportuna; este proceso se conoce como el ciclo administrativo porque las actividades administrativas deben cambiar continuamente en un esfuerzo por tomar las decisiones más adecuadas para lograr resultados beneficiosos para las instituciones.

Por otra parte, otra propuesta es el modelo habilidades estratégicas de Koontz, Weihrich y Cannice, implica la reproducción de ideas, conocimiento de relaciones abstractas, el proceso de diferentes nociones y la resolución creativa de nuevos inconvenientes. Según Koontz, Weihrich y Cannice definen las habilidades gerenciales como un conjunto de habilidades- conocimientos que un ejecutivo debe tener o desplegar para desempeñar actividades gerenciales en el cargo de empresario o director técnicamente calificado; humano y conceptual, también conocido como estratégico o intelectual.

Según este modelo determina tres dimensiones: la dimensión habilidades técnicas consiste en el conocimiento y experiencia en un proceso, lo que le permite utilizar técnicas y herramientas específicas de su función o campo. Estas habilidades se adquieren a través de la academia, la carrera o la experiencia. Para Dávila (2020) las habilidades personales posibilitan el desarrollo diferencial o el éxito, por lo que no basta con quererlo, sino las características personales para triunfar.

Por otra parte, la dimensión habilidades humanas incluye la capacidad de interactuar con las personas. Los gerentes, empresarios o directores se comunican y cooperan con los empleados bajo su dirección; otros tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados y personas. Estas habilidades son la base para construir relaciones para trabajar, capacitar, persuadir y/o motivar a otros, independientemente de su nivel, género, edad o estado, con solo objetivos comerciales en mente. Estas habilidades son esenciales en todos los niveles porque construyen buenas relaciones entre administradores y empleados, lo que se convierte en un buen ambiente de trabajo e incluso aumenta la productividad y la sostenibilidad.

Finalmente, la dimensión habilidades conceptuales, también conocidas como estrategia o inteligencia, se preocupan por generar ideas, percibir relaciones abstractas, desplegar nuevos conceptos y resolver problemas de carácter creativo. Según Pereda et al. (2018) la inteligencia personal consiste en un conjunto de competencias que determinan cómo las personas interactúan consigo mismas. Para Núñez et al. (2018) los directores deben tener competencias observables y convencionales que le permiten a una persona tener éxito en su rol de liderazgo. Según, Callohuanca y Ferrando (2020) los directores deben tener empoderamiento aumentar el poder de decisión de los empleados, y la delegación es un factor importante en su implementación.

En los conceptos de gestión modernos, este tipo de habilidades están estratégicamente orientadas a percibir el entorno, desarrollar nuevos modelos de gestión y organización. Con base en estos modelos revisados, se puede concluir que el enfoque teórico de los autores Koontz, Weihrich y Cannice se ajusta a nuestro problema, por lo que este estudio asume su definición y sus dimensiones.

Por otra parte, en las bases teóricas de la variable aprendizaje organizacional, según Ginja y Gonçalves, (2019) son un proceso eficiente fundamentado en el conocimiento que se traduce en diferentes niveles de actividad. Para Stable, (2016) el aprendizaje es un fenómeno pedagógico y una determinada forma de comportamiento, visto desde una representación pedagógica.

De manera similar, Fiol y Lylesd, (2022) definieron, como el crecimiento de las ideas de los individuos y la reestructuración de los problemas organizacionales, lo cual se refleja en los elementos estructurales y deducciones de la propia organización, por lo que consta de actividades estructurales y por lo tanto una lleva a otro. También, Ricciardi et al. (2019) afirman que la gestión de la información organizacional puede promover mejor el bien común si utiliza procesos de coproducción a nivel de red.

Para Jara et al. (2018) toda organización debe tener un enfoque de dirección estratégica para un valor agregado para la organización a través de actividades encaminadas a tener siempre los conocimientos. Según Garzón, (2007) el aprendizaje organizacional se caracteriza por aprender qué sabemos, dónde se encuentra ese conocimiento, cómo podemos utilizarlo y aumentar nuestra productividad. De acuerdo con Pérez y Echarri, (2021) el aprendizaje organizacional juega un papel clave de estrategias de gestión para los sistemas de negocio basados en la mejora.

Con base en estos planteamientos, el modelo teórico “Perdurabilidad de las organizaciones” Garzón, (2008) lo caracteriza con dos dimensiones: La dimensión estática constituida por las reservas de conocimiento contenidas en la organización -tácitas o explícitas- ubicadas en individuos, conjuntos de individuos o la misma institución y 2) la dimensión dinámica definida por gestión de aprendizaje que permiten el desarrollo del inventario al activar los "flujos" de creación, adquisición, difusión y uso del conocimiento. Según el autor la capacidad de aprender de una organización depende de una interacción emprendedora entre las fuentes, los niveles de aprendizaje, el conocimiento y situaciones de aprendizaje, que incide en los resultados organizacionales.

Por otro lado, el enfoque de López, (2003) denominado “sujetos de aprendizaje organizacional”. Los temas de estudio son: individuo, equipo e

interorganizacional. En cuanto al aprendizaje individual, está orientado a eventos, experiencias de conocimiento; los individuos necesitan ampliar la habilidad, no para estar llenos de contenido, sino para aprender a usar procesos que puedan cambiar su actitud hacia las cosas, dejar de lado información inservible y estar accesibles a nueva información. Cuando se trata de aprendizaje en equipo, es implantar las circunstancias y componentes para crear un equipo de aprendizaje.

La experiencia de López, (2003) muestra cómo los nuevos conocimientos y habilidades adquiridos por cada miembro pueden conducir a la creación de un aprendizaje colectivo a la asistencia de los propósitos de la institución.

Al referirnos al aprendizaje interorganizacional se produce dentro de grupos de organizaciones empresariales. Muchos hablan de ello, pero nadie ha afirmado aún que pueda proveer un patrón de labor de aprendizaje organizacional.

Sin embargo, en el enfoque “perspectiva de Watkins y Marsick” este paradigma requiere una faceta basada en el conocimiento, por lo que el hecho de que las empresas se animen a organizar sus capacidades intelectuales y sean más eficientes, ya que necesitan actualizarse constantemente, por lo que se convierte en una perspectiva esencial para el éxito empresarial. Las organizaciones de aprendizaje utilizan el aprendizaje activo e integran el aprendizaje en una variedad de formas para apoyar y facilitar el crecimiento y desarrollo de los empleados, grupos de trabajo, toda la organización y las instituciones y comunidades relacionadas.

Basado en este enfoque Rómulo et al. (2009) define el aprendizaje organizacional como el proceso mediante el cual se recopila, comparte y utiliza información sobre cómo la organización responde a permutación en el ambiente externo e interno. Estos investigadores proponen siete dimensiones distintas pero complementarias que están sistemáticamente relacionadas y son necesarias para el desarrollo del aprendizaje organizacional en una organización que aprende.

Estas dimensiones son: la dimensión aprendizaje continuo, que representa el esfuerzo de la organización por generar oportunidades de aprendizaje que se manifiestan en todos sus integrantes. Para Solf, (2007) el aprendizaje continuo es una apuesta por aprender a través de una cultura de aprendizaje y de gestores de apoyo, ser abierto a la evaluación del desempeño individual.

En lo que corresponde a la dimensión investigación y diálogo, se refiere al compromiso de la organización de crear una cultura de indagación, retroalimentación y experimentación. Según Camacho, (2008) la estrategia de indagación es una herramienta y procedimiento adaptativo o conjunto de ellos encaminados a la consecución de un fin, que en este caso es la búsqueda de caminos procedimentales. Para Pirela y Sánchez, (2009) la cultura de indagación representa parte del ambiente interno como las creencias y valores, a menudo silenciosos compartidos por sus miembros, los distinguen de otras organizaciones porque controla sus acciones e influye en la organización.

En cuanto a la dimensión aprendizaje en equipo, consiste en el espíritu y las habilidades colaborativas que apoyan la preparación y operación de equipos efectivos. Según Pérez et al. (2009) el trabajo en grupo requiere el desarrollo de una interdependencia positiva entre los miembros, lo que implica gestionar aspectos como el respeto por las aportaciones y capacidades individuales de los miembros del grupo.

Para Torrelles, (2011) las competencias de trabajo en equipo incluyen conocimientos, principios y conceptos de tareas, así como habilidades y comportamientos necesarios para un trabajo en equipo y un desempeño eficaces de las tareas.

Asimismo, la dimensión empowerment o empoderamiento, que permite que los miembros de la organización intervengan una visión común. Para Piguave y Vegas, (2021) el empoderamiento no es más que delegación de autoridad, poder o autoridad a quienes tienen que tomar decisiones y participar activamente en la organización y enseñar como protagonistas para los buenos resultados.

Según Espinoza, (2022) el empoderamiento gerencial es la transferencia de responsabilidad y poder de los superiores a los empleados de una organización para intervenir en la toma de decisiones, y en el empoderamiento se le confía al talento humano de la toma de disposiciones.

En la dimensión sistema integrado que expresa esfuerzos para crear sistemas para registrar y compartir el aprendizaje. Para Alzate et al. (2019) el sistema integrado es una forma de innovación organizacional que tiene como objetivo utilizar conexiones a todos los sistemas de gestión para que puedan

trabajar juntos de manera que promuevan resultados en tiempo y reduzcan el trabajo, recursos técnicos y financieros.

También, la dimensión conexión de sistemas, donde el pensamiento sistémico y las acciones globales se reflejan para conectar la organización con su entorno interno y externo. Para Velásquez es un grupo de seres interrelacionados que trabajan hacia un objetivo común. Otra perspectiva sugiere que un sistema es una distinción hecha por el observador, que define los límites, identifica la estructura, los componentes estudiados, y causas circulares y fenómenos de retroalimentación, es decir causa y efecto que se refuerza o equilibra constantemente.

Finalmente, la dimensión dirección estratégica, que indica hasta qué punto los gerentes piensan estratégicamente sobre cómo se puede utilizar el aprendizaje para generar cambios y dirigir a la organización hacia nuevas direcciones o mercados. Para Acosta y Oreja, (2008) define como valor y norma compartida por los participantes en la organización, que conduce a actitudes estratégicas.

Al inferir estas teorías llegamos al análisis que poseen ciertas similitudes de en un aprendizaje organizacional como sumario de introducir, almacenar, comunicar y usar información en una organización. Una institución puede implantar un adecuado conocimiento o conseguir conocimiento efectivo que sea útil para lograr sus objetivos, por lo que este estudio asume la definición y las dimensiones del enfoque teórico “perspectiva de Watkins y Marsick” Rómulo et al. (2009).

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

##### Tipo de investigación

Según la finalidad es básica. Para Relat (2010) la característica de este tipo es que sale del marco teórico y permanece dentro de él para aumentar el conocimiento científico.

Por otra parte, el estudio es de naturaleza cuantitativa. Para Cadena et al. (2017) los hechos reales investigados son verificados, cuantificados y pueden o no ser publicados o utilizados de cualquier forma.

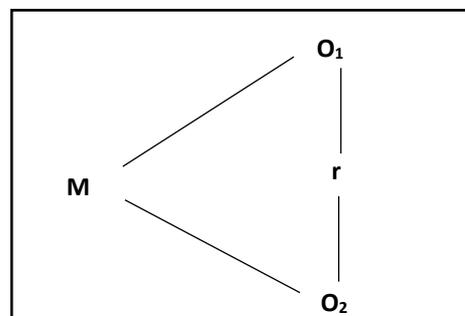
##### Diseño de Investigación

Estudio es no experimental. Se basa en la observación en su entorno natural y luego analizarlos Escamilla, (2017)

También, debido a su alcance es temporal. Para Manterola et al. (2018) el estudio transversal, son una sola medición y sin período de seguimiento.

Por su carácter la investigación es correlacional

Este diseño considera el siguiente esquema:



M: Docentes de las unidades educativas de Naranjal

O<sub>1</sub>: Habilidades gerenciales

O<sub>2</sub>: Aprendizaje organizacional

r: Relación entre las variables

#### 3.2. Variables y Operacionalización

Variable 1: Habilidades gerenciales

##### Definición conceptual

Koontz et al. (2012) es el conjunto de destrezas y habilidades que debe poseer un director para desempeñar las funciones de dirección o cabeza de una organización.

### **Definición operacional**

Para medir esta variable habilidades gerenciales se midió por medio de escala Likert, con escala ordinal: nunca=1, a veces=2, siempre=3. En el cual se medirá en sus tres dimensiones.

Habilidades técnicas: **Indicador:** uso de tecnología (3 ítems), uso de manuales y procedimiento (3 ítems), conocimiento y cumplimiento de leyes (3 ítems).

Habilidades humanas: **Indicador:** Manejar relaciones efectivas (4 ítems); Comunicación efectiva (4 ítems), Buenas relaciones (4 ítems)

Habilidades conceptuales: **Indicador:** Planificación estratégicas (2 ítems); Resolución creativa de problemas (4 ítems); Innovador y creativo (3 ítems)

Variable 2: Aprendizaje organizacional

### **Definición conceptual**

Rómulo et al. (2009) es el proceso de recopilar, compartir y usar información para cambiar la forma en que una organización responde al intercambio en el entorno externo e interno.

### **Definición operacional**

Para medir esta variable aprendizaje organizacional se midió por medio de escala Likert, con escala ordinal: nunca=1, a veces=2, siempre=3., que se medirá por medio de sus 7 dimensiones.

Aprendizaje Continuo: **Indicadores:** Desarrollo profesional (2 ítems); Capacitación docente (3 ítems)

La Investigación y Diálogo: **Indicadores:** Autoevaluación institucional (3 ítems), Indagación (3 ítems).

El Aprendizaje en Equipo: **Indicadores:** Espíritu de equipo (2 ítems), Preparación personal (2 ítems).

El Empowerment: **Indicadores:** Confianza en sí mismo (2 ítems), Capacidad de decisiones (2 ítems).

El Sistema Integrado: **Indicadores:** Registro de aprendizaje (3 ítems).

La Conexión del Sistema: **Indicadores:** Acciones internas (2 ítems), Acciones externas (2 ítems).

La Dirección Estratégica: **Indicadores:** Oportunidades de aprendizaje (2 ítems), Generar cambios (2 ítems).

### 3.3. Población, muestra y muestreo

#### **Población**

Está formada por 100 docentes de dos unidades educativas de Naranjal. Para Baptista, (2014) una población es un grupo con características comunes y las conclusiones de un estudio son generales.

#### **Tabla 1**

*Tabla de la población de docentes, Naranjal, 2022*

Género	F	%
Masculino	22	22%
Femenino	78	78%
Total	100	100%

**Nota,** secretaría del establecimiento educativo

#### **Criterios de inclusión:**

Docentes de unidades educativas de Naranjal

#### **Criterios de exclusión:**

Directora y estudiantes de las unidades educativas de Naranjal.

Personal administrativo de las unidades educativas de Naranjal.

#### **Muestra**

Dado que la población es pequeña, se toma toda la población para el estudio.

#### **Muestreo**

Se aplicó el no probabilístico. Según Tamara, (2017) es ampliamente utilizado como proceso de investigación debido a su rapidez y eficiencia en la recolección.

### **Unidad de análisis**

Son todos los docentes de la población

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Se aplicó las encuestas. Según Casas, (2003) es ampliamente utilizado como proceso de investigación porque recolecta y procesa datos de forma vertiginosa y eficaz. Se utilizó los cuestionarios con elaboración propia para habilidades gerenciales y otro cuestionario aprendizaje organizacional de los autores Rómulo et al. (2007) adaptado a nuestra problemática. Para García et al. (2006) es un proceso controlado para recolectar preguntas que expresan inquietudes de investigación.

### **3.5. Procedimiento**

Para la recolección de datos se solicitó el respectivo permiso de la autoridad del plantel y a los docentes para las encuestas, para luego los datos recolectados serían tabulados en Excel y los datos serán analizados mediante programas estadísticos SPSS, por otra parte, los cuestionarios, bases de datos, tablas, matrices se colocarán en sus respectivos anexos.

### **3.6. Método de análisis de datos**

Una vez completada la encuesta, los resultados se analizaron estadísticamente utilizando el método de Rho Spearman para probar correlaciones e hipótesis, estadística inferencial y luego con una tabla interpretativa para aceptar o rechazar las hipótesis.

### **3.7. Aspectos éticos**

El estudio propone un procedimiento ético que requiere el consentimiento del rector y profesores respetando también los derechos y asegurando la confidencialidad de los datos; por otra parte, la presente investigación es original y no es una copia de otras investigaciones, otros aspectos importantes es el uso de las normas APA y los protocolos establecidos por la Universidad César Vallejo.

## IV. RESULTADOS

### Análisis descriptivos

Tabla 2

*Nivel de habilidades gerenciales y Aprendizaje Organizacional de los docentes*

Nivel de calificación	Habilidades gerenciales		Aprendizaje organizacional	
	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Bajo	0	0	1	1
Medio	53	53	44	44
Alto	47	47	55	55
TOTAL	100	100	100	100

### Interpretación

En la Tabla 2, de frecuencia se muestra los niveles de habilidades gerenciales donde no se encuentra nivel bajo en esta variable, pero además muestra un valor medio 53% y un nivel alto del 47%. En cuanto a los niveles de la variable organizacional presenta un nivel alto de 55%; también se muestra un nivel medio del 44% y tan solo el 1 % se encuentra en nivel bajo.

## Análisis inferenciales

**Tabla 3**

*Prueba de Normalidad de las dos variables*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Variable Habilidades Gerenciales	.350	100	.000	.636	100	.000
Variable aprendizaje organizacional	.403	100	.000	.641	100	.000

En la presente tabla se muestra la prueba de Kolmogorov -Smirnov para muestra mayores de 50 evidenció que las variables no se distribuyen de manera normal, ya que representa un valor de p menor a 0,05 de sig, lo que significa que se utiliza el coeficiente de correlación de Rho Spearman.

## Objetivo general

Identificar cómo se relaciona las habilidades gerenciales y aprendizaje organizacional en docentes de unidades educativas de Naranjal, 2022

## Hipótesis general

H<sub>i</sub>: Las habilidades gerenciales y aprendizaje organizacional en docentes se relacionan significativamente en las unidades educativas de Naranjal, 2022

H<sub>0</sub>: Las habilidades gerenciales y aprendizaje organizacional en docentes no se relacionan significativamente en las unidades educativas de Naranjal, 2022

### Tabla 4

*Relación entre las habilidades gerenciales y el aprendizaje organizacional en docentes de unidades educativas de Naranjal, 2022*

			Variable Habilidades Gerenciales	Variable Aprendizaje Organizacional
Rho de Spearman	Variable Habilidades Gerenciales	Coefficiente de correlación	1.000	.591**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	100	100
	Variable Aprendizaje Organizacional	Coefficiente de correlación	.591**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	100	100

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la Tabla 4 se muestra para las variables habilidades gerenciales y aprendizaje organizacional una correlación rho de Spearman positiva media de 0,591. Esta correlación resulto significativa al nivel 0,01 ( $p$  valor =0,000 <0,05). Este resultado permitió aceptar la hipótesis de investigación y rechazar la hipótesis nula.

### Objetivo específico 1

Identificar cómo se relaciona las habilidades técnicas y aprendizaje organizacional en docentes de unidades educativas de Naranjal, 2022

### Hipótesis específica 1

H<sub>i</sub>: Las habilidades técnicas y aprendizaje organizacional en docentes se relacionan significativamente en las unidades educativas de Naranjal, 2022

H<sub>0</sub>: Las habilidades técnicas y aprendizaje organizacional en docentes no se relacionan significativamente en las unidades educativas de Naranjal, 2022

### Tabla 5

*Correlación entre las habilidades técnicas y el aprendizaje organizacional en docentes de unidades educativas de Naranjal, 2022*

			Dimensión Habilidades Técnicas	Variable Aprendizaje Organizacional
Rho de Spearman	Dimensión Habilidades Técnicas	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1.000 . 100	.471** .000 100
	Variable Aprendizaje Organizacional	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	.471** .000 100	1.000 . 100

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la Tabla 5 se muestra para la dimensión habilidades técnicas y la variable aprendizaje organizacional una correlación rho de Spearman positiva débil de 0,471. Esta correlación resulto significativa al nivel 0,01 (p valor =0,000 <0,05). Este resultado permitió aceptar la hipótesis de investigación y rechazar la hipótesis nula.

## Objetivo específico 2

Determinar cómo se relacionan las habilidades humanas y aprendizaje organizacional en docentes de unidades educativas de Naranjal, 2022.

## Hipótesis específica 2

H<sub>i</sub>: Las habilidades humanas y aprendizaje organizacional en docentes se relacionan significativamente en las unidades educativas de Naranjal, 2022.

H<sub>0</sub>: Las habilidades humanas y aprendizaje organizacional en docentes no se relacionan significativamente en las unidades educativas de Naranjal, 2022

**Tabla 6**

*Correlación entre las habilidades humanas y el aprendizaje organizacional en docentes de unidades educativas de Naranjal, 2022*

			Dimensión Habilidades Humanas	Variable Aprendizaje Organizacional
Rho de Spearman	Dimensión Habilidades Humanas	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1.000 . 100	.522** .000 100
	Variable Aprendizaje Organizacional	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	.522** .000 100	1.000 . 100

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la Tabla 6 se observa para la dimensión habilidades humanas y la variable aprendizaje organizacional una correlación rho de Spearman positiva débil de 0,522. Esta correlación resulto significativa al nivel 0,01 (p valor =0,000 <0,05). Este resultado permitió aceptar la hipótesis de investigación y rechazar la hipótesis nula.

### Objetivo específico 3

Identificar cómo se relaciona las habilidades conceptuales y aprendizaje organizacional en docentes de unidades educativas de Naranjal, 2022

### Hipótesis específica 3

Hi: Las habilidades conceptuales y aprendizaje organizacional en docentes se relacionan significativamente en las unidades educativas de Naranjal, 2022

H0: Las habilidades conceptuales y aprendizaje organizacional en docentes se relacionan significativamente en las unidades educativas de Naranjal, 2022

### Tabla 7

*Correlación entre las habilidades conceptuales y el aprendizaje organizacional en docentes de unidades educativas de Naranjal, 2022*

			Dimensión Habilidades Conceptuales o Estratégicas	Variable Aprendizaje Organizacional
Rho de Spearman	Dimensión Habilidades Conceptuales o Estratégicas	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1.000 . 100	.550** .000 100
	Variable Aprendizaje Organizacional	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	.550** .000 100	1.000 . 100

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la Tabla 7 se muestra para la dimensión habilidades conceptuales o estratégicas y la variable aprendizaje organizacional una correlación rho de Spearman positiva media de 0,550. Esta correlación resulto significativa al nivel 0,01 (p valor =0,000 <0,05) Este resultado permitió aceptar la hipótesis de investigación y rechazar la hipótesis nula.

## V. DISCUSIÓN

En la discusión de los resultados descriptivos en la Tabla 2, se observa los niveles de habilidades gerenciales de los docentes, donde muestra un nivel medio del 53%, un nivel alto del 47% y no se encuentra ningún docente en nivel bajo, en cuanto a la Tabla 3 se presenta los niveles de aprendizaje organizacional, donde un nivel medio del 44%, un nivel alto del 55% y solo un 1 % se encuentra en el nivel bajo. Además, se determina por la Tabla 4, de normalidad la selección del método Rho Spearman.

Al confrontar los resultados e hipótesis con otras investigaciones observamos en el objetivo general en identificar cómo se relaciona las habilidades gerenciales y aprendizaje organizacional, el resultado obtenido fue el p-valor = 0,00 menor 0,05 valor señalado en la investigación, aceptando la hipótesis afirmativa y rechaza la hipótesis nula, con un valor de correlación 0,591 detallado en la Tabla 5, lo que representa que muchas instituciones requieren todo tipo de habilidades directivas en todos sus campos de actividad, por lo que se busca el perfil necesario en términos de modernización, como un preciado cliché con buen juicio, capacidad de liderazgo, virtudes ejecutivas específicas, donde el conocimiento se utiliza en una buena estructura e implementar estrategias que ayuden al desarrollo de la organización a lograr un gran éxito a largo plazo.

Estos resultados coinciden con Fernández, (2018) donde se observa un p valor=0,000 y un valor 0,721 correlación positiva alta aceptando la hipótesis afirmativa y rechazando la hipótesis nula.

Sin embargo, en su estudio de Torres y Luján, (2022) muestra lo contrario, se observa que el 24% de los docentes están descontento con las habilidades gerenciales y un 64% insatisfecho en los aprendizaje organizacional que tiene la unidad educativa por la falta de voluntad e indiferencia que elimina aquellas situaciones que pueden impedir el aprendizaje organizacional. Por otro lado, es necesario promover las fuentes de aprendizaje y tener en cuenta este hecho al momento de planificar las diversas actividades y políticas de la organización.

Al comparar sus resultados con Torres y Luján, con las habilidades gerenciales y aprendizaje organizacional de nuestra investigación observamos que estamos en el mejor nivel en estas variables.

De acuerdo con Bejarano et al. (2022) el papel de los líderes es importante y la meta de las instituciones educativas es lograr el aprendizaje y el desarrollo sistémico de los alumnos; por lo tanto, para lograr este cambio, se debe implementar una organización escolar holísticamente apropiada si se requiere un ambiente apropiado.

Para Ginja y Gonçalves, (2019) el aprendizaje organizacional es la habilidad en usar y explotar el conocimiento determinado por sus recursos humanos, que son en realidad las personas que crean, colaboran y usan este conocimiento.

Podemos pensar que el aprendizaje organizacional como un proceso colectivo que implica un cambio en el comportamiento organizacional, este tipo de aprendizaje es compartido por todos los individuos de la organización a través del espacio, el tiempo y los límites jerárquicos y también sobrevive a la rotación de personas, este conocimiento individual debe compartirse e integrarse con el resto de la organización, como la base de conocimiento relacionada con el objeto de transferencia, competencias específicas o rutinas organizacionales en este proceso.

Como indica la teoría perspectiva de Watkins y Marsick, este paradigma requiere un aspecto basado en el conocimiento y, por lo tanto, alienta a las empresas a organizar sus capacidades intelectuales y volverse más eficientes, ya que necesitan renovarse constantemente para que el aprendizaje organizacional se convierta en una visión fundamental del éxito empresarial. Las organizaciones que aprenden utilizan aprendizaje activo e Integrar el aprendizaje en una variedad de formas para apoyar y facilitar el crecimiento y desarrollo de los empleados, grupos de trabajo, la organización en su conjunto y las instituciones y comunidades relacionadas.

De esto se puede concluir que las habilidades directivas pueden mejorar el aprendizaje organizacional en los docentes, rescatando la cooperación, planes de estudios, diálogo sobre la recarga laboral, buscando el bienestar de los empleados y el éxito ante cualquier situación para posibilitar la transferencia de conocimiento a la institución educativa, la transferencia de conocimiento organizacional ocurre cuando el conocimiento es transferido de una persona que pueden ser individuos, grupos u organizaciones a otras entidades.

En cuanto al objetivo específico 1, en identificar cómo se relaciona las habilidades técnicas y aprendizaje organizacional lo resultados obtenidos son un  $p$  valor= 0,000 y un valor 0,471 correlación positiva moderada, observado en la Tabla 6, lo que significa que el aprendizaje organizacional es una de las ventajas competitivas más valiosas de una organización es muy importante estudiar cómo se construye este conocimiento y cómo se utiliza, por lo que los trabajadores como líderes deben tener las habilidades como la experiencia y competencia profesional, actitudes necesarias para hacer su trabajo, resolver problemas de manera independiente, creativa y que estén capacitados para desenvolverse en su ambiente de trabajo que requiere decisiones estratégicas, metas y objetivos, conocimientos técnicos, prácticos y conocimientos operativos.

Estos resultados son corroborados con Guarnizo, (2018) solo en esta dimensión, en el cual se realizaron unas encuestas sobre ¿qué habilidades crees que deberían fortalecerse?, se observa que solo un 9,67% manifestaron habilidades técnicas. Los miembros de la institución educativa deben ayudarse unos a otros, dedicar tiempo al aprendizaje y compartir información en beneficio de los objetivos del equipo, una cultura de aprendizaje es esencial a medida que crece una organización.

De igual forma, Moreno y Ferrín (2021) analizan las habilidades de liderazgo en la cultura organizacional, donde el 40% dice que suele dar instrucciones para lograr metas estratégicas y lograr resultados importantes que posibilita la dinámica de intercambio de información, lecciones aprendidas de la experiencia, expresando actitudes, acciones que demuestran la importancia de la transferencia de conocimientos espontánea y no estructurada en habilidades del liderazgo.

Es posible que estos resultados deban a que los docentes han poseído habilidades técnicas para crear competencias específicas, aplicar conocimientos prácticos, han logrado una transferencia de experiencias que han permitido construir relaciones, han creado aspecto motivacional y han dirigido el cumplimiento de roles, estos aspectos han sido percibidos por sus compañero y directivos (Koontz et al, 2012)

Según Garzón (2008), la capacidad de aprendizaje organizacional depende de la interacción empresarial entre fuentes, niveles de aprendizaje, conocimientos

y situaciones de aprendizaje que inciden en la eficacia organizacional, caracterizada por saber, dónde está lo que sabemos, cómo podemos utilizarlo y aumentar nuestra productividad; qué aspectos del aprendizaje organizacional deben tenerse en cuenta, y cómo esto afecta los resultados organizacionales.

Por lo que se puede inferir que las habilidades técnicas son competencias que se encuentran en muchas áreas y que se puede incrementar con el uso de la tecnología, conocimiento y cumplimientos de leyes, procedimiento y uso de manuales, gestión de proyectos etc. que se vuelven potencialmente mayores cuando se comparten con los colegas para lograr resultados verdaderamente deseados, al compartir información entre los miembros del trabajo, el conocimiento, la experiencia y el aprendizaje organizacional son entonces la fuente de competitividad interconectadas que generen valor.

Con respecto al objetivo específico 2 en los resultados descriptivos en la Tabla 2, se observa que habilidades gerenciales presentan un nivel alto del 47%, mientras que en el nivel medio 53% y solo 1 % nivel bajo. En cuanto a los resultados inferenciales en determinar cómo se relaciona las habilidades humanas y aprendizaje organizacional, se obtuvo un valor  $p=0,000$  menor  $0,005$  se reconoce la hipótesis afirmativa y rechazando la hipótesis nula, además con un valor de  $0,522$  correlación positiva moderada, indicada en la Tabla 7, lo que significa que las habilidades humanas o capacidades mejora la autoconciencia, la autorregulación, el clima laboral, liderazgo, satisfacción, motivación, grupos de trabajo, el control, la capacidad de dirigir reuniones, presentaciones, entrevistas, la capacidad de comunicarse, es decir, intercambiar información, es fundamental para que sean considerados actores productores de conocimiento.

Se puede argumentar que una persona no puede ser considerada el punto de partida del conocimiento para una organización si no lo transmite correctamente a otras personas en un lenguaje aceptable para ellas que le permite alcanzar ventajas competitivas en su entorno.

Estos resultados son contrarios a Guarnizo (2018), quien encontró que los docentes tienen un déficit significativo de 43,23% en habilidades humanas, por lo que lo que condiciones para crear un ambiente de consenso interno necesario para sus integrantes, estas deficiencias pueden causar alrededor rigidez en una

organización, lo que reduce su capacidad de aprender y adaptarse. En cambio, en nuestros resultados encontramos un buen nivel en las habilidades gerenciales de los docentes.

Para Koontz, (2012) estas habilidades son la base para crear relaciones de trabajo, capacitar, persuadir, motivar, sin importar su nivel, género, edad o cargo y objetivos institucionales, estas habilidades son primordiales en cualesquier los niveles porque crean buenas relaciones entre los directivos y los trabajadores lo que se convierte en un buen ambiente de trabajo e incluso aumenta la productividad y la sostenibilidad.

Según Pirela y Sánchez (2009), las actitudes de los empleados determinan cómo una organización interactúa con su entorno, la cultura forma parte del entorno interno, como las creencias y valores tácitos que suelen compartir sus miembros, que los distinguen de otras organizaciones porque guía sus actividades y afecta a la organización, cómo las personas interpretan el entorno y sus planes para organizar y almacenar información para que puedan concentrarse en sus actividades.

Por lo que se puede inferir que las habilidades humanas te permiten mejorar la empatía, la asertividad, colaboración y las habilidades de las personas que te rodean, la capacidad de identificarse con la visión de la organización y comunicación en proponer soluciones creativas para que la información sea compartida con los compañeros mejorando el aprendizaje organizacional, con esa nueva información, quiere transferir buenas prácticas a otras áreas, mejora la competencia, la innovación tecnológica, para evaluarlos y crear nuevos conocimientos.

En cuanto al objetivo específico 3, en identificar cómo se relaciona las habilidades conceptuales y aprendizaje organizacional, se obtuvo como resultado un valor  $p=0,000$  menor  $0,005$  aceptando la hipótesis alterna, presentando un valor  $0,550$  correlación positiva moderada, identificado en la Tabla 8, lo que significa las habilidades conceptuales permiten el pensamiento analítico, la resolución de problemas, estimular el crecimiento y la renovación, siguiendo el camino más adecuado que permita adaptarse a las enormes oportunidades que ofrece la innovación, siendo capaz de entender en qué temas debe formarse cada

profesional y realizar los cursos necesarios para lograrlo, estas habilidades están relacionadas con la toma de decisiones estratégicas para identificarlas y aprender a desarrollarlas.

Estos resultados son contrarios con los de Torres y Luján (2022), quienes encuentran que existe una falta de habilidades conceptuales en la gestión del cambio, donde el 53% se encuentra insatisfecho; en cambio, en dirección estratégica, 52%; gestión de la innovación 67%, por lo que las autoridades administrativas deben estar constantemente capacitadas, desarrolladas e implementadas en el desempeño de sus funciones.

También Guarnizo (2018), donde se observa la falta de habilidades conceptuales en el 46,1 % de los encuestados por lo general no realizan actividades encaminadas a desarrollar estrategias que también estén relacionadas con el conocimiento del servicio, además de la capacitación continua de sus empleados en sus áreas de trabajo.

Para Koontz (2012), las habilidades conceptuales significan generar ideas, entender relaciones abstractas, desarrollar nuevas percepciones y solucionar dificultades de manera creativa, que contribuyen al desarrollo de formas efectivas de pensar, pero también una forma de ver la empresa como un todo.

Según Rómulo et al. (2009) los gerentes piensan estratégicamente sobre cómo se puede usar el aprendizaje organizacional para impulsar el cambio y dirigir a la organización hacia nuevas direcciones o mercados.

Se puede inferir que las habilidades conceptuales permiten el desarrollo creativo e innovador para resolver problemas mediante el uso de estrategias para resolverlo y que genere de ese problema un aprendizaje para la institución de manera práctica.

## VI. CONCLUSIONES

1. En conclusión, general, se halló una relación significativa 0,000 inferior a 0,05% entre las variables habilidades gerenciales y aprendizaje organizacional en los docentes de las unidades educativas de Naranjal, 2022, con un valor de la correlación Rho de Spearman 0,591 correlación positiva media.
2. Se encontró una relación significativa 0,000 inferior a 0,05% entre la dimensión habilidades técnicas y la variable aprendizaje organizacional en docentes de las unidades educativas de Naranjal, 2022, con un valor de la correlación Rho de Spearman fue de 0,471 correlación positiva débil.
3. Se halló una relación significativa 0,000 inferior a 0,05% entre la dimensión habilidades humanas y la variable aprendizaje organizacional en docentes de las unidades educativas de Naranjal, 2022. El valor de la correlación Rho de Spearman fue de 0,522 correlación positiva media.
4. Se encontró una relación significativa del 0,001 inferior a 0,05% entre la dimensión habilidades conceptuales y la variable aprendizaje organizacional en docentes de las unidades educativas de Naranjal, 2022. El valor de la correlación Rho de Spearman fue de 0,550 correlación positiva media.

## **VII. RECOMENDACIONES**

Al director:

Evaluar continuamente los niveles de habilidades gerenciales de los docentes para adecuarlo a las necesidades de la institución educativa.

Realizar programas de capacitación profesional docente en el manejo y uso de tecnología, así como también la socialización de los manuales y cumplimientos de sus procedimientos.

A los docentes:

Mejorar las habilidades humanas practicando la comunicación afectiva entre sus integrantes, de manera que se intercambien conocimientos de diversos campos en beneficio de la institución educativa.

Participar en taller de fortalecimiento en habilidades conceptuales desde una perspectiva estratégica, con el objetivo de resolver los problemas emergentes de manera efectiva, dando una ventaja significativa sobre los competidores, convirtiéndose así en herramientas importantes como fuerza laboral y con ganas a posiciones de liderazgo.

## Referencias

- Alzate, R. y. (2019). Modelo para la implementación de un sistema integrado de gestión de calidad y ambiental en una empresa siderúrgica. *Ciencias Administrativas*. Obtenido de <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/3810/5302>
- Ascón, G. y. (2018). *Las habilidades directivas en las instituciones de educación superior. Diseño estratégico con enfoque de liderazgo*. Obtenido de <https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/61/50>
- Bejarano, F. y. (2022). Factores de gestión escolar en el compromiso organizacional en una Red educativa en Perú. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, Vol. XXVIII. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-FactoresDeGestionEscolarEnElCompromisoOrganizacion-8471680.pdf
- Cabrera, M. C. (2016). La inteligencia humana desde la perspectiva transdisciplinaria. *Revista Científica Multidisciplinaria del Centro de Investigación y Desarrollo*. Obtenido de <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/Cognosis/article/view/250/207>
- Cadena, R. A. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista mexicana de ciencias agrícolas*, vol. 8(núm. 7). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/2631/263153520009/html/>
- Callohuanca, F. y. (2020). Incidence of training in the development management skills in small businesses managers of the industrial park of Villa el Salvador, Lima-Perú. *Anales Científicos*. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-IncidenciaDeLaCapacitacionEnElDesarrolloDeHabilida-7546804.pdf
- Camacho, C. y. (2008). La indagación: una estrategia innovadora para el aprendizaje de procesos de investigación. *Laurus*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/761/76111491014.pdf>
- Casas, R. y. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos. *ELSEVIER*, Vol.31(Nùm.8), páginas 527-538. Obtenido de <https://www.elsevier.es/es->

revista-atencion-primaria-27-articulo-la-encuesta-como-tecnica-  
investigacion--13047738

- Coaricona. (2018). *Habilidades gerenciales en el aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro*. Lima. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/27445/Coaricona\\_ML..pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/27445/Coaricona_ML..pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Costales, F. y. (2014). Theoretical considerations on the social skills. *Rev Inf Cient*. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/1080-4510-1-PB.pdf
- Dávila. (2020). Management Of Human Talent And Its Influence On The Training Of Competitive Professionals At National Universities In Peru. *International journal of scientific & technology research, volume 9*. Obtenido de <https://www.ijstr.org/final-print/jan2020/-Management-Of-Human-Talent-And-Its-Influence-On-The-Training-Of-Competitive-Professionals-At-National-Universities-In-Peru.pdf>
- Espinoza. (2022). Administrative empowerment to strengthen customs management of foreign trade. *CIENCIAMATRIA*. doi:10.35381/cm.v8i3.780
- Fernández. (2018). *Habilidades gerenciales y comunicación organizacional en la Corte Suprema de Justicia del Perú*. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/21916/Fernandez\\_CME.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/21916/Fernandez_CME.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Gallo. (2020). El aprendizaje organizacional y su impacto con el rendimiento empresarial y el mercado: el caso del Ecuador. *Estudios de la Gestión: revista internacional de administración*. Obtenido de <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/view/2408/2318>
- Gamboa, S. y. (2019). *Habilidades gerenciales de la actualidad*. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/5-Texto%20del%20art%C3%ADculo-16-1-10-20190729.pdf
- García, A. H. (2006). Diseño de Cuestionarios para la recogida de información: metodología y limitaciones. *Revista Clínica de Medicina de Familia*, vol.

- 1(núm. 5), pp. 232-236. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1696/169617616006.pdf>
- García, R. y. (2021). *Aprendizaje organizacional y liderazgo como variables relacionadas con el cambio organizacional*. Obtenido de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/26857/1/Perspectivas%20de%20investigaci%C3%B3n%20psicol%C3%B3gica-Capitulo%2011.pdf>
- Garzón. (2007). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento y gestión*. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/3507-Texto%20del%20art%C3%ADculo-11807-1-10-20111201.pdf>
- Garzón. (2008). Modelo teórico de aprendizaje. *Pensamiento y gestión*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n24/n24a08.pdf>
- Gonçalves, G. y. (2019). Vincular la gestión del conocimiento, el aprendizaje organizacional y la memoria. *Revista de Innovación y Conocimiento*, vol. 5., páginas 140-149. Obtenido de [https://www-elsevier-es.translate.google.com/en-revista-journal-innovation-knowledge-376-articulo-linking-knowledge-management-organizational-learning-S2444569X19300319?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=es&\\_x\\_tr\\_hl=es-419&\\_x\\_tr\\_pto=sc](https://www-elsevier-es.translate.google.com/en-revista-journal-innovation-knowledge-376-articulo-linking-knowledge-management-organizational-learning-S2444569X19300319?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es-419&_x_tr_pto=sc)
- Guarnizo. (2018). *Las habilidades gerenciales como eje fundamental en la gestión del talento humano en las Instituciones de Educación Superior*. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/27075/1/15%20GTH.pdf>
- Hernández, F. y. (2014). *Investigación e Innovación Metodológica*. Obtenido de <https://investigacionmetodologicaderojas.blogspot.com/2017/09/poblacion-y-muestra.html>
- Jara, A. A. (2018). Human talent management as a factor for improving public management and job performance. *vol. 23*(núm. 83), pp. 740-760. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/html/>
- Loján, P. y. (2022). Habilidades gerenciales como estrategias que inciden en las organizaciones de salud. *Pol. Con.*, Vol. 7(No 5), pp. 899-912.

- López. (2003). Aprendizaje organizativo: un paisaje de luces y sombras. *Revista de Educación*, pp. 75-95. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/14.pdf
- Luján, T. y. (2022). Competencias gerenciales para fomentar el aprendizaje. *Revista Científica Multidisciplinar, Volumen 6*(Número 4), p 3461. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/2853-Texto%20del%20art%C3%ADculo-11106-1-10-20220909.pdf
- Luján, T. y. (2022). *Competencias gerenciales para fomentar el aprendizaje organizacional en las unidades educativas estatales*. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/2853-Texto%20del%20art%C3%ADculo-11106-1-10-20220909%20(1).pdf
- Lylesd, F. y. (2022). Organizational Learning. *The Academy of Management Review, Vol. 10*(No. 4), pp.803-813. Obtenido de [https://www.jstor.org/stable/pdf/258048.pdf?refreqid=excelsior%3A4f9f7b0998696d70abefd98f777c6341&ab\\_segments=&origin=&acceptTC=1](https://www.jstor.org/stable/pdf/258048.pdf?refreqid=excelsior%3A4f9f7b0998696d70abefd98f777c6341&ab_segments=&origin=&acceptTC=1)
- Manterola, Q. y. (2018). Metodología de los tipos y diseños de estudio más frecuentemente utilizados en investigación clínica. *Revista Médica Clínica Las Condes*. Obtenido de <https://www.elsevier.es/es-revista-revista-medica-clinica-las-condes-202-articulo-metodologia-tipos-disenos-estudio-mas-S0716864019300057>
- Mendoza. (2019). *Aprendizaje organizacional y la gestión de calidad en organizaciones cooperativa*. Obtenido de <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/87/124>
- Moreno, F. (2021). Las competencias gerenciales del personal directivo de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y su incidencia en la cultura organizacional. *Pol. Con., Vol. 6*(No 4), pp. 132-152. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-LasCompetenciasGerencialesDelPersonalDirectivoDeLa-7927017.pdf
- Núñez, B. C. (2018). Competencias gerenciales y competencias profesionales en la gestión presupuestaria. *Revista Venezolana de Gerencia, vol. 23*( núm.

83), pp. 761-778. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29058775015/html/>

Oreja, A. y. (2008). Factores externos e internos determinantes de la orientación de la cultura estratégica de las empresas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 14*(Nº 1), pp. 13-32. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2741/274120247001.pdf>

Pazmiño, Parrales, Muñoz, & Merchan. (2019). Habilidades directivas fundamentales en la administración pública. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento, Vol. 3* (núm.3), pp. 682-705. Obtenido de <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/633/830>

Pereda, L. y. (2018). Emotional intelligence as a management skill. Study applied in the municipalities of the province of Córdoba. *Nóesis. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*. doi:<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.20983/noesis.2018.1.5>

Pérez y Echarri. (2021). El aprendizaje organizacional como herramienta de dirección para el perfeccionamiento empresarial. Diagnóstico de su uso en los hoteles del destino turístico de Cayo Largo del Sur (Cuba). *REVISTA INTERNACIONAL DE TURISMO, EMPRESA Y TERRITORIO*. Obtenido de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-ElAprendizajeOrganizacionalComoHerramientaDeDirecc-8221021%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-ElAprendizajeOrganizacionalComoHerramientaDeDirecc-8221021%20(1).pdf)

Pérez, B. y. (2009). El trabajo en equipo y el desarrollo de habilidades conversacionales en organizaciones educativas. *Omnia*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/737/73712297006.pdf>

Ricciardi, C. y. (2019). Aprendizaje organizacional para el bien común: un modelo emergente. *Investigación y práctica de gestión del conocimiento, Volumen 19*(Número 3). Obtenido de [https://www-tandfonline-com.translate.goog/doi/full/10.1080/14778238.2019.1673676?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=es&\\_x\\_tr\\_hl=es-419&\\_x\\_tr\\_pto=sc](https://www-tandfonline-com.translate.goog/doi/full/10.1080/14778238.2019.1673676?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es-419&_x_tr_pto=sc)

Rómulo, R. V. (2007). Evaluación de un Cuestionario sobre Organizaciones que Aprenden: Adaptación, Validez y Confiabilidad. *Revista Venezolana de*

- Análisis de Coyuntura*, vol. XIII(núm. 2), pp. 149-164,. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/364/36413208.pdf>
- Rómulo, V. y. (2009). Organización aprendiente: Dimensiones predominantes en la Universidad Simón Bolívar. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*( núm. 2), pp. 291-303. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545881006>
- Rueda, T. y. (2020). Aprendizaje organizacional y su vinculación con la comunicación. *SaberEs*, vol.12 (no.1). Obtenido de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1852-42222020000100004](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1852-42222020000100004)
- Sánchez, P. y. (2009). Cultura y aprendizaje organizacional en instituciones de Educación Básica. *Revista de Ciencias Sociales*, vol. XV( núm. 1), pp. 175-188. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/280/28011674013.pdf>
- Sandoval, C. y. (2019). Emotional intelligence and its influence on managements of the universities of sanmartín province. *Academy of Strategic Management Journal*, Volume 18. Obtenido de <https://www.abacademies.org/articles/Emotional-intelligence-and-its-influence-on-managements-of-the-universities-of-san-martin-province-1939-6104-18-6-464.pdf>
- Solf. (2007). La 'organización que aprende' y su aporte al proceso de cambio. *Persona*(núm. 10), pp. 29-47. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1471/147112813003.pdf>
- Stable. (2016). Learning Organization in Organizations devoted to Science and Innovation. *Ingeniería Industrial*. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362016000100009](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362016000100009)
- Tamara. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *Int. J. Morphol.* Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Torrelles, C. C. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de*

*Profesorado*, vol. 15( núm. 3), pp. 329-344. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/567/56722230020.pdf>

Ureña, M. y. (2021). Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional en Instituciones Educativas. *Revista Conocimiento, Investigación y Educación*, Vol. 3. Obtenido de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/admin,+Art%C3%ADculo+6%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/admin,+Art%C3%ADculo+6%20(2).pdf)

Vegas, P. y. (2021). Empowerment como herramienta de gestión estratégica efectiva en el desempeño laboral en equipos de trabajo. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*, vol. 5( núm. 8), pp. 21-38. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/6858/685872080002/html/#:~:text=El%20empowerment%20no%20es%20m%C3%A1s,protagonistas%20de%20los%20buenos%20resultados.>

Vegas, P. y. (2021). Empowerment as an effective strategic management tool in work performance in work teams. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*. doi: <https://doi.org/10.46296/yc.v5i8edespen.0089>

## ANEXOS

### Anexo 1: **MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

**Tema:** Habilidades gerenciales y el aprendizaje organizacional en docentes de unidades educativas de Naranjal, 2022

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Escala de medición
<b>Variable:</b> <b>Habilidades gerenciales</b> Koontz et al. (2012)	Las habilidades gerenciales son un conjunto de habilidades y conocimientos que un empresario debe poseer o desarrollar para poder realizar actividades gerenciales en el rol de gerente, empresario o líder de una organización Koontz et al. (2012)	Las habilidades gerenciales se pueden definir como ciertas cualidades o habilidades que un gerente debe poseer para poder realizar el proceso de gestión y ciertas tareas en una organización, en el cual se mide a través de sus 3 dimensiones:  Habilidades técnicas, Habilidades humanas, Habilidades conceptuales	Habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Uso de tecnología</li> <li>➤ Procedimiento y uso de manuales</li> <li>➤ Conocimiento y cumplimientos de leyes</li> </ul>	Cuestionario  <b>Técnica:</b> Encuesta	<b>Escala ordinal</b>  Nunca=1 A veces=2 Siempre=3
			Habilidades humanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mantener relaciones efectivas</li> <li>➤ Comunicación efectiva</li> <li>➤ Liderazgo</li> </ul>		
			Habilidades conceptuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Planificación</li> <li>➤ Resolución creativa de problemas</li> <li>➤ Innovador y creativo</li> </ul>		

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Escala de medición
<b>Variable:</b> <b>Aprendizaje organizacional</b> Rómulo et al. (2009)	El aprendizaje organizacional es un proceso de recopilar, compartir y usar información para cambiar la forma en que la organización responde a los cambios en el entorno interno y externo Rómulo, et al. (2009)	El aprendizaje organizacional es algo que debe abordarse desde una perspectiva sistémica, ya que le permite a la organización obtener una comprensión global de sí misma, las relaciones entre las diferentes áreas y la mejor manera de dirigir sus energías en función de esta comprensión, que se medirá por medio de sus 6 dimensiones	Aprendizaje Continuo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desarrollo profesional</li> <li>➤ Capacitación docente</li> </ul>	Cuestionario <b>Técnica:</b> Encuesta	<b>Escala ordinal</b>  Nunca=1 A veces=2 Siempre=3
			La Investigación y Diálogo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Autoevaluación institucional</li> <li>➤ Indagación</li> </ul>		
			El Aprendizaje en Equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Espíritu de equipo</li> <li>➤ Preparación personal</li> </ul>		
			El Empowerment	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Confianza en sí mismo</li> <li>➤ Capacidad de decisión</li> </ul>		
			El Sistema Integrado	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Registro de aprendizaje</li> </ul>		
			La Conexión del Sistema	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Acciones internos</li> <li>➤ Acciones externos</li> </ul>		
			La Dirección Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Oportunidades de aprendizaje</li> <li>➤ Generar cambios</li> </ul>		

**Anexo 2:**

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**Tema:** Habilidades gerenciales y el aprendizaje organizacional en docentes de unidades educativas de Naranjal,2022

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES-DIMENSIONES	
¿Cómo se relaciona las habilidades gerenciales con el aprendizaje organizacional en docentes de unidades educativas de Naranjal,2022?	Identificar cómo se relaciona las habilidades gerenciales y aprendizaje organizacional en docentes.	Las habilidades gerenciales y aprendizaje organizacional en docentes se relacionan significativamente.	<b>VARIABLE1:</b>  Habilidades gerenciales	<b>DIMENSIONES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades técnicas</li> <li>• Habilidades humanas</li> <li>• Habilidades conceptuales</li> </ul>
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECIFICAS	<b>VARIABLE2:</b>  Aprendizaje organizacional	<b>DIMENSIONES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje Continuo</li> <li>• La Investigación y Diálogo</li> <li>• El Aprendizaje en Equipo</li> <li>• El Empowerment</li> <li>• El Sistema Integrado</li> <li>• La Conexión del Sistema</li> <li>• La Dirección Estratégica</li> </ul>
¿De qué, manera las habilidades técnicas se relacionan con el aprendizaje organizacional?	Identificar cómo se relaciona las habilidades técnicas y aprendizaje organizacional en docentes	Las habilidades técnicas y aprendizaje organizacional en docentes se relacionan significativamente.		
¿Cómo se relacionan las habilidades humanas y aprendizaje organizacional?	Determinar cómo se relaciona las habilidades humanas y aprendizaje organizacional en docentes	Las habilidades humanas y aprendizaje organizacional en docentes se relacionan significativamente.		
¿En qué medida se relacionan las habilidades conceptuales y aprendizaje organizacional en docentes de unidades educativas de Naranjal,2022?	Identificar cómo se relaciona las habilidades conceptuales y aprendizaje organizacional en docentes de unidades educativas de Naranjal,2022	Las habilidades conceptuales y aprendizaje organizacional en docentes se relacionan significativamente en las unidades educativas de Naranjal,2022		

### Anexo 3: Instrumento Cuestionario que evalúa variable habilidades gerenciales

Estimado (a) Docente:

Te saludo afectuosamente, esperando que te encuentres bien de salud y a la vez solicito tu apoyo en el llenado de este cuestionario que le presento, el cual tiene como objetivo determinar una escala valorativa del aprendizaje desarrollador en los docentes. La información que brindarás es de mucho interés para la elaboración de una tesis de Maestría que se desarrolla en Universidad Cesar Vallejo de Piura.

Te pido que leas atentamente cada ítem y respondas marcando con un aspa de acuerdo a tu criterio:

Nunca (1)	A veces (2)	Siempre (3)
-----------	-------------	-------------

<b>DIMENSIÓN: HABILIDADES TÉCNICAS</b>				
<b>INDICADORES: USO DE TECNOLOGÍA</b>		<b>Opciones de respuesta</b>		
1	Realiza búsquedas avanzadas	Nunca (1)	Nunca (2)	Nunca (3)
2	Recupera información en formato deseado	Nunca (1)	Nunca (2)	Nunca (3)
3	Maneja envío y recepción de mensajes y archivos	Nunca (1)	Nunca (2)	Nunca (3)
<b>INDICADORES: USO DE MANUALES Y PROCEDIMIENTO</b>		<b>Opciones de respuesta</b>		
4	Las funciones de su cargo están claramente definidas	Nunca (1)	Nunca (2)	Nunca (3)
5	El manual de proceso se establece con claridad y precisión la forma de proceder para lograr determinados objetivos	Nunca (1)	Nunca (2)	Nunca (3)
6	Se Clasifica y ordena los datos y las informaciones y los documentos de cada proceso	Nunca (1)	Nunca (2)	Nunca (3)
<b>INDICADORES: CONOCIMIENTO Y CUMPLIMIENTO DE LEYES</b>		<b>Opciones de respuesta</b>		
7	. En la institución educativa exponen información sobre el cumplimiento de las leyes	Nunca (1)	Nunca (2)	Nunca (3)
8	El personal docente tiene conocimiento de las normas institucionales y de convivencia	Nunca (1)	Nunca (2)	Nunca (3)
9	En la institución se valora la información y el cumplimiento de la legislación laboral	Nunca (1)	Nunca (2)	Nunca (3)

<b>Dimensión: HABILIDADES HUMANAS</b>				
<b>INDICADORES: MANEJAR RELACIONES EFECTIVAS</b>		<b>Opciones de respuesta</b>		
10	Excelente capacidad de empatía con las personas de la organización	Nunca (1)	Nunca (2)	Nunca (3)
11	En la institución siempre se mantiene relaciones efectivos entre compañeros	Nunca (1)	Nunca (2)	Nunca (3)
12	Excelentes habilidades en las relaciones interpersonales	Nunca (1)	Nunca (2)	Nunca (3)
13	Afronta las conversaciones de forma clara, sincera y efectiva	Nunca (1)	Nunca (2)	Nunca (3)
<b>INDICADORES: COMUNICACIÓN EFECTIVA</b>		<b>OPCIONES DE RESPUESTA</b>		
14	Excelente habilidad para realizar y promover el trabajo en equipo	Nunca (1)	Nunca (2)	Nunca (3)
15	Gran capacidad para la comunicación y retroalimentar a sus colaboradores	Nunca (1)	Nunca (2)	Nunca (3)
16	Al mantener una conversación, escucha todo el mensaje sin interrumpir	Nunca (1)	Nunca (2)	Nunca (3)
17	Se comunica con las personas adecuándose a la manera de ser del otro	Nunca (1)	Nunca (2)	Nunca (3)
<b>INDICADORES: COMUNICACIÓN EFECTIVA</b>		<b>Opciones de respuesta</b>		
18	Posee excelente habilidad para construir relaciones de confianza y desarrollo integral (personal y organizacional)	Nunca (1)	Nunca (2)	Nunca (3)
19	Excelente habilidad para realizar y promover el trabajo en equipo	Nunca (1)	Nunca (2)	Nunca (3)
20	El director se relaciona con empatía y solidez con el equipo de trabajo	Nunca (1)	Nunca (2)	Nunca (3)
21	Reacciona equilibradamente ante situaciones conflictivas	Nunca (1)	Nunca (2)	Nunca (3)

<b>DIMENSIÓN: HABILIDADES CONCEPTUALES</b>				
<b>INDICADORES: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICAS</b>		<b>Opciones de respuesta</b>		
22	Los directivos poseen experiencia y conocimiento para planificar procesos internos en la institución	Nunca (1)	Nunca (2)	Nunca (3)
23	Posee capacidad de reorganizar y reestructurar acciones en la institución	Nunca (1)	Nunca (2)	Nunca (3)
<b>INDICADORES: RESOLUCIÓN CREATIVA DE PROBLEMAS</b>		<b>Opciones de respuesta</b>		
24	Excelente habilidad para la identificación y resolución de problemas	Nunca (1)	Nunca (2)	Nunca (3)
25	Gran habilidad para definir prioridades	Nunca (1)	Nunca (2)	Nunca (3)
26	Explora varias alternativas, analizando las consecuencias de cada una	Nunca (1)	Nunca (2)	Nunca (3)
27	Analiza en profundidad las causas del problema, más allá de lo evidente	Nunca (1)	Nunca (2)	Nunca (3)
<b>INDICADORES: INNOVADOR Y CREATIVO</b>		<b>Opciones de respuesta</b>		
28	Existe una cultura de innovación en la institución	Nunca (1)	Nunca (2)	Nunca (3)
29	Fomenta la organización la creatividad y el trabajo en equipo	Nunca (1)	Nunca (2)	Nunca (3)
30	. Se lleva a cabo seguimiento y control de los proyectos en innovación educativa	Nunca (1)	Nunca (2)	Nunca (3)

#### **Anexo 4: Ficha técnica “Habilidades gerenciales”**

1. **Nombre** : Cuestionario para medir habilidades gerenciales
2. **Autor** : **Sanmartin Aguilar Verónica Yessenia**
3. **Fecha** : 2022
4. **Objetivo** : Identificar de manera individual las habilidades gerenciales en sus dimensiones:  
Habilidades técnicas, habilidades humanas, habilidades conceptuales, de unidades educativas ,Naranjal, 2022
5. **Aplicación** Individual
6. **Administración** Individual
7. **Duración** 30 minutos
8. **Tipo de ítems** Enunciado
9. **N° ítems** 30

10. **Distribución**

**Dimensiones e indicadores**

**1. Habilidades técnicas : 9 ítems**

- Uso de tecnología: 1,2,3
- Procedimiento y uso de manuales: 4,5,6
- Conocimiento y cumplimiento de leyes: 7,8,9

**2. Habilidades humanas: 12 ítems**

- Mantener relaciones efectivas: 10,11,12,13
- Comunicación efectiva: 14,15,16,17
- Buenas relaciones: 18,19,20,21

**3. Habilidades conceptuales: 9 ítems**

- Planificación estratégica: 22,23
- Resolución creativa de problemas: 24,25,26,27  
Innovador y creativo: 28,29,30

**Total, de ítems: 30**

11. **Evaluación**

- Puntuaciones

<b>Escala Cuantitativa</b>	<b>Escala Cualitativa</b>
1	Nunca
2	A veces
3	Siempre

EVALUACIÓN EN NIVELES POR DIMENSIÓN				
ESCALA CUALITATIVA	ESCALA CUANTITATIVA			
NIVELES	Habilidades técnicas : 9 ítems		Habilidades humanas: 12 ítems	
	Puntaje Mínimo	Puntaje Máximo	Puntaje Mínimo	Puntaje Máximo
BAJO	1	9	1	12
MEDIO	10	17	13	23
ALTO	18	27	24	36

ESCALA CUALITATIVA	ESCALA CUANTITATIVA	
NIVELES	Habilidades conceptuales: 9 ítems	
	Puntaje Mínimo	Puntaje Máximo
BAJO	1	9
MEDIO	10	17
ALTO	18	27

EVALUACIÓN DE LA VARIABLE: HABILIDADES GERENCIALES		
ESCALA CUALITATIVA	ESCALA CUANTITATIVA	
NIVELES	GENERAL	
	Puntaje Mínimo	Puntaje Máximo
BAJO	1	30
MEDIO	31	59
ALTO	60	90

Anexo 5:

Base de datos "Habilidades gerenciales"

HABILIDADES GERENCIALES																																	
Habilidades técnicas									Habilidades Humanas												Habilidades conceptuales o estratégicas										Suma	Suma total	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	Suma	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	Suma	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Suma	Suma total
1	1	2	1	1	1	1	1	1	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	2	1	1	2	1	2	2	1	2	14	36
2	1	2	1	1	2	1	1	2	13	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	17	1	1	1	1	1	1	1	1	2	10	40
3	2	1	2	2	2	2	2	1	16	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	17	2	1	1	1	2	1	2	2	1	13	46
4	1	2	2	2	2	2	1	2	16	1	2	2	1	2	2	2	2	3	2	1	1	21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	46
5	2	2	2	1	1	1	2	2	15	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	23	1	1	1	1	2	1	2	1	2	12	50
6	2	1	1	2	1	2	1	2	14	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	2	2	1	2	3	2	2	1	2	17	46
7	2	1	2	2	2	1	1	1	13	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	3	19	3	2	1	1	1	1	2	1	2	14	46
8	2	2	1	2	2	1	2	2	16	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	21	1	2	2	2	1	2	1	1	2	14	51
9	2	2	1	1	1	1	2	1	12	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	16	1	1	1	2	1	2	1	2	1	12	40
10	2	1	2	2	1	2	2	1	15	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	20	2	1	1	1	2	1	2	1	2	13	48
11	1	2	2	1	2	2	1	2	15	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	21	2	1	2	1	2	2	3	2	17	53	
12	1	2	1	2	2	2	1	2	15	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	3	2	22	1	2	1	2	1	1	1	1	1	11	48
13	2	1	2	2	2	2	1	2	15	2	2	2	1	2	2	2	3	3	2	2	1	24	1	1	1	1	2	1	2	2	1	12	51
14	2	1	2	2	2	2	3	2	18	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	21	1	1	2	1	2	1	2	2	1	13	52
15	2	2	2	1	2	2	1	2	16	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	19	1	2	2	2	2	2	2	1	2	16	51
16	1	2	2	2	1	2	2	1	14	1	2	2	3	2	2	1	2	2	3	2	1	23	1	2	2	2	1	1	1	2	2	14	51
17	2	3	2	3	2	2	1	2	18	2	2	3	2	1	2	2	2	1	2	2	2	23	1	2	1	2	1	2	1	1	1	12	53
18	2	2	1	2	1	2	1	2	15	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	1	1	24	2	1	2	1	2	1	1	1	2	13	52
19	2	2	3	2	2	3	2	2	21	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	21	2	2	3	2	1	2	1	2	1	16	58
20	3	2	1	2	2	2	1	2	17	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	3	19	2	2	1	2	3	2	1	2	1	16	52
21	3	2	1	2	3	2	2	3	20	2	2	1	2	2	1	2	2	3	2	2	3	24	2	3	2	3	2	2	2	1	2	19	63
22	2	1	2	2	2	2	1	2	16	2	1	2	2	2	1	1	2	2	3	2	2	22	3	1	1	1	2	2	1	2	2	15	53
23	2	1	2	2	1	2	1	2	14	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	19	1	2	1	2	2	1	1	1	2	12	45
24	2	3	2	2	2	1	2	1	17	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	17	2	1	2	2	2	2	2	1	1	16	50
25	1	2	1	1	1	1	2	2	13	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	19	1	2	2	2	1	2	1	1	2	14	46
26	2	1	2	2	2	3	2	2	17	2	2	2	3	1	2	2	2	2	3	1	2	24	1	2	1	2	2	2	1	2	2	15	56
27	2	2	3	2	3	3	2	3	22	3	3	2	1	2	2	3	2	2	1	2	1	24	2	1	2	1	2	1	1	2	1	13	59
28	2	2	3	2	1	2	2	3	19	1	2	3	2	1	2	2	3	2	2	2	2	24	1	2	1	1	2	2	2	2	1	14	57
29	2	3	2	3	2	1	2	3	20	2	2	3	2	2	3	1	3	1	2	2	1	24	2	2	2	2	1	2	1	2	2	16	60
30	2	1	2	3	2	3	3	3	21	2	1	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	23	1	2	1	1	2	1	2	2	2	14	58
31	2	3	2	2	1	2	3	2	18	2	2	3	2	3	2	2	2	1	2	1	2	24	1	2	1	2	1	1	2	1	2	13	55
32	2	3	2	1	2	1	2	2	16	2	2	3	2	1	3	2	1	2	2	2	1	23	2	2	2	1	2	1	2	1	2	15	54
33	2	2	2	1	2	2	2	1	16	2	2	1	2	2	2	1	3	2	2	2	1	22	1	1	1	2	2	1	2	2	2	14	52
34	2	2	3	3	1	2	2	1	18	2	3	2	1	2	3	2	1	2	3	1	1	23	1	1	2	2	2	1	2	2	2	15	56
35	2	1	1	2	1	2	1	2	14	2	2	3	2	2	2	1	3	2	2	2	2	25	1	2	1	2	2	1	2	2	2	15	54
36	2	1	2	1	2	1	2	2	14	2	2	1	2	2	1	1	2	3	2	2	1	21	2	1	2	1	2	2	2	2	2	16	51
37	2	3	2	1	2	1	2	1	16	1	2	2	1	3	2	2	2	1	2	2	1	21	2	2	1	2	2	1	2	2	1	15	52
38	3	2	2	1	2	3	2	1	18	2	3	2	3	1	2	3	2	2	2	2	2	26	2	2	1	1	2	1	2	2	1	14	58
39	2	3	2	1	2	3	2	2	18	2	3	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	22	2	1	2	2	2	1	2	2	2	16	56
40	2	2	2	1	2	2	2	2	17	3	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	25	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	60
41	2	1	2	3	2	1	2	1	16	2	2	3	2	2	2	1	2	1	2	2	3	24	2	1	2	3	2	2	2	1	1	16	56
42	2	3	2	1	2	2	2	3	19	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	3	2	25	1	2	1	2	2	1	2	2	1	14	58
43	2	2	1	2	1	1	2	1	14	2	2	1	2	2	3	2	1	1	2	2	2	22	1	2	2	2	1	2	2	2	2	16	52
44	2	1	2	1	2	1	2	2	16	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	22	2	1	2	2	1	2	2	1	2	15	53
45	2	1	2	2	1	2	2	3	17	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	22	2	2	1	2	2	2	2	2	1	16	55
46	2	2	2	2	2	2	2	2	18	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	23	2	1	2	1	2	1	1	2	2	14	55
47	2	3	2	1	2	2	1	2	17	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	27	2	1	2	2	2	2	2	1	2	16	60
48	2	1	2	1	2	2	1	2	15	2	3	2	2	3	1	2	2	2	2	2	1	24	2	2	1	2	1	2	2	2	1	15	54
49	2	2	2	2	2	2	2	2	18	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	23	2	2	2	1	2	2	2	2	1	16	57
50	2	2	1	2	1	2	2	2	15	2	1	3	3	3	3	1	3	3	2	2	1	27	2	1	2	1	2	2	1	2	2	15	57
51	2	2	3	2	2	3	2	3	22	3	3	2	3	3	2	1	1	1	2	2	2	25	2	1	2	1	2	2	1	2	1	14	61
52	2	3	2	3	2	2	3	2	21	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	28	2	2	1	2	1	1	1	1	2	13	62
53	2	3	2	2	3	2	2	2	20	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	23	2	1	2	1	2	2	3	2	1	16	59
54	2	3	2	2	2	1	2	2	18	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	31	2	2	1	2	2	3	2	1	2	17	66
55	3	2	3	1	2	2	2	2	19	1	2	1	2	2	3	2	3	2	1	2	1	23	2	3	2	3	2	3	2	2	1	20	62
56	2	3	2	2	3	2	3	3	23	1	2	2	1	2	2	3	2	3	2	2	1	23	2	2	3</								

	Habilidades técnicas						Habilidades Humanas											Habilidades conceptuales o estratégicas																
70	2	2	2	3	2	1	2	2	3	19	2	2	2	2	2	2	3	2	1	3	3	2	26	2	2	1	2	1	2	2	1	2	15	60
71	2	3	2	1	2	2	3	2	2	19	2	1	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	27	2	2	2	2	2	1	2	2	2	17	63
72	3	2	3	2	2	2	1	2	2	19	2	3	2	2	3	2	1	2	3	3	2	2	27	2	2	2	1	2	2	1	2	2	16	62
73	2	3	1	2	2	3	2	1	2	18	2	3	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2	26	1	2	3	2	2	2	2	2	2	18	62
74	2	3	2	2	2	3	1	2	2	19	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	26	3	2	2	2	2	2	2	2	1	18	63
75	2	3	2	1	2	2	2	2	2	18	2	3	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	26	3	2	2	2	1	2	3	2	3	20	64
76	2	2	2	2	3	2	1	2	3	19	2	2	3	2	2	3	2	1	2	3	2	3	27	1	2	2	1	2	2	3	2	2	17	63
77	2	3	2	2	1	3	2	2	2	19	2	1	2	2	2	1	2	2	3	2	2	3	24	2	2	3	2	2	3	3	2	2	21	64
78	2	2	2	2	3	2	3	2	3	21	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	26	2	2	2	2	2	2	2	2	1	17	64
79	3	2	2	3	2	2	3	2	1	20	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	27	2	2	3	2	2	2	2	3	2	20	67
80	2	2	2	2	1	2	2	2	1	16	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	25	2	3	2	2	3	2	3	2	2	21	62
81	3	2	3	2	3	3	2	1	2	21	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	28	2	2	3	2	2	1	2	3	2	19	68
82	2	3	2	2	2	2	2	3	2	20	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	28	3	2	3	2	2	2	2	3	2	21	69
83	2	3	2	3	2	3	2	3	2	22	3	3	3	2	1	2	2	3	2	3	3	3	30	2	3	2	3	3	2	2	2	3	22	74
84	2	3	2	2	1	2	2	2	3	19	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	28	2	3	3	3	3	3	3	3	2	25	72
85	3	2	3	2	3	2	3	2	2	22	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	27	3	2	2	3	2	2	2	3	2	21	70
86	2	2	3	2	2	2	2	1	2	18	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	28	2	2	2	2	2	2	1	3	2	18	64
87	2	3	2	3	3	2	2	2	2	21	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	26	2	2	2	3	2	2	2	2	3	20	67
88	2	3	2	2	2	2	1	2	2	18	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	28	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	64
89	2	2	1	2	2	3	2	1	2	17	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	25	2	2	2	3	2	2	3	2	3	21	63
90	2	3	2	3	2	2	2	3	2	21	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	30	3	2	3	2	3	2	3	2	3	23	74
91	3	2	3	2	3	3	2	3	2	23	3	3	2	3	3	3	1	2	3	2	3	2	30	3	2	3	2	2	2	2	2	2	20	73
92	3	2	3	2	2	2	3	3	2	22	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	31	2	3	2	3	3	3	2	2	3	23	76
93	2	3	3	2	3	2	3	2	3	23	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	31	2	2	2	2	2	2	3	2	3	20	74
94	3	2	3	2	3	2	2	3	3	23	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	29	2	1	2	2	2	2	2	3	3	19	71
95	2	3	2	2	2	3	2	2	2	20	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	31	1	2	3	2	2	2	3	2	2	19	70
96	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	35	3	1	2	3	3	2	3	3	3	23	85
97	3	3	2	2	3	3	3	3	3	25	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	32	2	2	2	3	2	3	2	3	2	21	78
98	3	2	3	3	3	3	3	3	3	26	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	33	3	2	2	3	2	3	3	3	3	24	83
99	2	3	3	3	3	3	3	3	3	26	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	83
100	3	3	3	3	3	2	3	2	3	25	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	34	3	3	2	3	3	3	3	3	3	26	85

## Habilidades Gerenciales

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.901	30

### Correlaciones

			Dimensión Habilidades Técnicas	Variable Aprendizaje Organizacional
Rho de Spearman	Dimensión Habilidades Técnicas	Coefficiente de correlación	1.000	.471**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	100	100
	Variable Aprendizaje Organizacional	Coefficiente de correlación	.471**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	100	100

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

### Correlaciones

			Dimensión Habilidades Humanas	Variable Aprendizaje Organizacional
Rho de Spearman	Dimensión Habilidades Humanas	Coefficiente de correlación	1.000	.522**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	100	100
	Variable Aprendizaje Organizacional	Coefficiente de correlación	.522**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	100	100

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

### Correlaciones

			Dimensión Habilidades Conceptuales o Estratégicas	Variable Aprendizaje Organizacional
Rho de Spearman	Dimensión Habilidades Conceptuales o Estratégicas	Coefficiente de correlación	1.000	.550**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	100	100
	Variable Aprendizaje Organizacional	Coefficiente de correlación	.550**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	100	100

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

### Correlaciones

			Variable Habilidades Gerenciales	Variable Aprendizaje Organizacional
Rho de Spearman	Variable Habilidades Gerenciales	Coefficiente de correlación	1.000	.591**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	100	100
	Variable Aprendizaje Organizacional	Coefficiente de correlación	.591**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	100	100

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

## VALIDEZ DE CONSTRUCTO

### Liderazgo Transformacional

		Correlaciones				
		V1	D1	D2	D3	D4
V1	Correlación de Pearson	1	.557	.816**	.408	.500
	Sig. (bilateral)		.094	.004	.242	.141
	N	10	10	10	10	10
D1	Correlación de Pearson	.557	1	.606	.531	.371
	Sig. (bilateral)	.094		.063	.115	.291
	N	10	10	10	10	10
D2	Correlación de Pearson	.816**	.606	1	.250	.612
	Sig. (bilateral)	.004	.063		.486	.060
	N	10	10	10	10	10
D3	Correlación de Pearson	.408	.531	.250	1	-.102
	Sig. (bilateral)	.242	.115	.486		.779
	N	10	10	10	10	10
D4	Correlación de Pearson	.500	.371	.612	-.102	1
	Sig. (bilateral)	.141	.291	.060	.779	
	N	10	10	10	10	10

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

## Comportamiento Organizacional

		Correlaciones			
		V2	Di1	Di2	Di3
V2	Correlación de Pearson	1	.701*	.667*	1.000**
	Sig. (bilateral)		.024	.035	.000
	N	10	10	10	10
Di1	Correlación de Pearson	.701*	1	.574	.701*
	Sig. (bilateral)	.024		.083	.024
	N	10	10	10	10
Di2	Correlación de Pearson	.667*	.574	1	.667*
	Sig. (bilateral)	.035	.083		.035
	N	10	10	10	10
Di3	Correlación de Pearson	1.000**	.701*	.667*	1
	Sig. (bilateral)	.000	.024	.035	
	N	10	10	10	10

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

## VALIDEZ DE CRITERIO

RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN							
S	N	C	ITEM	Juez 1	Juez 2	Juez 3	V DE AIKEN
3	3	2	1	1	1	1	1
3	3	2	2	1	1	1	1
3	3	2	3	1	1	1	1
3	3	2	4	1	1	1	1
3	3	2	5	1	1	1	1
3	3	2	6	1	1	1	1
3	3	2	7	1	1	1	1
3	3	2	8	1	1	1	1
3	3	2	9	1	1	1	1
3	3	2	10	1	1	1	1
3	3	2	11	1	1	1	1
3	3	2	12	1	1	1	1
3	3	2	13	1	1	1	1
3	3	2	14	1	1	1	1
3	3	2	15	1	1	1	1
3	3	2	16	1	1	1	1
3	3	2	17	1	1	1	1
3	3	2	18	1	1	1	1
3	3	2	19	1	1	1	1
3	3	2	20	1	1	1	1
3	3	2	21	1	1	1	1
3	3	2	22	1	1	1	1
3	3	2	23	1	1	1	1
3	3	2	24	1	1	1	1
3	3	2	2	1	1	1	1
3	3	2	26	1	1	1	1
3	3	2	27	1	1	1	1
3	3	2	28	1	1	1	1
3	3	2	29	1	1	1	1
3	3	2	30	1	1	1	1

SI= 1  
NO= 0

RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEM							
S	N	C	ITEM	Juez 1	Juez 2	Juez 3	V DE AIKEN
3	3	2	1	1	1	1	1
3	3	2	2	1	1	1	1
3	3	2	3	1	1	1	1
3	3	2	4	1	1	1	1
3	3	2	5	1	1	1	1
3	3	2	6	1	1	1	1
3	3	2	7	1	1	1	1
3	3	2	8	1	1	1	1
3	3	2	9	1	1	1	1
3	3	2	10	1	1	1	1
3	3	2	11	1	1	1	1
3	3	2	12	1	1	1	1
3	3	2	13	1	1	1	1
3	3	2	14	1	1	1	1
3	3	2	15	1	1	1	1
3	3	2	16	1	1	1	1
3	3	2	17	1	1	1	1
3	3	2	18	1	1	1	1
3	3	2	19	1	1	1	1
3	3	2	20	1	1	1	1
3	3	2	21	1	1	1	1
3	3	2	22	1	1	1	1
3	3	2	23	1	1	1	1
3	3	2	24	1	1	1	1
3	3	2	25	1	1	1	1
3	3	2	26	1	1	1	1
3	3	2	27	1	1	1	1
3	3	2	28	1	1	1	1
3	3	2	29	1	1	1	1
3	3	2	30	1	1	1	1

V=>1 Posee una adecuada validez  
V<1 No tenga una adecuada validez

$$V = \frac{S}{(n(c - 1))}$$

RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR							
S	N	C	ITEM	Juez 1	Juez 2	Juez 3	V DE AIKEN
3	3	2	1	1	1	1	1
3	3	2	2	1	1	1	1
3	3	2	3	1	1	1	1
3	3	2	4	1	1	1	1
3	3	2	5	1	1	1	1
3	3	2	6	1	1	1	1
3	3	2	7	1	1	1	1
3	3	2	8	1	1	1	1
3	3	2	9	1	1	1	1
3	3	2	10	1	1	1	1
3	3	2	11	1	1	1	1
3	3	2	12	1	1	1	1
3	3	2	13	1	1	1	1
3	3	2	14	1	1	1	1
3	3	2	15	1	1	1	1
3	3	2	16	1	1	1	1
3	3	2	17	1	1	1	1
3	3	2	18	1	1	1	1
3	3	2	19	1	1	1	1
3	3	2	20	1	1	1	1
3	3	2	21	1	1	1	1
3	3	2	22	1	1	1	1
3	3	2	23	1	1	1	1
3	3	2	24	1	1	1	1
3	3	2	25	1	1	1	1
3	3	2	26	1	1	1	1
3	3	2	27	1	1	1	1
3	3	2	28	1	1	1	1
3	3	2	29	1	1	1	1
3	3	2	30	1	1	1	1

RELACIÓN ENTRE EL ITEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA							
S	N	C	ITEM	Juez 1	Juez 2	Juez 3	V DE AIKEN
3	3	2	1	1	1	1	1
3	3	2	2	1	1	1	1
3	3	2	3	1	1	1	1
3	3	2	4	1	1	1	1
3	3	2	5	1	1	1	1
3	3	2	6	1	1	1	1
3	3	2	7	1	1	1	1
3	3	2	8	1	1	1	1
3	3	2	9	1	1	1	1
3	3	2	10	1	1	1	1
3	3	2	11	1	1	1	1
3	3	2	12	1	1	1	1
3	3	2	13	1	1	1	1
3	3	2	14	1	1	1	1
3	3	2	15	1	1	1	1
3	3	2	16	1	1	1	1
3	3	2	17	1	1	1	1
3	3	2	18	1	1	1	1
3	3	2	19	1	1	1	1
3	3	2	20	1	1	1	1
3	3	2	21	1	1	1	1
3	3	2	22	1	1	1	1
3	3	2	23	1	1	1	1
3	3	2	24	1	1	1	1
3	3	2	25	1	1	1	1
3	3	2	26	1	1	1	1
3	3	2	27	1	1	1	1
3	3	2	28	1	1	1	1
3	3	2	29	1	1	1	1
3	3	2	30	1	1	1	1

Siendo: S= la sumatoria de si  
 Si= Valor asignado por el juez i,  
 n= Número de jueces  
 c= Número de valores de la escala de valoración (1. en este caso)

Anexo 6:

**MATRIZ DE VALIDACIÓN HABILIDADES GERENCIALES**

**TÍTULO DE LA TESIS: Las habilidades gerenciales y el aprendizaje organizacional en docentes de unidades educativas de naranjal, 2022**

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMES	OPCIÓN DE RESPUESTA			CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES	
				Siempre	A veces	Nunca	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEMES		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEMES Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA			
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
V. Habilidades gerenciales  Kooontz, Weihrich y Cannice (2012) Las habilidades gerenciales son un conjunto de habilidades y conocimientos que un empresario debe poseer o desarrollar para poder realizar actividades gerenciales en el rol de gerente, empresario o líder de una organización	Habilidades técnicas	Uso de tecnología	1. Realiza búsquedas avanzadas				X		X		X		X			
			2. Recupera información en formato deseado				X		X		X		X			
			3. Maneja envío y recepción de mensajes y archivos				X		X		X		X			
		Procedimiento y uso de manuales	4. Las funciones de su cargo están claramente definidas				X		X		X		X			
			5. El manual de proceso se establece con claridad y precisión la forma de proceder para lograr determinados objetivos				X		X		X		X			
			6. Se Clasifica y ordena los datos y las informaciones y los documentos de cada proceso				X		X		X		X			
		Conocimiento y cumplimientos de leyes	7. En la institución educativa exponen información sobre el cumplimiento de las leyes				X		X		X		X			
			8. El personal docente tiene conocimiento de las normas institucionales y de convivencia				X		X		X		X			
			9. En la institución se valora la información y el cumplimiento de la legislación laboral				X		X		X		X			
	Habilidades humanas	Mantener relaciones efectivas	10. Excelente capacidad de empatía con las personas de la organización					X		X		X		X		
			11. En la institución siempre se mantiene relaciones efectivas entre compañeros				X		X		X		X			
			12. Excelentes habilidades en las relaciones interpersonales				X		X		X		X			
		Comunicación efectiva	13. Afronta las conversaciones de forma clara, sincera y efectiva				X		X		X		X			
			14. Excelente habilidad para realizar y promover el trabajo en equipo				X		X		X		X			
			15. Gran capacidad para la comunicación y retroalimentar a sus colaboradores				X		X		X		X			
		Buenas relaciones	16. Al mantener una conversación, escucha todo el mensaje sin interrumpir				X		X		X		X			
			17. Se comunica con las personas adecuándose a la manera de ser del otro				X		X		X		X			
			18. Posee excelente habilidad para construir relaciones de confianza y desarrollo integral (personal y organizacional)				X		X		X		X			
	Habilidades conceptuales o estratégicas	Planificaciones estratégicas	19. Excelente habilidad para realizar y promover el trabajo en equipo					X		X		X		X		
			20. El director se relaciona con empatía y solidez con el equipo de trabajo				X		X		X		X			
			21. Reacciona equilibradamente ante situaciones conflictivas				X		X		X		X			
		Resolución creativa de problemas	22. Los directivos poseen experiencia y conocimiento para planificar procesos internos en la institución				X		X		X		X			
			23. Posee capacidad de reorganizar y reestructurar acciones en la institución				X		X		X		X			
			24. Excelente habilidad para la identificación y resolución de problemas				X		X		X		X			
		Innovador y creativo	25. Gran habilidad para definir prioridades				X		X		X		X			
			26. Explora varias alternativas, analizando las consecuencias de cada una				X		X		X		X			
			27. Analiza en profundidad las causas del problema, más allá de lo evidente				X		X		X		X			
			28. Existe una cultura de innovación en la institución					X		X		X				
			29. Fomenta la organización la creatividad y el trabajo en equipo					X		X		X				
			30. Se lleva a cabo seguimiento y control de los proyectos en innovación educativa					X		X		X				

  
 Dra. Ana M. Vargas Farías  
 Área de Investigación Docente

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO (1ER EXPERTO)

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** “Cuestionario para evaluar habilidades gerenciales”

**OBJETIVO:** Valorar el instrumento para medir habilidades gerenciales en docentes de unidades educativas de naranjal, 2022

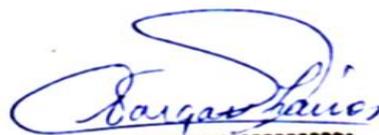
**DIRIGIDO A:** Docentes de la unidad educativa

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** Vargas Farías Ana Melba

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** Doctora en educación

**VALORACIÓN:**

Muy Alto	Alto	Medio X	Bajo	Muy Bajo
----------	------	------------	------	----------



Dra. Ana M. Vargas Farías  
Área de Investigación  
Docente

## **HOJA DE VIDA**

### **I. DATOS PERSONALES:**

APELLIDOS: VARGAS FARÍAS

NOMBRES: ANA MELVA

### **II. TÍTULOS Y/O GRADOS**

- DOCTORA EN EDUCACIÓN (Universidad César Vallejo - Piura)
- MAGISTER EN DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA (Universidad César Vallejo - Piura)
- SEGUNDA ESPECIALIDAD EN LIDERAZGO Y GESTIÓN EDUCATIVA (Pontificia Universidad Católica del Perú - Lima)
- LICENCIADA EN FILOSOFIA Y CIENCIAS SOCIALES (Universidad César Vallejo - Piura)
- PROFESORA NIVEL PRIMARIA (Universidad Nacional de Piura)
- PSICOLOGÍA (Universidad Nacional Federico Villarreal - Lima)

### **III. ACTIVIDAD DOCENTE SUPERIOR: UNIVERSITARIA: POST GRADO**

- T.P. Escuela Post Grado Área de investigación (Universidad César Vallejo - Piura)
- T.P. Escuela de Psicología Área de investigación (Universidad Alas Peruanas)
- T.P. Programas de capacitación Directores (Universidad San Pablo Arequipa)
- T.P. Programa de complementación Académica Área de investigación (Universidad Pedro Ruiz Gallo)
- Programa Pronacaf – Segunda especialización Área de investigación (Universidad Nacional de Piura)

### **IV. ACTIVIDAD DOCENTE NO UNIVERSITARIA:**

- Sub-Directora Nombrada (I.E. Teniente Miguel Cortés del Castillo. Castillo – Piura)
- Consultora Externa (Ministerio de Educación. VMGI. Unidad de Organización y Métodos)
- Docente en Área de investigación (Instituto Superior Pedagógica Alejandro Sanchez Arteaga)
- Psicóloga (Centro Especializado “Pola Novoa Altamirando”)

Anexo 7:

MATRIZ DE VALIDACIÓN HABILIDADES GERENCIALES

TÍTULO DE LA TESIS: Las habilidades gerenciales y el aprendizaje organizacional en docentes de unidades educativas de naranjal, 2022

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	OPCIÓN DE RESPUESTA			CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES			
				Siempre	A veces	Nunca	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA					
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO				
V. Habilidades gerenciales  Kooztz, Wehlich y Cannice (2012) Las habilidades gerenciales son un conjunto de habilidades y conocimientos que un empresario debe poseer o desarrollar para poder realizar actividades gerenciales en el rol de gerente, empresario o líder de una organización	Habilidades técnicas	Uso de tecnología	1. Realiza búsquedas avanzadas				X			X		X						
			2. Recupera información en formato deseado				X			X		X						
			3. Maneja envío y recepción de mensajes y archivos				X			X		X		X				
		Procedimiento y uso de manuales	4. Las funciones de su cargo están claramente definidas				X			X		X		X				
			5. El manual de proceso se establece con claridad y precisión la forma de proceder para lograr determinados objetivos				X			X		X		X				
			6. Se Clasifica y ordena los datos y las informaciones y los documentos de cada proceso				X			X		X		X				
		Conocimiento y cumplimientos de leyes	7. En la institución educativa exponen información sobre el cumplimiento de las leyes				X			X		X		X				
			8. El personal docente tiene conocimiento de las normas institucionales y de convivencia				X			X		X		X				
	Habilidades humanas	Mantener relaciones efectivas	9. En la institución se valora la información y el cumplimiento de la legislación laboral					X			X		X					
			10. Excelente capacidad de empatía con las personas de la organización				X			X		X		X				
			11. En la institución siempre se mantiene relaciones efectivas entre compañeros				X			X		X		X				
		Comunicación efectiva	12. Excelentes habilidades en las relaciones interpersonales				X			X		X		X				
			13. Afronta las conversaciones de forma clara, sincera y efectiva				X			X		X		X				
			14. Excelente habilidad para realizar y promover el trabajo en equipo				X			X		X		X				
			15. Gran capacidad para la comunicación y retroalimentar a sus colaboradores				X			X		X		X				
		Buenas relaciones	16. Al mantener una conversación, escucha todo el mensaje sin interrumpir				X			X		X		X				
			17. Se comunica con las personas adecuándose a la manera de ser del otro				X			X		X		X				
			18. Posee excelente habilidad para construir relaciones de confianza y desarrollo integral (personal y organizacional)				X			X		X		X				
			19. Excelente habilidad para realizar y promover el trabajo en equipo				X			X		X		X				
			20. El director se relaciona con empatía y solidez con el equipo de trabajo				X			X		X		X				
	Habilidades conceptuales o estratégicas	Planificaciones estratégicas	21. Reacciona equilibradamente ante situaciones conflictivas						X		X		X					
			22. Los directivos poseen experiencia y conocimiento para planificar procesos internos en la institución				X			X		X		X				
		Resolución creativa de problemas	23. Posee capacidad de reorganizar y reestructurar acciones en la institución				X			X		X		X				
			24. Excelente habilidad para la identificación y resolución de problemas				X			X		X		X				
			25. Gran habilidad para definir prioridades				X			X		X		X				
			26. Explora varias alternativas, analizando las consecuencias de cada una				X			X		X		X				
		Innovador y creativo	27. Analiza en profundidad las causas del problema, más allá de lo evidente				X			X		X		X				
			28. Existe una cultura de innovación en la institución				X			X		X		X				
			29. Fomenta la organización la creatividad y el trabajo en equipo				X			X		X		X				
			30. Se lleva a cabo seguimiento y control de los proyectos en innovación educativa				X			X		X		X				

  
 FIRMA DEL EVALUADOR  
 RUC: 1184304011000  
 C.I. 9981655542  
 Número de registro en la SECOTEC: 040175921

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO (2DO EXPERTO)

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** “Cuestionario para evaluar habilidades gerenciales”

**OBJETIVO:** Valorar el instrumento para medir habilidades gerenciales en docentes de unidades educativas de naranjal, 2022

**DIRIGIDO A:** Docentes de la unidad educativa

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** Lilian Vásconez León

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** Máster en Administración de la educación

**VALORACIÓN:**

Muy Alto	Alto	Medio X	Bajo	Muy Bajo
----------	------	------------	------	----------



FIRMA DEL EVALUADOR  
MSc. Lilian Vásconez León  
C.I. 0916551542  
Número de registro en la senescyt: 0040170901



# Lilia del Carmen Vásconez León

*"Curiosa, motivada y determinada"*

0986365154 - 2410239



Guayas - Guayaquil



lilia-strom@hotmail.com



Fecha de nacimiento: 31/01/1975

# C.I: 0916551542

Mi experiencia profesional abarca prácticamente las asignaturas de Educación Cultural y Artísticas para Básica Superior y Bachillerato, Lengua y Literatura para para nivel 4 por lo que me motiva a desarrollo profesional y poner en práctica todo el conocimiento adquirido durante mi formación universitaria, formando parte de un equipo de trabajo que me permita desarrollarme personal y profesionalmente.

Como observaran en mi CV soy una persona seria, activa, dinámica, responsable y en continuo proceso de formación en el campo de la Educación con muchas ganas de trabajar y de aprender, gran habilidad de escucha y comunicación. Me considero con capacidad de liderazgo, organización y dispuesta a trabajar en equipo, genero empatía y busco puntos de conexión y unión, soy apasionada a la enseñanza.

## COMPETENCIAS

- Manejo del estrés
- Trabajo en equipo
- Empatía

Francés

Inglés

Español

Software: Excel, Word,

PowerPoint, Outlook, Photoshop,

Illustrator,

## FORMACIÓN ACADÉMICA

### Instrucción Primaria:

Escuela Particular "Santa María de Jesús" 1<sup>er</sup> a 6<sup>er</sup> Grado.

### Secundaria:

CICLO BÁSICO: Colegio Nacional "Dolores Sucre" de 1<sup>er</sup> a 3<sup>er</sup> año.

CICLO DIVERSIFICADO: Colegio Particular "Ecuador Amazónico" de 4<sup>er</sup> y 5<sup>er</sup> Colegio Particular Nocturno "Speed Writing" 6<sup>er</sup> año.

Especialización: Informática - Administración.

### Superior:

Technóloga Pedagógica en Ventas y Diseño Gráfico Computarizado Universidad de Guayaquil

Licenciada: Mercadotecnia y Publicidad Universidad de Guayaquil

Maestra en Administración de la Educación Universidad César Vallejo Piura - Perú

## EXPERIENCIA DOCENTE

2012

Guayaquil - Guayas

**SOCIEDAD DE BENEFICENCIA DE SEÑORAS LIBANESA SIRIA**

Docente de Lengua y Literatura

Educación Básica Superior

Tutora de 8vo

Coordinadora de eventos

2012

Guayaquil - Guayas

**COLEGIO PARTICULAR PROVINCIA DE GALAPAGOS**

Docente de Lengua y Literatura y Estudios Sociales

Educación Básica Superior

Tutora de 8vo

Rector Balas Arana Jesús Jacinto

Anexo 8:

MATRIZ DE VALIDACIÓN HABILIDADES GERENCIALES

TÍTULO DE LA TESIS: Las habilidades gerenciales y el aprendizaje organizacional en docentes de unidades educativas de naranjal, 2022

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA			CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES			
				Siempre	A veces	Nunca	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEMS		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA					
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO				
<b>V. Dependiente Habilidades gerenciales</b> Koontz, Wehrich y Cannice (2012) Las habilidades gerenciales son un conjunto de habilidades y conocimientos que un empresario debe poseer o desarrollar para poder realizar actividades gerenciales en el rol de gerente, empresario o líder de una organización	<b>Habilidades técnicas</b>	Uso de tecnología	1. Realiza búsquedas avanzadas				X		X			X						
			2. Recupera información en formato deseado				X		X		X		X					
			3. Maneja envío y recepción de mensajes y archivos				X		X		X		X					
		Procedimiento y uso de manuales	4. Las funciones de su cargo están claramente definidas				X		X		X		X					
			5. El manual de proceso se establece con claridad y precisión la forma de proceder para lograr determinados objetivos				X		X		X		X					
			6. Se Clasifica y ordena los datos y las informaciones y los documentos de cada proceso				X		X		X		X					
		Conocimiento y cumplimientos de leyes	7. En la institución educativa exponen información sobre el cumplimiento de las leyes				X		X		X		X					
			8. El personal docente tiene conocimiento de las normas institucionales y de convivencia				X		X		X		X					
			9. En la institución se valora la información y el cumplimiento de la legislación laboral				X		X		X		X					
	<b>Habilidades humanas</b>	Mantener relaciones efectivas	10. Excelente capacidad de empatía con las personas de la organización					X		X		X		X				
			11. En la institución siempre se mantiene relaciones efectivas entre compañeros				X		X		X		X		X			
			12. Excelentes habilidades en las relaciones interpersonales				X		X		X		X		X			
		Comunicación efectiva	13. Afronta las conversaciones de forma clara, sincera y efectiva				X		X		X		X		X			
			14. Excelente habilidad para realizar y promover el trabajo en equipo				X		X		X		X		X			
			15. Gran capacidad para la comunicación y retroalimentar a sus colaboradores				X		X		X		X		X			
			16. Al mantener una conversación, escucha todo el mensaje sin interrumpir				X		X		X		X		X			
			17. Se comunica con las personas adecuándose a la manera de ser del otro				X		X		X		X		X			
			18. Posee excelente habilidad para construir relaciones de confianza y desarrollo integral (personal y organizacional)				X		X		X		X		X			
		Buenas relaciones	19. Excelente habilidad para realizar y promover el trabajo en equipo				X		X		X		X		X			
			20. El director se relaciona con empatía y solidez con el equipo de trabajo				X		X		X		X		X			
			21. Reacciona equilibradamente ante situaciones conflictivas				X		X		X		X		X			
	<b>Habilidades conceptuales o estratégicas</b>	Planificaciones estratégicas	22. Los directivos poseen experiencia y conocimiento para planificar procesos internos en la institución					X		X		X		X				
			23. Posee capacidad de reorganizar y reestructurar acciones en la institución				X		X		X		X		X			
			24. Excelente habilidad para la identificación y resolución de problemas				X		X		X		X		X			
		Resolución creativa de problemas	25. Gran habilidad para definir prioridades				X		X		X		X		X			
			26. Explora varias alternativas, analizando las consecuencias de cada una				X		X		X		X		X			
			27. Analiza en profundidad las causas del problema, más allá de lo evidente				X		X		X		X		X			
		Innovador y creativo	28. Existe una cultura de innovación en la institución				X		X		X		X		X			
			29. Fomenta la organización la creatividad y el trabajo en equipo				X		X		X		X		X			
			30. Se lleva a cabo seguimiento y control de los proyectos en innovación educativa				X		X		X		X		X			

  
 Msc. Gloria Sabando Zambrano  
 FIRMA DEL EVALUADOR

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO (3ER EXPERTO)

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** "Cuestionario para evaluar habilidades gerenciales"

**OBJETIVO:** Valorar el instrumento para medir habilidades gerenciales en docentes DE UNIDADES educativas de naranjal, 2022

DIRIGIDO A: Docentes de la unidad educativa

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** Msc. Gloria Sabando Zambrano

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** Msc. en Administración de la Educación

**VALORACIÓN:**

Muy Alto	Alto	Medio X	Bajo	Muy Bajo
----------	------	------------	------	----------

  
Msc. Gloria Sabando Zambrano  
FIRMA DEL EVALUADOR

# GLORIA MAGDALENA SABANDO ZAMBRANO

## 1. DATOS PERSONALES

FECHA DE NACIMIENTO : 13 DE ABRIL DE 1974  
LUGAR DE NACIMIENTO : EL EMPALME - GUAYAS  
ESTADO CIVIL: SOLTERA  
EDAD : 47 AÑOS  
NUMERO DE CEDULA: 1203791155  
NACIONALIDAD: ECUATORIANA  
DIRECCION : VIA GUAYAQUIL CDLA. BACA CARBO  
TELEFONO : CELULAR: 0980970937  
CORREO: [gloriasabando@hotmail.com](mailto:gloriasabando@hotmail.com)  
[gloriasabando@gmail.com](mailto:gloriasabando@gmail.com)



<mailto:gloriasabando@hotmail.com>

## PROFESIONAL

### Grados o Títulos Obtenidos

Carrera profesional	Institución	Grados/Títulos	Fecha de obtención
COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN	UNIDAD EDUCATIVA 23 DE JUNIO	BACHILLER	1993
COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN	UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO	PROFESSORA DE SEGUNDA ENSEÑANZA	2007
COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN	UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO	LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	2008
DISEÑO CURRICULAR POR COMPETENCIAS	UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL	DIPLOMADO	2010
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN	UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	MAGISTER	2021

## 3. EXPERIENCIA PROFESIONAL

Institución	Tipo de Institución	Fecha inicio	Fecha Fin
COLEGIO FISCAL TÉCNICO AGROPECUARIO PUEBLO NUEVO - . DOCENTE	FISCAL	ABRIL 2006	MARZO 2009
COLEGIO COMPENSATORIO JOSÉ MARÍA VELASCO IBARRA - DOCENTE	FISCAL	ABRIL 2009	ENERO 2010
EXTENSIÓN N° 70 EL EMPALME UNIDAD EDUCATIVA JOSÉ MARÍA VÉLAZ, S.J. IRFEYAL - DOCENTE SECRETARIA	FISCOMISIONAL	ABRIL 2006	FEBRERO 2012
UNIDAD EDUCATIVA EL EMPALME - DOCENTE	FISCAL	ABRIL 2010	DICIEMBRE 2015
UNIDAD EDUCATIVA TÉCNICO AGROPECUARIO PUEBLO NUEVO - RECTORA	FISCAL	DICIEMBRE 2015	ACTUAL
EXTENSIÓN N° 70 EL EMPALME UNIDAD EDUCATIVA JOSÉ MARÍA VÉLAZ, S.J. IRFEYAL - COORDINADORA ADMINISTRATIVA	FISCOMISIONAL	MARZO 2012	ACTUAL
PASODEHU EN CONVENIO CON LA UNIVERSIDAD CHARLES DARWIN, FLORIDA - TÉCNICA DE ENLACE	PRIVADA	DICIEMBRE 2020	ACTUAL

## ANEXO 9: INSTRUMENTO

### CUESTIONARIO QUE EVALÚA VARIABLE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Estimado (a) Docente:

Te saludo afectuosamente, esperando que te encuentres bien de salud y a la vez solicito tu apoyo en el llenado de este cuestionario que le presento, el cual tiene como objetivo determinar una escala valorativa de las habilidades investigativas en los docentes. La información que brindarás es de mucho interés para la elaboración de una tesis de Maestría que se desarrolla en Universidad Cesar Vallejo de Piura. Te pido que leas atentamente cada ítem y respondas marcando con un aspa de acuerdo a tu criterio:

<b>DIMENSIÓN: APRENDIZAJE CONTINUO</b>				
<b>Indicadores: Desarrollo profesional</b>		<b>Opciones de respuesta</b>		
1	Estoy satisfecho con la formación proporcionada por mi institución	Nunca (1)	A veces (2)	Siempre (3)
2	Mi institución está comprometida con mi desarrollo profesional	Nunca (1)	A veces (2)	Siempre (3)
<b>Indicadores: Capacitación docente</b>		<b>Opciones de respuesta</b>		
3	Estoy satisfecho con la forma en que mi institución invierte en mi capacitación y educación	Nunca (1)	A veces (2)	Siempre (3)
4	Está satisfecho con los programa de formación profesional	Nunca (1)	A veces (2)	Siempre (3)
5	Los programa de formación están relacionadas directamente con la calidad del aprendizaje del alumnado	Nunca (1)	A veces (2)	Siempre (3)
<b>DIMENSIÓN: INVESTIGACIÓN Y DIÁLOGO</b>				
<b>Indicadores: Autoevaluación institucional</b>		<b>Opciones de respuesta</b>		
6	Se identifica cuáles son nuestros procesos clave partiendo de nuestra estrategia y planificación	Nunca (1)	A veces (2)	Siempre (3)
7	Considera que la oferta académica es flexible y se adapta a los cambios que requiere la sociedad	Nunca (1)	A veces (2)	Siempre (3)
8	Se atienden las quejas y reclamaciones de nuestros representantes legales	Nunca (1)	A veces (2)	Siempre (3)
<b>Indicadores: Indagación</b>		<b>Opciones de respuesta</b>		
9	Con que frecuencia las autoridades promueven diálogos con los docentes para conocer sus inquietudes ,demandas y necesidades educativas	Nunca (1)	A veces (2)	Siempre (3)
10	Se realiza comparaciones externas para identificar instituciones más avanzadas que las nuestras y aprendemos de ellas	Nunca (1)	A veces (2)	Siempre (3)
11	Se analiza los indicadores de rendimiento y sus tendencias, establecemos objetivos y planes de mejora	Nunca (1)	A veces (2)	Siempre (3)

<b>DIMENSIÓN: APRENDIZAJE EN EQUIPO</b>				
<b>Indicadores: Espíritu de equipo</b>		<b>Opciones de respuesta</b>		
12	En mi formación he aprendido que todas las opiniones de mis compañeros de trabajo tienen la misma importancia	Nunca (1)	A veces (2)	Siempre (3)
13	La formación que he recibido en la carrera me da elementos para recurrir al diálogo cuando tengo dificultades en mi grupo de trabajo.	Nunca (1)	A veces (2)	Siempre (3)
<b>Indicadores: Preparación personal</b>		<b>Opciones de respuesta</b>		
14	Pienso que lo que han enseñado en la carrera me servirá para poder recurrir al diálogo cuando se presenten dificultades dentro de mis grupos de trabajo	Nunca (1)	A veces (2)	Siempre (3)
15	Pienso que la formación de la carrera me permitirá poder ser eficiente a la hora de realizar un proyecto en mis grupos de trabajo	Nunca (1)	A veces (2)	Siempre (3)
<b>DIMENSIÓN: EMPOWERMENT O EMPODERAMIENTO</b>				
<b>Indicadores: Confianza en sí mismo</b>		<b>Opciones de respuesta</b>		
16	En mi organización, la visión se construye considerando los diferentes niveles y grupos de trabajo	Nunca (1)	A veces (2)	Siempre (3)
17	En mi organización, se incentiva a las personas a que den respuesta a los problemas tomando en cuenta el punto de vista de la organización como tal	Nunca (1)	A veces (2)	Siempre (3)
<b>Indicadores: Capacidad de decisiones</b>		<b>Opciones de respuesta</b>		
18	Considera que la institución promueve una relación de socios con sus colaboradores	Nunca (1)	A veces (2)	Siempre (3)
19	Brindan la confianza necesaria para que los colaboradores asignados puedan tomar decisiones importantes	Nunca (1)	A veces (2)	Siempre (3)
<b>DIMENSIÓN: SISTEMA INTEGRADO</b>				
<b>Indicadores: Registro de aprendizaje</b>		<b>Opciones de respuesta</b>		
20	En mi organización, se mantiene una base de datos actualizada de las habilidades de los empleados	Nunca (1)	A veces (2)	Siempre (3)
21	En mi organización, se evalúan los resultados del entrenamiento en función del tiempo y de los recursos invertidos en él.	Nunca (1)	A veces (2)	Siempre (3)
22	En mi organización, las personas identifican las habilidades requeridas para las tareas futuras	Nunca (1)	A veces (2)	Siempre (3)
<b>DIMENSIÓN: CONEXIÓN DE SISTEMAS</b>				
<b>Indicadores: Acciones internas</b>		<b>Opciones de respuesta</b>		
23	En mi organización, las personas perciben los problemas en el trabajo como oportunidades de aprendizaje	Nunca (1)	A veces (2)	Siempre (3)
24	En mi organización, se crean sistemas para medir las diferencias entre el funcionamiento actual y el esperado	Nunca (1)	A veces (2)	Siempre (3)
<b>Indicadores: Acciones externas</b>		<b>Opciones de respuesta</b>		
25	Invita a las personas a que contribuyan con la visión de la misma	Nunca (1)	A veces (2)	Siempre (3)
26	Promueve que se considere la opinión del cliente en el proceso de toma de decisiones	Nunca (1)	A veces (2)	Siempre (3)

<b>DIMENSIÓN: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA</b>				
<b>Indicadores: Oportunidades de aprendizaje</b>		<b>Opciones de respuesta</b>		
27	Los líderes buscan continuamente oportunidades de aprendizaje tanto para ellos, así como para sus empleados	Nunca (1)	A veces (2)	Siempre (3)
28	Recompensan a la gente que busca mejorar su desarrollo profesional	Nunca (1)	A veces (2)	Siempre (3)
<b>Indicadores: Generar cambios</b>		<b>Opciones de respuesta</b>		
29	Los líderes comparten la información actualizada con los empleados sobre la competencia, las tendencias y las líneas directrices de la organización.	Nunca (1)	A veces (2)	Siempre (3)
30	Trabaja junto con su entorno externo para satisfacer las necesidades mutuas.	Nunca (1)	A veces (2)	Siempre (3)

## Anexo 10: FICHA TÉCNICA “APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL”

1. Nombre : Cuestionario para medir el aprendizaje organizacional
2. Autor : **Sanmartin Aguilar Verónica Yessenia**
3. Fecha : 2022
4. Objético : Identificar de manera individual el aprendizaje organizacional en sus dimensiones:  
Aprendizaje continuo, investigación y dialogo, aprendizaje en equipo, empowerment o empoderamiento, sistema integrado, conexión de sistemas, dirección estratégica, de unidades educativas ,Naranjal,2022
5. Aplicación Individual
6. Administración Individual
7. Duración 30 minutos
8. Tipo de ítems Enunciado
9. N° ítems 30
  
10. Distribución : **Dimensiones e indicadores**
  - 1. Aprendizaje Continuo: 5 ítems**
    - Desarrollo profesional: 1,2
    - Capacitación docente: 3,4,5
  - 2. Investigación y dialogo: 6 ítems**
    - Autoevaluación institucional: 6,7,8
    - Indagación: 9,10,11
  - 3. Aprendizaje en equipo: 4 ítems**
    - Espíritu de equipo: 12,13
    - Preparación personal: 14,15
  - 4. Empowerment o empoderamiento: 4**
    - Confianza en sí mismo: 16,17
    - Capacidad de decisión: 18,19
  - 5. Sistema integrado: 3**
    - Registro de aprendizaje: 20,21,22
  - 6. Conexión de sistemas: 4**
    - Acciones internas: 23,24
    - Acciones externas: 25,26
  - 7. Dirección estratégica: 4**
    - Oportunidades de aprendizaje: 27,28
    - Generar cambios: 29,30

**Total, de ítems: 30**

### 11. Evaluación

- Puntuaciones

Escala Cuantitativa	Escala Cualitativa
1	Nunca
2	A veces
3	Siempre

EVALUACIÓN EN NIVELES POR DIMENSIÓN				
ESCALA CUALITATIVA	ESCALA CUANTITATIVA			
NIVELES	Aprendizaje Continuo: 5 ítems		Investigación y dialogo: 6 ítems	
	Puntaje Mínimo	Puntaje Máximo	Puntaje Mínimo	Puntaje Máximo
BAJO	1	5	1	6
MEDIO	6	9	7	11
ALTO	10	15	12	18

EVALUACIÓN EN NIVELES POR DIMENSIÓN				
ESCALA CUALITATIVA	ESCALA CUANTITATIVA			
NIVELES	Aprendizaje en equipo: 4 ítems		Empowerment o empoderamiento: 4 ítems	
	Puntaje Mínimo	Puntaje Máximo	Puntaje Mínimo	Puntaje Máximo
BAJO	1	4	1	4
MEDIO	5	7	5	7
ALTO	8	12	8	12

EVALUACIÓN EN NIVELES POR DIMENSIÓN				
ESCALA CUALITATIVA	ESCALA CUANTITATIVA			
NIVELES	Sistema integrado: 3		Conexión de sistemas: 4	
	Puntaje Mínimo	Puntaje Máximo	Puntaje Mínimo	Puntaje Máximo
BAJO	1	3	1	4
MEDIO	4	5	5	7
ALTO	6	9	8	12

ESCALA CUALITATIVA	ESCALA CUANTITATIVA	
NIVELES	Dirección estratégica: 4	
	Puntaje Mínimo	Puntaje Máximo
BAJO	1	4
MEDIO	5	7
ALTO	8	12

ESCALA CUALITATIVA	ESCALA CUANTITATIVA	
NIVELES	APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	
	Puntaje Mínimo	Puntaje Máximo
BAJO	1	30
MEDIO	31	59
ALTO	60	90

Anexo 11:

Base de datos "Aprendizaje Organizacional"

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

	Aprendizaje continuo					Investigación y diálogo					Aprendizaje en equipo					Empoderamiento				Sistema integrado			Conexión de sistemas				Dirección estratégica				Suma		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30			
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	4	1	1	1	4	1	1	3	1	1	1	4	1	1	1	4	56	
2	1	2	2	1	1	7	2	1	2	1	9	1	2	1	2	6	1	1	2	1	5	1	1	1	3	2	2	2	1	7	81		
3	1	1	2	2	2	8	1	2	1	1	9	2	1	2	2	7	2	1	2	1	6	2	1	2	5	1	2	1	2	6	89		
4	2	1	2	2	1	8	1	2	1	2	9	2	2	2	2	8	2	2	2	1	7	2	2	1	5	1	1	1	1	4	88		
5	1	2	1	2	1	7	2	2	2	2	12	1	1	1	1	2	5	1	2	2	2	7	2	2	1	5	1	2	1	2	90		
6	2	2	2	2	2	10	1	2	1	2	9	2	1	2	1	6	2	2	1	2	7	2	1	2	5	2	1	2	2	7	94		
7	1	2	2	2	2	9	1	2	1	1	7	2	2	1	2	7	2	2	1	2	7	2	1	2	5	2	1	2	1	6	88		
8	2	1	1	2	2	8	2	1	1	2	1	9	2	2	1	2	7	1	2	2	7	1	2	5	1	2	1	2	6	2	91		
9	1	2	2	2	1	8	2	2	1	2	1	10	2	2	1	2	7	1	2	2	7	2	1	2	5	2	1	2	2	7	95		
10	2	1	2	1	2	8	2	2	2	1	11	2	1	2	2	7	2	1	2	2	7	2	1	2	5	2	2	2	1	7	96		
11	2	2	1	2	1	9	2	2	2	1	11	1	2	1	2	6	2	2	1	2	7	2	1	2	5	1	1	1	2	5	93		
12	2	1	1	2	1	7	2	2	2	1	11	1	2	1	2	6	1	2	1	2	6	2	2	2	6	1	2	1	2	6	91		
13	1	1	2	2	1	7	2	1	1	2	1	9	1	1	1	4	2	2	2	2	8	1	3	2	6	2	2	2	2	8	90		
14	1	2	2	1	2	8	1	1	1	2	1	8	2	1	2	1	6	1	2	2	1	6	2	2	1	5	1	2	2	7	86		
15	2	3	1	2	2	10	2	3	2	1	12	2	3	2	2	9	2	2	2	1	7	2	1	1	4	1	1	1	2	5	99		
16	1	1	2	1	2	7	1	2	1	2	9	1	2	1	1	5	2	2	2	2	8	2	2	1	5	2	1	1	1	5	84		
17	2	2	2	1	2	9	1	2	2	1	10	3	2	1	2	8	2	2	1	2	7	2	1	2	5	2	1	2	2	7	99		
18	2	2	1	2	3	10	2	1	2	3	1	11	2	2	1	2	7	2	1	1	2	6	2	2	6	2	2	2	2	8	102		
19	2	2	2	2	1	10	1	2	1	1	1	8	1	1	1	4	2	1	1	3	2	8	1	2	5	1	2	2	2	7	91		
20	2	1	2	2	2	9	3	2	2	1	1	10	2	1	2	1	6	2	1	2	3	8	2	2	6	1	2	2	2	7	98		
21	2	1	2	2	2	9	1	2	1	2	1	9	1	2	1	2	6	2	2	3	2	9	2	3	2	7	2	3	2	3	109		
22	2	1	2	1	2	8	2	1	2	1	1	10	1	2	1	3	7	2	2	2	8	1	2	1	4	2	1	2	1	6	93		
23	2	1	2	1	2	8	1	2	2	2	1	11	2	2	2	2	8	2	2	1	2	7	2	1	2	5	2	1	2	2	7	100	
24	2	2	2	3	2	11	2	3	2	2	14	2	3	2	2	9	2	3	2	2	9	2	1	1	4	2	2	2	2	8	2	1	116
25	2	3	2	1	2	10	2	2	3	1	12	1	2	2	1	6	2	1	2	2	7	2	2	3	7	2	2	3	2	9	2	111	
26	2	2	3	1	2	10	3	1	2	2	1	11	2	2	2	2	8	2	2	2	3	9	2	2	6	2	2	3	2	9	2	114	
27	2	2	2	2	2	10	1	2	2	3	2	1	11	2	2	2	3	9	2	1	2	7	3	2	7	1	2	2	3	8	2	112	
28	1	2	2	2	3	10	2	1	2	3	2	1	11	3	2	2	2	9	3	2	1	8	2	1	4	1	1	1	1	4	1	2	98
29	2	1	2	1	2	8	2	2	2	3	2	13	2	2	1	2	7	2	2	2	2	8	1	2	2	5	3	2	1	2	8	106	
30	2	3	1	2	3	11	2	3	2	3	14	2	1	1	2	7	3	2	2	2	9	2	1	2	5	1	2	1	2	6	2	111	
31	2	2	2	2	2	10	1	1	1	1	1	8	2	1	1	2	6	2	3	2	3	10	2	2	3	7	3	2	2	2	9	108	
32	2	2	3	3	3	13	1	2	1	2	1	8	1	2	2	2	7	1	2	1	2	6	1	2	2	5	2	1	3	2	8	2	101
33	2	2	1	2	3	10	2	2	3	1	1	11	2	2	2	3	10	3	3	2	2	10	2	1	3	6	1	2	3	3	9	122	
34	2	2	2	2	2	10	2	1	2	3	2	12	3	3	2	2	10	2	3	3	3	11	2	3	2	7	2	3	2	3	10	128	
35	3	1	2	1	2	9	3	3	2	3	2	16	2	2	2	2	8	2	2	2	2	8	2	2	2	6	2	2	1	3	8	2	119
36	2	2	1	2	2	9	1	2	3	1	12	1	2	2	2	7	2	2	2	2	8	2	2	2	6	2	2	2	2	8	2	1	108
37	2	1	2	2	3	10	2	3	2	3	15	3	1	2	1	7	2	3	2	2	9	3	2	2	7	2	1	1	2	6	1	114	
38	1	2	1	1	2	7	1	2	1	2	1	9	2	2	1	1	6	2	1	1	5	2	2	1	5	2	1	2	7	1	2	1	84
39	2	3	2	1	2	10	2	2	2	2	1	11	2	2	2	3	9	2	3	2	2	9	3	2	1	6	2	2	2	2	8	2	116
40	2	2	2	1	2	9	2	2	3	2	13	3	2	2	2	9	3	2	2	1	8	2	2	2	6	3	2	2	3	10	3	120	
41	2	2	1	2	2	9	3	2	2	3	2	14	2	1	2	1	6	1	2	2	2	7	3	3	2	8	2	2	2	2	8	2	112
42	2	2	2	2	2	10	2	2	1	2	1	10	2	2	2	2	8	2	2	3	2	9	2	2	2	6	3	3	3	2	11	1	116
43	1	2	2	3	1	9	2	2	1	2	2	11	1	2	2	2	7	3	2	1	3	9	2	1	2	5	2	1	3	2	8	2	106
44	2	3	2	2	1	11	2	2	2	2	12	2	2	2	2	8	2	2	1	1	6	3	2	2	7	3	2	3	2	10	3	118	
45	1	1	2	3	2	9	2	1	2	2	2	11	2	2	1	2	7	3	2	1	2	8	3	2	2	7	1	2	2	2	7	1	106
46	2	2	1	2	3	10	2	2	2	2	3	1	12	2	2	3	2	2	1	2	2	7	2	2	3	7	1	2	2	3	8	2	113
47	2	3	1	2	2	10	2	2	2	2	1	11	2	2	2	1	7	2	2	1	7	2	2	2	6	3	2	2	2	9	2	1	107
48	2	3	2	1	2	10	2	2	3	2	2	13	1	2	2	3	8	2	2	2	2	8	1	2	2	5	3	2	1	2	8	2	113
49	2	1	2	2	3	10	2	3	2	3	2	14	2	3	2	2	9	3	2	2	3	10	2	2	2	3	2	2	1	2	7	3	123
50	2	1	2	2	2	9	2	2	2	1	2	11	1	2	1	2	6	2	2	2	2	8	2	2	2	6	2	2	2	2	8	2	105
51	2	2	2	2	2	10	3	2	2	2	2	13	2	3	2	1	8	3	2	1	2	8	3	1	2	6	3	2	1	1	8	3	116
52	2	3	2	1	2	10	2	2	1	2	2	11	3	1	2	2	8	3	2	1	2	8	2	2	2	6	3	1	1	3	8	2	109
53	2	1	2	2	3	10	2	1	2	1	3	2	11	1	2	2	2	7	2	1	3	2	8	1	3	2	6	2	1	2	7	1	105
54	3	1	2	2	2	10	2	1	2	2	3	12	2	2	1	2	7	2	1	2	3	8	2	2	1	5	2	2	3	2	9	1	111
55	2	3	2	1	2	10	3	2	3	2	1	13	3	2	2	3	10	2	1	2	2	7	2	1	3	6	2	2	2	2	8	1	114
56	2	2	2	2	2	10	2	2	1	2	2	12	3	3	2	1	9	2	2	1	2	7	2	3	1	6	2	3	2	1	8	2	113
57	2	2	2	3	2	11	1	2	3	2	1	11	3	2	1	2	8	2	3	2	1	8	2	2	2	6	3	2	2	2	9	2	116
58	2	3	2	2	3	12	2	3																									

	Aprendizaje continuo					Investigación y diálogo					Aprendizaje en equipo					Empoderamiento					Sistema integrado					Conexión de sistemas					Dirección estratégica					Suma		
80	2	3	3	3	2	13	2	2	3	3	2	3	15	1	2	3	2	8	2	3	2	2	9	2	1	3	6	2	3	2	2	9	1	2	3	3	9	129
81	3	2	3	1	2	11	2	2	3	2	3	3	15	3	3	2	1	9	2	2	2	2	8	3	2	3	8	2	3	2	2	9	3	2	2	3	10	130
82	2	3	3	3	2	13	1	2	3	2	2	3	13	3	3	2	3	11	2	3	2	3	10	2	3	3	8	3	2	2	1	8	2	3	2	3	10	136
83	2	2	3	2	2	11	2	2	2	2	1	2	11	2	2	3	2	9	3	2	2	2	9	1	3	2	6	2	2	2	2	8	2	3	2	3	10	118
84	3	2	3	2	1	11	2	2	3	2	3	3	15	3	2	3	3	11	3	2	3	2	10	1	3	3	7	3	2	3	2	10	1	3	2	3	9	137
85	3	2	2	1	3	11	2	2	3	2	1	2	12	3	2	3	2	10	3	2	3	2	10	3	2	3	8	2	2	2	3	9	3	2	2	3	10	130
86	2	2	3	1	2	10	3	2	3	2	3	3	16	2	3	2	2	9	2	3	2	2	9	3	2	1	6	2	3	2	1	8	2	3	2	3	10	126
87	2	3	3	3	3	14	1	2	3	2	2	2	12	3	3	3	3	12	2	2	2	1	7	2	2	3	7	2	1	2	3	8	3	3	3	2	11	131
88	3	2	2	3	2	12	2	3	3	3	3	1	15	2	2	3	2	9	3	2	3	3	11	3	3	3	9	2	2	2	3	9	2	1	2	3	8	138
89	3	2	2	3	2	12	1	2	3	2	2	3	13	3	3	2	3	11	2	3	2	3	10	3	3	2	8	2	2	1	3	8	2	3	2	3	10	134
90	2	3	3	3	2	13	2	2	2	1	2	2	11	2	1	2	2	7	3	2	2	2	9	2	2	3	7	2	2	3	2	9	2	2	2	3	9	121
91	2	2	3	3	2	12	2	3	1	2	2	2	12	2	2	2	3	9	2	1	2	3	8	2	3	3	8	2	2	2	2	8	3	2	3	2	10	124
92	2	3	2	3	2	12	1	2	3	2	1	3	12	2	3	1	3	9	3	2	2	2	9	2	2	2	6	3	2	2	1	8	2	3	2	3	10	122
93	3	2	2	1	2	10	3	3	3	3	2	2	16	2	3	2	2	9	3	2	3	2	10	2	3	2	7	3	3	2	3	11	3	3	3	2	11	137
94	3	2	3	3	3	14	3	3	2	3	3	2	16	2	2	2	2	8	3	2	3	2	10	2	2	3	7	2	3	2	3	10	3	3	3	2	11	141
95	3	2	3	2	2	12	3	2	2	3	2	3	15	2	2	2	2	8	2	2	3	2	9	2	2	2	6	3	2	2	3	10	2	3	2	3	10	130
96	2	2	3	2	3	12	2	2	2	3	2	13	2	2	2	3	2	9	3	2	2	3	10	2	2	2	6	2	3	2	3	10	2	3	3	3	11	131
97	3	3	3	3	3	15	3	3	3	2	3	3	17	3	3	2	3	11	3	2	3	3	11	3	2	3	8	3	2	2	3	10	3	2	3	2	10	154
98	2	3	2	3	3	13	3	3	2	3	3	3	17	3	3	3	3	12	2	3	2	2	9	3	3	2	8	3	2	2	3	10	3	2	3	3	11	149
99	3	3	3	2	3	14	3	3	2	3	3	2	16	2	2	2	2	8	2	2	3	2	9	3	3	3	9	3	3	3	3	12	3	3	2	3	11	147
100	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	3	3	3	9	3	3	3	2	11	3	3	3	3	12	166

## Aprendizaje Organizacional

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.900	30

Anexo 12:

MATRIZ DE VALIDACIÓN APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

TÍTULO DE LA TESIS: Las habilidades gerenciales y el aprendizaje organizacional en docentes de unidades educativas de naranjal, 2022

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMES	OPCIÓN DE RESPUESTA			CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES	
				Siempre	A veces	Nunca	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEMES		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEMES Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA			
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
V. Aprendizaje organizacional Rómulo, Vilorio y Ramírez, (2009) es el proceso de recopilar, compartir y usar información para cambiar la forma en que una organización responde a las perturbaciones en el entorno interno externo e interno	Aprendizaje Continuo	Desarrollo profesional	1. Estoy satisfecho con la formación proporcionada por mi institución				X		X		X		X			
			2. Mi institución está comprometida con mi desarrollo profesional				X		X		X		X			
		Capacitación docente	3. Estoy satisfecho con la forma en que mi institución invierte en mi capacitación y educación				X		X		X		X			
			4. Está satisfecho con los programas de formación profesional				X		X		X		X			
			5. Los programas de formación están relacionadas directamente con la calidad del aprendizaje del alumnado				X		X		X		X			
	Investigación y diálogo	Autoevaluación institucional	6. Se identifica cuáles son nuestros procesos clave partiendo de nuestra estrategia y planificación				X		X		X		X			
			7. Considera que la oferta académica es flexible y se adapta a los cambios que requiere la sociedad				X		X		X		X			
			8. Se atienden las quejas y reclamaciones de nuestros representantes legales				X		X		X		X			
		Indagación	9. Con que frecuencia las autoridades promueven diálogos con los docentes para conocer sus inquietudes, demandas y necesidades educativas				X		X		X		X			
			10. Se realiza comparaciones externas para identificar instituciones más avanzadas que las nuestras y aprendemos de ellas				X		X		X		X			
			11. Analizamos los indicadores de rendimiento y sus tendencias, establecemos objetivos y planes de mejora				X		X		X		X			
	Aprendizaje en equipo	Espíritu de equipo	12. En mi formación he aprendido que todas las opiniones de mis compañeros de trabajo tienen la misma importancia				X		X		X		X			
			13. La formación que he recibido en la carrera me da elementos para recurrir al diálogo cuando tengo dificultades en mi grupo de trabajo.				X		X		X		X			
		Preparación personal	14. Pienso que lo que han enseñado en la carrera me servirá para poder recurrir al diálogo cuando se presenten dificultades dentro de mis grupos de trabajo				X		X		X		X			
			15. Pienso que la formación de la carrera me permitirá poder ser eficiente a la hora de realizar un proyecto en mis grupos de trabajo				X		X		X		X			
	Empowerment o empoderamiento	Confianza en sí mismo	16. En mi organización, la visión se construye considerando los diferentes niveles y grupos de trabajo				X		X		X		X			
			17. En mi organización, se incentiva a las personas a que den respuesta a los problemas tomando en cuenta el punto de vista de la organización como tal				X		X		X		X			
		Capacidad de decisiones	18. Considera que la institución promueve una relación de socios con sus colaboradores				X		X		X		X			
			19. Brindan la confianza necesaria para que los colaboradores asignados puedan tomar decisiones importantes				X		X		X		X			

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA			CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES
				Siempre	A veces	Nunca	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEMS		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA		
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
V. Aprendizaje organizacional	Sistema integrado	Registro de aprendizaje	20. En mi organización, se mantiene una base de datos actualizada de las habilidades de los empleados				X		X		X		X		
			21. En mi organización, se evalúan los resultados del entrenamiento en función del tiempo y de los recursos invertidos en él.				X		X		X		X		
			22. En mi organización, las personas identifican las habilidades requeridas para las tareas futuras.				X		X		X		X		
	Conexión de sistemas	Acciones internas	23. En mi organización, las personas perciben los problemas en el trabajo como oportunidades de aprendizaje				X		X		X		X		
			24. En mi organización, se crean sistemas para medir las diferencias entre el funcionamiento actual y el esperado.				X		X		X		X		
		Acciones externas	25. Invita a las personas a que contribuyan con la visión de la misma.				X		X		X		X		
			26. Promueve que se considere la opinión del cliente en el proceso de toma de decisiones				X		X		X		X		
	Dirección estratégica	Oportunidades de aprendizaje	27. Los líderes buscan continuamente oportunidades de aprendizaje tanto para ellos, así como para sus empleados				X		X		X		X		
			28. Recompensan a la gente que busca mejorar su desarrollo profesional				X		X		X		X		
		Generar cambios	29. Los líderes comparten la información actualizada con los empleados sobre la competencia, las tendencias y las líneas directrices de la organización.				X		X		X		X		
30. Trabaja junto con su entorno externo para satisfacer las necesidades mutuas.						X		X		X		X			

  
 Dra. Ana M. Vargas Fariña  
 Área de Investigación  
 Docente

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO (1ER EXPERTO)

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** “Cuestionario para evaluar aprendizaje organizacional”

**OBJETIVO:** Valorar el instrumento para medir aprendizaje organizacional en los docentes de una Institución Educativa Guayaquil ,2022

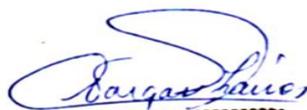
**DIRIGIDO A:** Docentes de la unidad educativa

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** Vargas Farías Ana Melba

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** Doctora en educación

**VALORACIÓN:**

Muy Alto	Alto	Medio X	Bajo	Muy Bajo
----------	------	------------	------	----------



Dra. Ana M. Vargas Farías  
Área de Investigación  
Docente

## **HOJA DE VIDA**

### **I. DATOS PERSONALES:**

APELLIDOS: VARGAS FARÍAS

NOMBRES: ANA MELVA

### **II. TÍTULOS Y/O GRADOS**

- DOCTORA EN EDUCACIÓN (Universidad César Vallejo - Piura)
- MAGISTER EN DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA (Universidad César Vallejo - Piura)
- SEGUNDA ESPECIALIDAD EN LIDERAZGO Y GESTIÓN EDUCATIVA (Pontificia Universidad Católica del Perú - Lima)
- LICENCIADA EN FILOSOFIA Y CIENCIAS SOCIALES (Universidad César Vallejo - Piura)
- PROFESORA NIVEL PRIMARIA (Universidad Nacional de Piura)
- PSICOLOGÍA (Universidad Nacional Federico Villarreal - Lima)

### **III. ACTIVIDAD DOCENTE SUPERIOR: UNIVERSITARIA: POST GRADO**

- T.P. Escuela Post Grado Área de investigación (Universidad César Vallejo - Piura)
- T.P. Escuela de Psicología Área de investigación (Universidad Alas Peruanas)
- T.P. Programas de capacitación Directores (Universidad San Pablo Arequipa)
- T.P. Programa de complementación Académica Área de investigación (Universidad Pedro Ruiz Gallo)
- Programa Pronacaf – Segunda especialización Área de investigación (Universidad Nacional de Piura)

### **IV. ACTIVIDAD DOCENTE NO UNIVERSITARIA:**

- Sub-Directora Nombrada (I.E. Teniente Miguel Cortés del Castillo. Castillo – Piura)
- Consultora Externa (Ministerio de Educación. VMGI. Unidad de Organización y Métodos)
- Docente en Área de investigación (Instituto Superior Pedagógica Alejandro Sanchez Arteaga)
- Psicóloga (Centro Especializado “Pola Novoa Altamirando”)

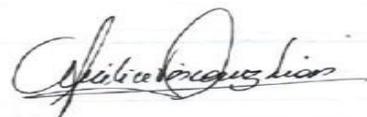
Anexo 13:

MATRIZ DE VALIDACIÓN APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

TÍTULO DE LA TESIS: Las habilidades gerenciales y el aprendizaje organizacional en docentes de unidades educativas de naranjal, 2022

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA			CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES	
				Siempre	A veces	Nunca	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEMS		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA			
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
V. Aprendizaje organizacional  Rómulo, Vioria y Ramírez, (2009) es el proceso de recopilar, compartir y usar información para cambiar la forma en que una organización responde a las permutaciones en el entorno interno externo e interno	Aprendizaje Continuo	Desarrollo profesional	1. Estoy satisfecho con la formación proporcionada por mi institución				X		X		X		X			
			2. Mi institución está comprometida con mi desarrollo profesional				X		X		X		X			
		Capacitación docente	3. Estoy satisfecho con la forma en que mi institución invierte en mi capacitación y educación				X		X		X		X			
			4. Está satisfecho con los programas de formación profesional				X		X		X		X			
			5. Los programas de formación están relacionadas directamente con la calidad del aprendizaje del alumnado				X		X		X		X			
	Investigación y diálogo	Autoevaluación institucional	6. Se identifica cuáles son nuestros procesos clave partiendo de nuestra estrategia y planificación				X		X		X		X			
			7. Se diseña y desarrolla nuevos productos y servicios a favor de nuestros alumnos				X		X		X		X			
			8. Se atienden las quejas y reclamaciones de nuestros representantes legales				X		X		X		X			
		Indagación	9. Se investigado las necesidades actuales y futuras de nuestros alumnos				X		X		X		X			
			10. Se realiza comparaciones externas para identificar instituciones más avanzadas que las nuestras y aprendemos de ellas				X		X		X		X			
			11. Analizamos los indicadores de rendimiento y sus tendencias, establecemos objetivos y planes de mejora				X		X		X		X			
	Aprendizaje en equipo	Espíritu de equipo	12. En mi formación he aprendido que todas las opiniones de mis compañeros de trabajo tienen la misma importancia				X		X		X		X			
			13. La formación que he recibido en la carrera me da elementos para recurrir al diálogo cuando tengo dificultades en mi grupo de trabajo.				X		X		X		X			
		Preparación personal	14. Pienso que lo que han enseñado en la carrera me servirá para poder recurrir al diálogo cuando se presenten dificultades dentro de mis grupos de trabajo				X		X		X		X			
			15. Pienso que la formación de la carrera me permitirá poder ser eficiente a la hora de realizar un proyecto en mis grupos de trabajo				X		X		X		X			
	Empowerment o empoderamiento	Confianza en sí mismo	16. En mi organización, la visión se construye considerando los diferentes niveles y grupos de trabajo				X		X		X		X			
			17. En mi organización, se incentiva a las personas a que den respuesta a los problemas tomando en cuenta el punto de vista de la organización como tal				X		X		X		X			
		Capacidad de decisiones	18. Considera que la institución promueve una relación de socios con sus colaboradores				X		X		X		X			
			19. Brindan la confianza necesaria para que los colaboradores asignados puedan tomar decisiones importantes				X		X		X		X			

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA			CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES
				Siempre	A veces	Nunca	RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACION ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEMS		RELACION ENTRE EL ÍTEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA		
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
V. Aprendizaje organizacional	Sistema integrado	Registro de aprendizaje	20. En mi organización, se mantiene una base de datos actualizada de las habilidades de los empleados				X		X		X		X		
			21. En mi organización, se evalúan los resultados del entrenamiento en función del tiempo y de los recursos invertidos en él.				X		X		X		X		
			22. En mi organización, las personas identifican las habilidades requeridas para las tareas futuras.				X		X		X		X		
	Conexión de sistemas	Acciones internas	23. En mi organización, las personas perciben los problemas en el trabajo como oportunidades de aprendizaje				X		X		X		X		
			24. En mi organización, se crean sistemas para medir las diferencias entre el funcionamiento actual y el esperado.				X		X		X		X		
		Acciones externas	25. Invita a las personas a que contribuyan con la visión de la misma.				X		X		X		X		
	26. Promueve que se considere la opinión del cliente en el proceso de toma de decisiones					X		X		X		X			
	Dirección estratégica	Oportunidades de aprendizaje	27. Los líderes buscan continuamente oportunidades de aprendizaje tanto para ellos, así como para sus empleados				X		X		X		X		
			28. Recompensan a la gente que busca mejorar su desarrollo profesional				X		X		X		X		
		Generar cambios	29. Los líderes comparten la información actualizada con los empleados sobre la competencia, las tendencias y las líneas directrices de la organización.				X		X		X		X		
30. Trabaja junto con su entorno externo para satisfacer las necesidades mutuas.						X		X		X		X			



FIRMA DEL EVALUADOR

MSc. Lilia Vásquez León

C.I 0916551542

Número de registro en la senescyt 6043175921

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO (2DO EXPERTO)

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** “Cuestionario para evaluar aprendizaje organizacional”

**OBJETIVO:** Valorar el instrumento para medir aprendizaje organizacional en los Docentes de una Institución Educativa Guayaquil,2022

**DIRIGIDO A:** Docentes de la unidad educativa

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** Lilian Vásconez León

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** Máster en Administración de la educación

**VALORACIÓN:**

Muy Alto	Alto	Medio X	Bajo	Muy Bajo
----------	------	------------	------	----------



FIRMA DEL EVALUADOR  
MSc. Lilian Vásconez León  
C.I. 0916551542  
Número de registro en la senescyt 6045175921



# Lilia del Carmen Vásconez León

"Curiosa, motivada y determinada"

0986365154 - 2410239

Guayas - Guayaquil

lil-stron@hotmail.com

Fecha de nacimiento: 31/01/1975

# C.I: 0916551542

Mi experiencia profesional abarca prácticamente las asignaturas de Educación Cultural y Artísticas para Básica Superior y Bachillerato, Lengua y Literatura para para nivel 4 por lo que me motiva a desarrollo profesional y poner en práctica todo el conocimiento adquirido durante mi formación universitaria, formando parte de un equipo de trabajo que me permita desarrollarme personal y profesionalmente.

Como observaran en mi CV soy una persona seria, activa, dinámica, responsable y en continuo proceso de formación en el campo de la Educación con muchas ganas de trabajar y de aprender, gran habilidad de escucha y comunicación. Me considero con capacidad de liderazgo, organización y dispuesta a trabajar en equipo, genero empatía y busco puntos de conexión y unión, soy apasionada a la enseñanza.

## COMPETENCIAS

- Manejo del estrés
- Trabajo en equipo
- Empatía

Francés

Inglés

Español

Software: Excel, Word,  
PowerPoint, Outlook, Photoshop,  
Illustrator,

## FORMACIÓN ACADÉMICA

### Instrucción Primaria:

Escuela Particular "Santa María de Jesús" 1<sup>er</sup> a 5<sup>o</sup> Grado.

CICLO BASICO: Colegio Nacional "Dolores Sucre" de 1<sup>er</sup> a 3<sup>er</sup> año.

CICLO DIVERSIFICADO: Colegio Particular "Ecuador Amazónico" de 4<sup>o</sup> y 5<sup>o</sup> Colegio Particular Nocturno "Speed Writing" 6<sup>o</sup> año.

Especialización: Informática - Administración.

Teóloga Pedagógica en Ventas y Diseño Gráfico Computarizado Universidad de Guayaquil

Licenciada: Mercadotecnia y Publicidad Universidad de Guayaquil

### Superior:

Maestra en Administración de la Educación Universidad César Vallejo Piura - Perú

## EXPERIENCIA DOCENTE

2012

Guayaquil - Guayas

**SOCIEDAD DE BENEFICENCIA DE SEÑORAS LIBANESE SIRIA**

Docente de Lengua y Literatura

Educación Básica Superior

Tutora de 8vo

Coordinadora de eventos

2012

Guayaquil - Guayas

**COLEGIO PARTICULAR PROVINCIA DE GALAPAGOS**

Docente de Lengua y Literatura y Estudios Sociales

Educación Básica Superior

Tutora de 8vo

Rector Balas Arana Jesús Jacinto

## Anexo 14: MATRIZ DE VALIDACIÓN APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

### TÍTULO DE LA TESIS: Las habilidades gerenciales y el aprendizaje organizacional en docentes de unidades educativas de naranjal, 2022

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA			CRITERIOS DE EVALUACIÓN						OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES			
				Siempre	A veces	Nunca	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEMS			RELACIÓN ENTRE EL ÍTEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA		
							SI	NO	SI	NO	SI	NO		SI	NO	
V. Aprendizaje organizacional  Rómulo, Vioria y Ramírez, (2009) es el proceso de recopilar, compartir y usar información para cambiar la forma en que una organización responde a las permutaciones en el entorno interno externo e interno	Aprendizaje Continuo	Desarrollo profesional	1. Estoy satisfecho con la formación proporcionada por mi institución				X		X		X		X			
			2. Mi institución está comprometida con mi desarrollo profesional				X		X		X		X			
		Capacitación docente	3. Estoy satisfecho con la forma en que mi institución invierte en mi capacitación y educación				X		X		X		X			
			4. Está satisfecho con los programas de formación profesional				X		X		X		X			
			5. Los programas de formación están relacionados directamente con la calidad del aprendizaje del alumnado				X		X		X		X			
	Investigación y diálogo	Autoevaluación institucional	6. Se identifica cuáles son nuestros procesos clave partiendo de nuestra estrategia y planificación				X		X		X		X			
			7. Se diseña y desarrolla nuevos productos y servicios a favor de nuestros alumnos				X		X		X		X			
			8. Se atienden las quejas y reclamaciones de nuestros representantes legales				X		X		X		X			
		Indagación	9. Se investigado las necesidades actuales y futuras de nuestros alumnos				X		X		X		X			
			10. Se realiza comparaciones externas para identificar instituciones más avanzadas que las nuestras y aprendemos de ellas				X		X		X		X			
			11. Analizamos los indicadores de rendimiento y sus tendencias, establecemos objetivos y planes de mejora				X		X		X		X			
	Aprendizaje en equipo	Espíritu de equipo	12. En mi formación he aprendido que todas las opiniones de mis compañeros de trabajo tienen la misma importancia				X		X		X		X			
			13. La formación que he recibido en la carrera me da elementos para recurrir al diálogo cuando tengo dificultades en mi grupo de trabajo.				X		X		X		X			
		Preparación personal	14. Pienso que lo que han enseñado en la carrera me servirá para poder recurrir al diálogo cuando se presenten dificultades dentro de mis grupos de trabajo				X		X		X		X			
			15. Pienso que la formación de la carrera me permitirá poder ser eficiente a la hora de realizar un proyecto en mis grupos de trabajo				X		X		X		X			
	Empowerment o empoderamiento	Confianza en sí mismo	16. En mi organización, la visión se construye considerando los diferentes niveles y grupos de trabajo				X		X		X		X			
			17. En mi organización, se incentiva a las personas a que den respuesta a los problemas tomando en cuenta el punto de vista de la organización como tal				X		X		X		X			
		Capacidad de decisiones	18. Considera que la institución promueve una relación de socios con sus colaboradores				X		X		X		X			
			19. Brindan la confianza necesaria para que los colaboradores asignados puedan tomar decisiones importantes				X		X		X		X			

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMES	OPCIÓN DE RESPUESTA			CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES
				Siempre	A veces	Nunca	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEMES		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEMES Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA		
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
V. Aprendizaje organizacional	Sistema integrado	Registro de aprendizaje	20. En mi organización, se mantiene una base de datos actualizada de las habilidades de los empleados				X		X		X		X		
			21. En mi organización, se evalúan los resultados del entrenamiento en función del tiempo y de los recursos invertidos en él.				X		X		X		X		
			22. En mi organización, las personas identifican las habilidades requeridas para las tareas futuras.				X		X		X		X		
	Conexión de sistemas	Acciones internas	23. En mi organización, las personas perciben los problemas en el trabajo como oportunidades de aprendizaje				X		X		X		X		
			24. En mi organización, se crean sistemas para medir las diferencias entre el funcionamiento actual y el esperado.				X		X		X		X		
		Acciones externas	25. Invita a las personas a que contribuyan con la visión de la misma.				X		X		X		X		
			26. Promueve que se considere la opinión del cliente en el proceso de toma de decisiones				X		X		X		X		
	Dirección estratégica	Oportunidades de aprendizaje	27. Los líderes buscan continuamente oportunidades de aprendizaje tanto para ellos, así como para sus empleados				X		X		X		X		
			28. Recompensan a la gente que busca mejorar su desarrollo profesional				X		X		X		X		
		Generar cambios	29. Los líderes comparten la información actualizada con los empleados sobre la competencia, las tendencias y las líneas directrices de la organización.				X		X		X		X		
30. Trabaja junto con su entorno externo para satisfacer las necesidades mutuas.						X		X		X		X			



Msc. Gloria Sabando Zambrano  
FIRMA DEL EVALUADOR

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO (3ER EXPERTO)

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** "CUESTIONARIO PARA EVALUAR APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL"

**OBJETIVO:** VALORAR EL INSTRUMENTO PARA MEDIR APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA GUAYAQUIL ,2022

**DIRIGIDO A:** DOCENTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** MSc. GLORIA SABANDO ZAMBRANO

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** MSc. EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

**VALORACIÓN:**

Muy Alto	Alto	Medio X	Bajo	Muy Bajo
----------	------	------------	------	----------



Msc. Gloria Sabando Zambrano  
FIRMA DEL EVALUADOR

# GLORIA MAGDALENA SABANDO ZAMBRANO

## 1. DATOS PERSONALES

FECHA DE NACIMIENTO : 13 DE ABRIL DE 1974  
LUGAR DE NACIMIENTO : EL EMPALME - GUAYAS  
ESTADO CIVIL: SOLTERA  
EDAD : 47 AÑOS  
NUMERO DE CEDULA: 1203791155  
NACIONALIDAD: ECUATORIANA  
DIRECCION : VIA GUAYAQUIL CDLA. BACA CARBO  
TELEFONO : CELULAR: 0980970937  
CORREO: [gloriasabando@hotmail.com](mailto:gloriasabando@hotmail.com)  
[gloriasabando@gmail.com](mailto:gloriasabando@gmail.com)



<mailto:gloriasabando@hotmail.com>

## PROFESIONAL

### Grados o Títulos Obtenidos

Carrera profesional	Institución	Grados/Títulos	Fecha de obtención
COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN	UNIDAD EDUCATIVA 23 DE JUNIO	BACHILLER	1993
COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN	UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO	PROFESSORA DE SEGUNDA ENSEÑANZA	2007
COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN	UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO	LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	2008
DISEÑO CURRICULAR POR COMPETENCIAS	UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL	DIPLOMADO	2010
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN	UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	MAGISTER	2021

## 3. EXPERIENCIA PROFESIONAL

Institución	Tipo de Institución	Fecha inicio	Fecha Fin
COLEGIO FISCAL TÉCNICO AGROPECUARIO PUEBLO NUEVO - . DOCENTE	FISCAL	ABRIL 2006	MARZO 2009
COLEGIO COMPENSATORIO JOSÉ MARÍA VELASCO IBARRA - DOCENTE	FISCAL	ABRIL 2009	ENERO 2010
EXTENSIÓN N° 70 EL EMPALME UNIDAD EDUCATIVA JOSÉ MARÍA VÉLAZ, S.J. IRFEYAL - DOCENTE SECRETARIA	FISCOMISIONAL	ABRIL 2006	FEBRERO 2012
UNIDAD EDUCATIVA EL EMPALME - DOCENTE	FISCAL	ABRIL 2010	DICIEMBRE 2015
UNIDAD EDUCATIVA TÉCNICO AGROPECUARIO PUEBLO NUEVO - RECTORA	FISCAL	DICIEMBRE 2015	ACTUAL
EXTENSIÓN N° 70 EL EMPALME UNIDAD EDUCATIVA JOSÉ MARÍA VÉLAZ, S.J. IRFEYAL - COORDINADORA ADMINISTRATIVA	FISCOMISIONAL	MARZO 2012	ACTUAL
PASODEHU EN CONVENIO CON LA UNIVERSIDAD CHARLES DARWIN, FLORIDA - TÉCNICA DE ENLACE	PRIVADA	DICIEMBRE 2020	ACTUAL



Naranjal, 22 de noviembre de 2022

**Dr. Edwin Martín García Ramírez**  
**Jefe UPG-UCV-Piura**

De mis consideraciones:

Yo, Kleber Alberto Coello Ordoñez en calidad de Director de la Escuela de Educación Básica "Mariscal Sucre", facilito y otorgo autorización a Verónica Yessenia Sanmartín Aguilar docente de esta Institución Educativa la cual dirijo, para que pueda realizar los Instrumentos (2) de la investigación Titulada: Habilidades gerenciales y el aprendizaje organizacional en docentes de unidades educativas de Naranjal, 2022.

Particular que comunico a usted para los fines convenientes.

Atentamente,



  
**MSc. Kleber Alberto Coello Ordoñez**  
**DIRECTOR**

Piura, 16 de noviembre del 2022

SEÑOR

**MSc. Kleber Alberto Coello Ordoñez.**  
**Director de la Escuela de Educación Básica Mariscal Sucre**

ASUNTO : Solicita autorización para realizar investigación  
REFERENCIA : Solicitud del interesado de fecha: 16 de nov de 2022

Tengo a bien dirigirme a usted para saludarlo cordialmente y al mismo tiempo augurarle éxitos en la gestión de la institución a la cual usted representa.

Luego para comunicarle que la Unidad de Posgrado de la Universidad César Vallejo Filial Piura, tiene los Programas de Maestría y Doctorado, en diversas menciones, donde los estudiantes se forman para obtener el Grados Académico de Maestro o de Doctor según el caso.

Para obtener el Grado Académico correspondiente, los estudiantes deben elaborar, presentar, sustentar y aprobar un Trabajo de Investigación Científica (Tesis).

Por tal motivo alcanzo la siguiente información:

- 1) Apellidos y nombres de estudiante: Sanmartín Aguilar Verónica Yessenia
- 2) Programa de estudios : Maestría
- 3) Mención : Administración de la Educación
- 4) Ciclo de estudios : Tercer ciclo
- 5) Título de la investigación : “Habilidades gerenciales y el aprendizaje organizacional en docentes de unidades educativas de Naranjal, 2022.”

Debo señalar que los resultados de la investigación a realizar benefician al estudiante investigador como también a la institución donde se realiza la investigación.

Por tal motivo, solicito a usted se sirva autorizar la realización de la investigación en la institución que usted dirige.

Atentamente,



A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Edwin Martín García Ramírez".

**Dr. Edwin Martín García Ramírez**  
**Jefe UPG-UCV-Piura**



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, LUQUE RAMOS CARLOS ALBERTO, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - PIURA, asesor de Tesis titulada: "HABILIDADES GERENCIALES Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN DOCENTES DE UNIDADES EDUCATIVAS DE NARANJAL, 2022.", cuyo autor es SANMARTIN AGUILAR VERONICA YESSENIA, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 14.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

PIURA, 19 de Enero del 2023

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
LUQUE RAMOS CARLOS ALBERTO <b>DNI:</b> 03584090 <b>ORCID:</b> 0000-0002-4402-523X	Firmado electrónicamente por: CLUQUERA el 19-01- 2023 02:29:59

Código documento Trilce: TRI - 0523740