



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

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

**Habilidades directivas y compromiso organizacional en docentes  
de la escuela de educación básica 2022**

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

**AUTOR:**

**Pazmiño Burgos, Eduardo Geovanny (orcid.org/0000-0001-9649-257X)**

**ASESOR:**

**Dr. Lozano Rivera, Martín Wilson (orcid.org/0000-0002-5861-932X)**

**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**

**2022**

## DEDICATORIA

*La presente Tesis está dedicada a Dios, ya que gracias al he logrado concluir mi carrera, a mis padres porque ellos siempre estuvieron a mi lado de mi lado brindándome su apoyo y sus consejos para hacer de mí una mejor persona, a mi esposa por sus palabras y confianza por su amor y brindarme el tiempo necesario para realizarme como profesional y hermanos por sus palabras y compañía en este reto, a mi bebe Luis Eduardo que desde el cielo se debe de sentir orgulloso de su padre, a mis amigos y compañeros todas aquellas personas que de una u otra manera ha contribuido para el logro de mis objetivos*

*Eduardo Geovanny*

## AGRADECIMIENTO

*Doy gracias a Dios por permitirme tener tan buena experiencia dentro de mi universidad, gracias a mi universidad por permitirme convertirme en un ser profesional en lo que tanto apasiona, gracias a cada maestro que hizo parte de este proceso integral de formación que deja como producto terminado este grupo de graduados y como recuerdo y prueba viviente en la historia esta tesis que perdurar dentro de los conocimientos y desarrollo de las demás generaciones que están por llegar.*

*Finalmente agradezco a quien lee este apartado y más de mis tesis, por permitir a mis experiencias, investigaciones y conocimientos incurrir dentro de su repertorio de información mental*

*Eduardo Geovanny*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

|  | Pág. |
|--|------|
| 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 la investigación                   | 14   |
| 3.2. Variables y operacionalización                      | 14   |
| 3.3. Población, muestra y muestra                        | 16   |
| 3.4. Técnicas e instrumentos de recojo de la información | 16   |
| 3.5. Procedimiento                                       | 17   |
| 3.6. Método de análisis                                  | 18   |
| 3.7. Aspectos éticos                                     | 18   |
| IV. RESULTADOS   | 19   |
| V. DISCUSIÓN   | 23   |
| VI. CONCLUSIONES   | 29   |
| VII. RECOMENDACIONES                                     | 30   |
| Referencias  | 31   |
| Anexos   | 36   |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   | Pág. |
|---|------|
| Tabla 1. <i>Prueba Kolmogorov-Smirnov para la normalidad de una muestra.</i>                        | 19   |
| Tabla 2. <i>Resultado de correlación: habilidades directivas y compromiso organizacional</i>        | 20   |
| Tabla 3. <i>Resultado de correlación: habilidades personales y compromiso organizacional</i>        | 20   |
| Tabla 4. <i>Resultado de correlación: habilidades interpersonales y compromiso organizacional</i>   | 21   |
| Tabla 5. <i>Resultado de correlación: habilidades grupales y compromiso organizacional</i>          | 21   |
| Tabla 6. <i>Resultado de correlación: habilidades comunicacionales y compromiso organizacional.</i> | 22   |

## RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo general, describir la relación entre las habilidades directivas y el compromiso organizacional en docentes de la escuela de educación básica 2022, para lo cual se desarrolló un estudio de tipo básico, cuantitativo, con diseño descriptivo correlacional, no experimental y transversal. Se trabajó con una muestra de 75 docentes de una institución de educación básica, integrando los turnos de jornada matutina, vespertina y nocturna. Se utilizó como técnica, la encuesta, en forma de cuestionarios de ambas variables, ambos con validez de contenido (V de Aiken mayor a 0,95), y confiabilidad de entre 0,983 y 0,752. Como resultados, se encontró una relación directa y significativa entre las habilidades directivas y el compromiso organizacional de los docentes de una institución de educación básica, con un índice de correlación de Pearson de 0,756; además, las correlaciones entre las dimensiones de la primera variable y el comportamiento directivo, fue de un 0,701 promedio. Por ello, se concluye que, mientras mejores sean los niveles de las capacidades para el desenvolvimiento del área directiva, mayor será el compromiso organizacional en los docentes de una institución de educación básica. Así, se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis de estudio.

Palabras clave: habilidades directivas, compromiso organizacional, docentes.

## ABSTRACT

The general objective of this research was to describe the relationship between managerial skills and organizational commitment in teachers of the 2022 basic education school, for which a basic, quantitative study was developed, with a correlational, non-experimental and cross-sectional descriptive design. We worked with a sample of 75 teachers from a basic education institution, integrating the morning, evening and night shifts. The survey technique was used, in the form of questionnaires of both variables, both with content validity (Aiken's V greater than 0,95), and reliability between 0,983 and 0,752. As results, a direct and significant relationship was found between managerial skills and the organizational commitment of the teachers of a basic education institution, with a Pearson correlation index of 0,756; In addition, the correlations between the dimensions of the first variable and managerial behavior, was an average of 0,701. Therefore, it is concluded that, the better the levels of skills for the development of the management area, the greater the organizational commitment of the teachers of a basic education institution. Thus, the null hypothesis is rejected, and the study hypothesis is accepted.

Keywords: management skills, organizational commitment, teachers

## I. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones el día de hoy han adquirido una responsabilidad muy grande; por la cual construyen ventajas sobre otras; posibilitando una mayor competencia a nivel global; por esta razón los ejecutivos son personas con gran valía; ya que de ellos dependerá el logro de las acciones planificadas para beneficio de las organizaciones; por esta razón se hace necesario la búsqueda de recursos que deben de orientarse al desarrollo del potencial humano, por medio del cual se pretende alcanzar los objetivos y metas institucionales; y de esta forma brindar un mejor servicio a la ciudadanía. (Flores, 2020).

Desarrollar las habilidades directivas, constituye una herramienta muy importante en cada institución educativa, ya sea pública o privada, de ello dependerá poder motivar de manera efectiva el desarrollo del trabajo en equipo; contribuyendo al crecimiento y fortalecimiento de un clima profesional pertinente que aporte a la comunidad educativa; ya que de esta manera se podrá laborar en un ambiente cálido, logrando alcanzar cada uno de los objetivos planteados en la institución.

Como experiencia tenemos lo que sucede en el Grupo El Comercio (2017); sus colaboradores mencionan que cuando sienten el reconocimiento de sus labores y se les brinda un ambiente adecuado; suele suceder que su aporte y dedicación es mayor y mejor, este reconocimiento contribuye de forma efectiva en los miembros que laboran en la organización en facilitar acciones de mejora y contribuye de manera efectiva en motivación.

Posada, et al. (2019); señalan que los estudios en las últimas décadas, las organizaciones más exitosas y sobresalientes son las que han sido dirigidas por personas con capacidades eficaces y competentes en habilidades directivas.

La falta de motivación para trabajar es una de las dificultades que enfrentan la totalidad de los naciones en la actualidad, y afecta a países que van desde economías robustas como Estados Unidos hasta economías en desarrollo como Ecuador y Perú, un ejemplo mostrado en Gestión (2019) muestra que, según Harvard Administración el estudio más reciente encontró que en el 85% de las empresas estadounidenses, la motivación de los colaboradores se redujo

drásticamente después de seis meses y continuó disminuyendo en los años siguientes. Las principales razones citadas por la revista son: bajo compromiso, necesidad de equidad, falta de camaradería, falta de identificación con la misión de la organización y falta de reconocimiento por el arduo trabajo de los empleados (El Comercio 2017).

Arrascue, et al. (2021), en su estudio indican que hoy en día el Perú no cuenta con directivos que presenten habilidades gerenciales y pensamiento estratégico, lo que ocasiona una ejecución inadecuada en los procesos administrativos en los diferentes niveles organizacionales, ya que dicha habilidad se considera como uno de los grandes impulsores del cambio organizacional, y esto podría ser a causa del poco salario que brindan a los profesionales de un nivel alto o que no se esté brindando una oferta adecuada para dichos cargos, Asimismo, Olascoaga (2017), menciona que en el Perú más del 50% de organizaciones mueren en menos de un año y por los datos brindados por la SUNAT indica que aproximadamente 200,000 negocios terminan por cerrar a causa de la mala estrategia de gestión de talento.

En el presente estudio se formuló ¿Qué relación existe entre las habilidades directivas y el compromiso organizacional en docentes de la escuela de Educación Básica 2022?

La relación de las dos variables, se justifica teóricamente porque se dará a conocer los motivos porque las habilidades directivas se asocian con el compromiso organizacional según Bernal (2010), tiene que asociarse las dimensiones de las variables, así mismo se dotará de conceptos, teorías, enfoques, información revisada de artículos científicos de alto impacto.

De igual manera, en la justificación práctica, los resultados identifican posibles vínculos de las variables de estudio. Tal demostración metodológica se caracteriza por un tipo de investigación fundamental que utiliza un enfoque cuantitativo, ya que el uso de una encuesta para recolectar datos a través del análisis estadístico tiene una hipótesis, la propuesta es probada y su propósito es también probar la teoría aplicada. Puede verificar la frecuencia de ocurrencia e identificar la relevancia referente a destrezas directivas y el nivel en el que se encuentran comprometidos los miembros de la organización.

Sobre la finalidad general: Describir la relación entre las habilidades directivas y el compromiso organizacional en docentes de la escuela de educación básica 2022. Y en cuanto a los objetivos específicos tenemos: determinar la relación entre las habilidades personales y el compromiso organizacional en docentes de la escuela de educación básica 2022, lo que nos brindará un análisis extenso acerca de las habilidades personales de cada trabajador junto al compromiso organizacional en docentes de la Escuela de Educación Básica, con el fin de que esta investigación sea utilizada como un antecedente en las futuras investigaciones. Así mismo se buscó determinar la relación entre las habilidades interpersonales y el compromiso organizacional en docentes de la escuela de educación básica 2022, este objetivo cumplirá la función de desvelar aquellos aspectos que afecten directamente el comportamiento de los trabajadores en favor de la empresa y como ellos utilizan su potencial para estar comprometidos con su función. Por otro lado, se pretende establecer la relación entre las habilidades grupales y el compromiso organizacional en docentes de la escuela de educación básica 2022, este objetivo nos brindara un amplio margen de las interrelaciones entre los trabajadores para alcanzar una meta en sus labores y así, determinar el compromiso con la organización. Y finalmente establecer la relación entre las habilidades comunicacionales y el compromiso organizacional en docentes de la escuela de educación básica 2022, los resultados identifican posibles vínculos entre las habilidades comunicacionales y el compromiso organizacional. Tal demostración metodológica se caracteriza por un tipo de investigación fundamental que utiliza un enfoque cuantitativo, ya que el uso de una encuesta para recolectar datos a través del análisis estadístico

Como hipótesis general se plantea: existe relación entre las habilidades directivas y el compromiso organizacional en docentes de la escuela de educación básica 2022. Sobre el planteamiento de las hipótesis específicas tenemos: existe relación entre las habilidades personales y el compromiso organizacional en docentes de la escuela de educación básica 2022. Existe relación entre las habilidades interpersonales y el compromiso organizacional en docentes de la escuela de educación básica 2022. Y por último existe relación entre las habilidades grupales y el compromiso organizacional en docentes de la escuela de educación básica 2022.

## II. MARCO TEÓRICO

A manera de trabajos previos a nivel mundial tenemos: a Huerta (2020), realizó un estudio sobre la relación entre las capacidades de gestión direccional, la habilidad de decisión y la administración en unidades de educación pertenecientes a UGEL-07 con un diseño de estudio no experimental, con una muestra de 100 trabajadores, a quienes se administró una encuesta. Como resultado, encontraron que cuando se trata de habilidades gerenciales, los directores de las entidades educativas están logrando una competencia con el 53% de probabilidades.

Por otro lado, Galván (2018), utilizó como caso de estudio el sector salud José María Arguedas de Andahuaylas para realizar un análisis sobre las competencias directivas y sus vínculos con la gestión en salud en los servidores públicos. El autor explica que las variables mencionadas tienen vínculos dimensionales bastante importantes, ya que estas variables influyen en cómo se gestionan las redes de salud antes mencionadas en términos de habilidades gerenciales a nivel gerencial. En este caso, para Galván, no se puede inferir un liderazgo transformacional sin habilidades de comunicación con los empleados, como también una buena toma de decisiones y manejo de conflictos.

Así mismo, Ortiz (2018) para estudiar la intercomunicación de nivel en el que se encuentran comprometidos los miembros de la organización y el desenvolvimiento pedagógico según percepciones docentes. En esta investigación se utilizaron métodos de correlación cuantitativa, diseño descriptivo y no experimental. De ello, resultó un nivel de relación positiva media respecto a la primera variable y el logro educativo, que es estadísticamente significativa al nivel de probabilidad 0.001.

De igual forma, el estudio de Campana (2018) tuvo como objetivo examinar la forma en que se relacionan los estudiantes comprometidos y el ejercicio instructivo. Se desarrolló un método cuantitativo correlacional simple; así, al tomar las muestras, se aplicaron cuestionarios las variables de compromiso del alumnado y rendimiento instruccional. Los resultados nos permitieron concluir con un 95% de confianza, respecto a la relación positiva y con significancia entre las mismas variables.

Del mismo modo, Alvarado (2018), en “Responsabilidad Institucional y rendimiento pedagógico en escuelas de Educación Primaria de Red-02, Lima”, se propuso identificar la interconexión que demostraría el nivel de compromiso con el trabajo del profesor. Este estudio buscó realizar, un análisis cuantitativo y explicativo de correlación. La conclusión explica la intercomunicación directa alta en significancia, expresada en un 0,715 de RHO, que significa una relación bastante alta.  $p = 0,000$  y  $<0,05$ .

De igual manera, Hernández (2017), realizó un estudio de investigación sobre la cultura organizacional y las habilidades gerenciales, donde se obtuvo como objetivo principal analizar en qué medida la cultura organizacional recibía influencia y dependía de las habilidades gerenciales. El estudio concluyó que existe una fuerte dependencia entre la variable cultura organizacional y habilidades gerenciales, siendo la dimensión estilo de vida con mayor índice de dependencia, por lo que los autores concluyeron que, a mayor nivel de desempeño de los directores y docentes, mucho más serán las habilidades técnicas que desarrollen en función a su estilo de vida, además que complementarán sus habilidades laborales, favoreciendo así un clima organizacional adecuado.

Por lo tanto, Condemarín (2017), buscando examinar cómo se relacionan las actividades comprometidas del alumnado y el trabajo administrativo del Centro de Organización y Avance de la Seguridad pública sanitaria – 2016. Como método utilizó un análisis cuantitativo, el procedimiento utilizado fue la deducción hipotética, y el enfoque fue correlación transversal, para recolectar información se usaron cuestionarios para cada variable, composición de la población en el año 2016 Administración Central de Salud y Planificación de la Seguridad Social y Desarrollo, en una muestra de 75 policías. De esto, se halló una alta correlación positiva entre las variables de estudio, a favor de la administración central del programa. Correlación; el número fue 0,841, que distingue una  $p = 0,000$ , lo que permite concluir en una alta relación.

Así, Flores (2017) en su estudio tuvo como finalidad la correspondencia compromiso-desempeño administrativo, entre colaboradores dentro del sector Salud limeño. Este estudio es de contenido cuantitativo en el nivel pertinente y

transversal. El grupo poblacional fue 150, la selección muestral no estocástica fue de 109. El método utilizado fue un cuestionario, y su validez, así como nivel de fiabilidad, fueron probados por juicio de expertos y coeficiente alfa. De ello, se obtiene como resultados que las variables tiene conexión; además, el deber emocional posee una correlación directa baja, pero con significancia la segunda variable, el compromiso normativo tiene una correlación positiva débil pero significativa con el desempeño laboral y el compromiso sostenido tiene una correlación positiva débil pero significativa con el desempeño laboral. correlación débil pero significativamente positiva con el desempeño laboral. Hubo una correlación positiva débil pero significativa con el desempeño laboral, pero no una asociación significativa del desempeño laboral con el compromiso continuo.

Teóricamente, tenemos a Muñoz, et al. (2021), define a las habilidades directivas como un requisito importante para el ingreso a un puesto directivo, posibilitando un óptimo desempeño, por lo que si se obtiene una adecuada gestión se demuestra la labor de equipo y una adecuada interrelación en el centro de labores.

La Competencia Personal es una dimensión que representa la capacidad de una persona para brindar opciones innovadoras y beneficiosas según los conflictos, mediante un aumento en las capacidades intelectuales y de afrontamiento. Dichas capacidades están enfocadas a los problemas posiblemente molestos para otros, pero muestran integridad en un conjunto de conductas personales, en donde se incluye la gestión propia. (Whetten & Cameron 2011).

Según la teoría estructuralista, está enfocado en las características personales, en el autoconocimiento de quienes dirigen la organización englobando capacidades, habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes. El autoconocimiento, es importante ya que el desarrollo de este enfoque utiliza la autorreflexión sobre el conocimiento de la propia existencia como fuente de investigación, lo que facilita una mejor gestión de las habilidades individuales, interrelacionales y de equipo, lo cual es un aspecto clave para fortalecer las habilidades de gestión (Chiavenato 2011, Romero 2017, Whetten y Cameron 2011).

El autoconocimiento es una forma de profundizar en uno mismo, tratando de evitar los sesgos ideológicos que puedan distorsionar el autoanálisis, y priorizando la

transparencia emocional, una forma introspectiva que lleva a comprender el poder de la auto experiencia que cada persona posee, la competencia y reflexión, y su importancia en el desarrollo de la experiencia organizacional (Romero 2017).

Las habilidades interpersonales, que incluyen la orientación, la comunicación orientadora y de apoyo, la obtención de dominio y autoridad, estimulación y la gestión ante los problemas. Las habilidades interpersonales llegan hacer un grupo de capacidades que permiten conectarse y relacionarse con los demás con el fin de comprender sus motivaciones, sentimientos y percepciones (Aburto, 2011, Whetten & Cameron 2011).

Las teorías que fundamentan tenemos a la Neoclásica donde Chiavenato (2007) menciona que un directivo debe conocer aspectos técnicos, así como dirigir y saber relacionarse con las personas de su organización, y estas habilidades por tanto son importantes para la administración de la misma.

Aburto (2011) refirió que las habilidades del trato individual son aquellas capacidades de poder trabajar bien con los demás, tanto individualmente como en conjunto. Dado que los gerentes trabajan directamente con las personas, y estas capacidades llegan hacer fundamentales, es por ello que los gerentes que los tienen sacan lo mejor de los trabajadores, por el cual saben comunicar, motivar, liderar y inducir positividad, así como seguridad. Tales capacidades se vuelven trascendentales conforme aumentan los grados administrativos. El aspecto de habilidades grupales enfatiza encomienda, edificación efectiva grupal y respuesta al cambio positivo. Habilidades grupales que no solo aseguren una mejor calidad del trabajo, sino también el aprendizaje y crecimiento continuo de los individuos a través de la interacción con los demás.

Cárdenas (2020), define el compromiso organizacional como una función muy importante en la gestión empresarial igual que públicamente como a nivel privado, además, su huella sobre una organización es visible si se potencian las habilidades blandas de los gerentes organizacionales. Las medidas en breve, medio y extenso aplazamiento pueden cumplir objetivos organizativos, así como con los usuarios directos e indirectos de la organización.

Así mismo la teoría del compromiso organizacional, Becker definió en 1960 como un vínculo entre un colaborador y una organización, donde a largo plazo del trabajo surgen cambios en su desempeño en la agencia, y la principal causa es la cantidad de tiempo dedicado a su institución (Rodríguez 2017).

Comprometerse con la organización significa la empatía que el colaborador siente a su organización, en la que han trabajado durante muchos años por lo que se quedan y tienen miedo de empezar de nuevo en otra institución, es por ello que es necesario quedarse en ella, y por los demás se sienten obligados porque debido a la gratitud que han tenido les ha traído diversas circunstancias de mejora a la organización (Meyer y Allen, 1991).

Amorós (2007), menciona que un miembro comprometido con la organización, posee una fuerza del compromiso de un trabajador con su empresa a través de su sentido de identidad para alcanzar las metas propuestas, mostrando además que las investigaciones demuestran la existencia de congruencia dañina relacionada a este tipo de compromiso y el desapego de colaboración, dándose que necesiten desarrollar tácticas que permitan movimiento laboral y satisfacción de los trabajadores.

Por otro lado, Robbins y Coulter (2005) encontraron que la participación en una organización conduce a una identificación con los objetivos hacia la organización; como resultado, en los comités en los que participan los empleados, existe la intención de participar para ser vistos por los demás. Este tipo de compromiso juega a favor de las empresas dado que una adecuada gestión ahora requiere de cumplir con empatizar con los empleados mediante la identificación y el compromiso con el fin de lograr las metas organizacionales.

Meyer y Allen (1991) proponen dividir el concepto de compromiso organizacional en tres componentes: emoción, continuidad y normas. Se derivan de ella y encuentran satisfacción en pertenecer a esa organización porque sus necesidades y expectativas son satisfechas.

Del mismo modo, Peña et al. (2016) identifica al colaborador comprometido emocionalmente, mediante los sentimientos hacia la empresa que se identifican al

participar en actividades con emociones compartidas dentro de la empresa. Carlos y Gonzales (2007) argumentan sobre este compromiso, que representa un gran desafío en miembros organizacionales, requiriendo claridad en sus roles y cuáles son las metas que persiguen y alcanzan como miembros de la organización. Además de sentir y estar de acuerdo con el estado emocional de su jefe, están abiertos a sugerencias para mejorar aún más su desempeño funcional, incluida la empatía y la amabilidad y, lo más importante, complacer a los colegas.

Sobre la segunda dimensión: la continuidad, se sabe que es la que mayormente se refleja, al identificar el compromiso, y que en la actualidad es baja, debido a la alta tasa de desempleo actual. De igual forma, la continuidad está relacionado con la valoración económica, considerando la permanencia, la experiencia, los beneficios y el análisis de riesgos. Perderlo todo en esta era de precariedad laboral significa que los trabajadores se sienten obligados porque ganaron gracias a su institución y mayormente gracias a su satisfacción con esta. (Meyer y Allen, 1991; Lupercio et al., 2007)

Para Rivera (2010), también significa la motivación por obtener la totalidad de los provechos debidos dentro de una organización, y un análisis de todas las oportunidades que se les presentan para desarrollar una carrera profesional, o mejorar aún más su desempeño profesional y pensar muy bien, cuando ellos decidan. Toma el riesgo y empieza todo de nuevo. El compromiso de los empleados de la organización es honrar todo lo que han aprendido y experimentado en sus carreras, y reconoce la inversión que se hizo, a través de preparación y capacitación especializada. En otras palabras, los empleados deciden permanecer en la organización por su propia voluntad.

El compromiso normativo, donde, mantiene un enlace con la responsabilidad ética, y esto se debe a que el obrero se siente comprometido con la empresa, debido a las oportunidades que se les brindaron donde obtuvo mejorías laborales, como también ciertos beneficios en su puesto que se desarrolla (Meyer y Allen, 1991).

Se debe de tener en cuenta que la habilidad de acuerdo con Challapa y Quispe, (2017); es una capacidad y disposición que se utiliza para el desarrollo de algo. Así mismo el término dirección constituye un proceso que ejecuta una persona con la

finalidad de poder influir en un conjunto de personas que desarrollar un trabajo de forma eficaz. Del mismo modo Whetten y Cameron (2011); señala que las acciones que desarrollan las personas deben de orientarse al logro de algún tipo de resultado. Por ello hay que tener en cuenta que las habilidades son observadas y aprendidas por otros; teniendo en cuenta que en el caso de los atributos estos presentan una distinción mental o que se encuentra asociada a la personalidad

Ponce, (2018); considera que las capacidades fundamentales son requeridas por los gerentes, ejecutivos y directores hoy en día; son necesarias para poder desarrollar funciones y objetivos para poder administrar de manera correcta y pertinente. Así mismo el autor señala que la habilidad directiva es usada para poder interpretar alguna o algunas actividades con el propósito de poder alcanzar la meta deseada. Considera también que las habilidades directivas se definen como capacidades que son requeridas para poder cumplir funciones que son esenciales.

Chamorro, (2015); fundamenta su análisis en Goleman; argumentando que las habilidades directivas se encuentran asociadas al desarrollo de la inteligencia emocional; en la cual se reconocen los sentimientos y los de los demás; así mismo se desarrollan acciones motivadoras que relacionan las habilidades adquiridas hacia la inteligencia emocional.

López, (2018); define a las habilidades como un conjunto de conocimientos que las personas ganan con el transcurrir el tiempo basado en la experiencia; lo cual implica el desarrollo de actividades asignadas bajo un grado de responsabilidad en una institución o empresa. Entre las diferentes habilidades en las personas, tenemos: gestión del tiempo; gestión de personas; gestión de análisis; negociación; toma de decisiones y gestión de proyectos. El autor considera que las herramientas que se encuentran asociadas al desarrollo de la gestión directiva favorecen el crecimiento de las instituciones; brindando beneficios económicos y posicionamiento.

El autor además considera que las habilidades se asocian a las capacidades de gestión; las cuales facilitan a los directivos en poder lograr los propósitos planificados de una manera efectiva; haciendo uso de la transferencia de conocimientos por medio del desarrollo de estrategias; generando un impacto positivo en la comunidad en general.

Whetten y Cameron (2011); señalan algunas características esenciales que se presentan en el desarrollo de las habilidades directivas; por esta razón las habilidades son calificadas como conductuales; ya que se desarrollan en atención de las acciones que son observadas de manera directa; así mismo son controlables, debido a que direccionan a lograr un resultado y que además pueden ser direccionados por las personas; otra de las características es que son desarrollados; debido a que pueden ser mejorados de manera constante por medio de la práctica cotidiana; también se encuentran interrelacionados ya que se basan en la atención de las diferentes conductas que se entrecruzan para poder alcanzar las metas establecidas; y por último pueden ser paradójicas o contradictorias; esto debido a que algunas conductas o comportamientos pueden ser calificados como incomprensibles o incompatibles.

Existen distintas teorías que tratan de brindarnos distintas interpretaciones del presente contexto en atención a las habilidades directivas. Arroyo (2016); considera que la gestión pública implica poseer una visión privada sobre los elementos que se direccionan en relación a la administración; por tal razón se debe de comprender que las habilidades que deben de desarrollarse facilitan el rol que cumple un gerente dentro del sector público. Se debe de considerar que hoy en día la gestión se basa en el desarrollo de las habilidades las cuales son de carácter personal e interpersonal; lo cual favorecerá la consciencia en referencia a la toma de decisiones; además del compromiso que deberá tenerse sobre el crecimiento de dichas habilidades directivas; generando de esta manera la llamada ventaja competitiva.

El autor considera que la atención que recae en las habilidades gerenciales que son necesarias para la atención del sector gubernamental o público; constituyen un conjunto de conocimientos y capacidades que la personas debe de poseer; las cuales se encuentran direccionadas hacia la formación del gerente público y de esta manera poder ejecutar acciones de liderazgo y que se encuentren relacionadas a la administración en general.

Ponce, (2018); señala que el compromiso laboral; está dado por la forma como un trabajador en este caso el docente se encuentra alineado al cumplimiento de los

objetivos y metas institucionales. El autor también considera que esta situación puede interpretarse como la forma en que la persona pertenece a la institución; el término compromiso está dado por la condición en la cual el trabajador se encuentra relacionado con su puesto laboral; cooperando de manera enérgica; considerando también que se encuentra en valía por el desempeño que realiza.

Challapa y Quispe, (2017); señalan que el denominado compromiso organizacional constituye un vínculo de carácter emocional entre el docente y la institución educativa; el cual es generado en atención a diversos factores. Robbins (1998); considera que el compromiso organizacional favorece el mejor desarrollo en función del rol y responsabilidades que realiza el docente el cual actúa bajo su propia satisfacción laboral; situación que demanda que el crea en algo y este convencido de ese aspecto por el cual desarrollo su labor en la institución.

Challapa y Quispe, (2017), consideran que el compromiso organizacional; implica la intensidad participativa de trabajador y como este se identifica con la institución. Así mismo consideran que un trabajador comprometido brinda su esfuerzo en beneficio de la institución; lo cual no siempre se verá reflejado en los incentivos; pero si se percibe un mayor involucramiento en las acciones que realiza; así mismo enfatiza que el compromiso institucional muchas veces sobrepasa la lealtad y respalda el logro de los objetivos institucionales. Se puede considerar como una predisposición que se aplica a la labor que se realiza y que genera a la vez satisfacción; no sólo en la realización de la labor.

Para Meyer y Allen (1991); manifiestan que el compromiso organizacional constituye un periodo psicológico; en el cual el trabajador se interrelaciona con la institución. Pérez (2013); señala que el compromiso institucional constituye una respuesta de carácter afectiva por parte del trabajador en respaldo a la institución; por medio de la cual suma sus esfuerzos en atención al logro de las metas y valores trazados.

Meyer y Allen (1991); señalan que el compromiso organizacional tiene como base una teoría explicativa; la cual se sintetiza en el compromiso de carácter afectivo; que se desarrolla en los trabajadores; recibe el nombre de apego emocional; por medio de la cual se relaciona con la institución; identificándose con el deseo de

continuar con la labor que desempeña. Esta condición también se manifiesta como un compromiso calculado o continuo; se encuentra asociado a costos y beneficios; los cual podrían facilitar al colaborador. Así mismo el compromiso normativo está dado por la parte emocional que se presenta de poder laborar en la organización; contribuyendo con el desarrollo de la normativa social y conseguir el correcto funcionamiento.

Ponce (2018); considera que las personas que se encuentran al mando de otras tienen que desarrollar o tienen desarrollado las habilidades directivas; así como también la atención de habilidades de carácter técnico; que son fundamentales para poder desarrollar un buen trato con el personal a cargo; por esta razón se debe de tener en cuenta las herramientas que son producto de las TICs; las cuales aseguran hoy en día el desarrollo de un mejor trabajo en el marco de la eficiencia y la eficacia para las organizaciones o instituciones; sin dejar de lado el poder proporcionar y brindar un ambiente propicio para el desarrollo de la labor; valorando de esta manera el trabajo del colaborador; con el propósito de buscar el llamado compromiso organizacional y facilitar de esta manera el correcto cumplimiento de los objetivos planificados.

López (2018); enfatiza el hecho de poder favorecer el desarrollo del llamado talento gerencial; lo cual propicia el incremento a mayor escala de la responsabilidad para poder ocupar y cargo; así como el cumplimiento de las responsabilidades asignadas; bajo esta acción se enfatiza la solvencia que otorga el talento de las personas para poder enfrentarse a los problemas y poder solucionarlos; aportando la negociación como un elemento fundamental para buscar la sana convivencia; esta situación no es fácil poder encontrar a este tipo de personas en el mercado laboral.

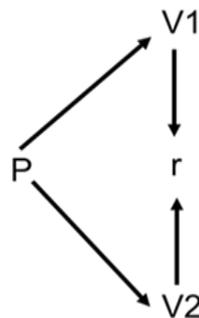
### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación.

El tipo de estudio fue básico, por su contribución e importancia con las teorías abordando las variables de estudio siguiendo un conjunto de pasos sistemáticamente desde la formulación de los objetivos hasta la recopilación de la información para orientar a la solución de un problema (Hernández et al, 2018).

El estudio es de enfoque cuantitativo, de acuerdo con el autor Tamayo (2007), se realizó un contraste con las teorías que existen a partir de las hipótesis planteadas.

El diseño de investigación, según su grado respecto al conocimiento, es una pesquisa descriptiva, puesto que buscó encontrar la estructura y el comportamiento sobre variables de habilidad directoral y compromiso con la organización; según su estrategia, es de campo porque se recogió la muestra en el mismo lugar de desarrollo de la indagación (Hernández et al., 2018). El diseño de investigación es no experimental, porque no se van a generar un control ni se van a manipular las variables, es de corte transversal transaccional, porque se midieron la conexión entre las variables de estudio (Bernal et al., 2016).



P: participantes

V1: Variable habilidades directivas

r : relación de las dos variables

V2: La variable compromiso organizacional

#### 3.2. Variables y operacionalización.

##### Variable 1: habilidades directivas

Muñoz, et al. (2021), señala que las habilidades directivas como un requisito importante para el ingreso a un puesto directivo, posibilitando un óptimo desempeño, por lo que si se obtiene una adecuada gestión se demuestra la labor colaborativa y un adecuado ambiente de labores.

Definición operacional: con un cuestionario de escala de Likert, cuyas dimensiones son personales, interpersonales, grupales.

Dimensiones: habilidades individuales, interpersonales, de equipo, y comunicacionales.

Indicadores: para cada dimensión se tiene indicadores como la habilidad de recursos analíticos e innovadores a los conflictos, orientación, comunicación orientadora y soporte, influencia, la motivación y la gestión de conflictos, así mismo la estructuración de grupos eficientes y la gestión dirigida a la mejora continua.

Escala de medición: se aplicará la escala ordinal.

## **Variable 2: Compromiso organizacional**

Cárdenas (2020), define el compromiso organizacional como una función muy importante en la gestión empresarial, públicamente como de manera privativa; del mismo modo, su huella, en términos organizacionales, es visible si se potencian las habilidades blandas de los gerentes organizacionales.

Definición operacional: con un instrumento que mide el compromiso organizacional de una escala de Likert teniendo como dimensiones lo afectivo, continuidad y normativo.

Dimensiones: nivel afectivo, y nivel de continuidad/normatividad.

Indicadores: se tiene como indicadores el sentimiento por la empresa, la aceptación simpatía y amabilidad, asociado al reconocimiento económico, interés por contar con beneficios ganados en la organización.

Escala de medición: se aplicará la escala ordinal.

### **3.3. Población, muestra y muestreo.**

Es referida como el conjunto de personas a quienes se desea conocer algo en la investigación y está constituida por personas (Bernal, 2016). La población se conformó de 75 profesores en toda la IE y pertenecientes a tres jornadas matutina, vespertina y nocturna.

Criterios de inclusión profesores voluntarios y con el deseo de participar y ser incluidos en la pesquisa.

Como criterios de exclusión docentes del grupo seleccionado, los que no respondan todas las preguntas de los dos cuestionarios.

El grupo muestral es definido como un subconjunto/parte de la cantidad poblacional (Ñaupas, et al, 2014). Sin embargo, por ser pequeña se contará con toda la población que hayan aceptado ser parte del estudio, así como firmen el consentimiento informado.

La técnica de muestreo aplicada será no probabilística a criterio del investigador por conveniencia. (Malhotra y Naresh, 2016)

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

Como técnica, se dice que consiste en un grupo de procesos garantizando la operacionalización de las variables de estudio mediante la encuesta (Casas Anguita et al., 2003). Asimismo, se requirió del uso de 2 cuestionarios para la recolección de información. Alarcón et al. (2006), menciona sobre este, que es una crónica dedicada a acumular conocimiento ordenadamente, conforme a los indicadores reconocidos como importantes.

El primer cuestionario mide la variable independiente habilidades directivas, y fue validada por tres expertos, quienes sostuvieron un juicio profesional de relevancia, coherencia y claridad; por ello, se concluyó que el instrumento coincide con un índice de validez de contenido aceptable ( $V$  de Aiken mayor a .95). Por otro lado, el índice de fiabilidad se determinó por el coeficiente alfa, para esto se analizaron los diecinueve elementos, en un modelo multidimensional,

obteniéndose un .983 para la escala general, y un .791 para las dimensiones. Esto significa que el instrumento posee propiedades de fiabilidad alta.

#### Ficha técnica de las habilidades directivas

|                          |  |
|--------------------------|--|
| Nombre:                  | Cuestionario de habilidades directivas |
| Modo de aplicación:      | individual y grupal.                   |
| Recomendación de tiempo: | entre 5 y 15 minutos.                  |
| Edades:                  | de 15 a más.                           |
| Indicadores:             | del 1 al 19.                           |

La segunda variable fue medida con el cuestionario de compromiso organizacional, e igualmente tuvo una validez de contenido avalado por tres expertos, en claridad, coherencia y relevancia, para los 13 reactivos (V de Aiken mayor a .95).

Por otro lado, el nivel de fiabilidad se determinó por el coeficiente alfa, para esto se analizaron los diecinueve elementos, en un modelo multidimensional, obteniéndose un .752 para la escala general, y un .664 para las dimensiones. Esto significa que el instrumento posee propiedades de fiabilidad alta.

#### Ficha técnica del compromiso organizacional

|                          |   |
|--------------------------|---|
| Nombre:                  | Cuestionario de compromiso organizacional |
| Modo de aplicación:      | individual y grupal.                      |
| Recomendación de tiempo: | entre 5 y 10 minutos.                     |
| Edades:                  | de 15 a más.                              |
| Indicadores:             | del 1 al 13.                              |

### **3.5. Procedimiento.**

Se solicitó la autorización a la rectoría de la institución, logrando tener la aceptación para aplicar los instrumentos, se llegó a crear los instrumentos para hacer que tengan validez de contenido por tres expertos en la especialidad, como aplicar la prueba piloto de veinte docentes con características similares a la muestra.

A los docentes se les pidió que firme el consentimiento informado, aceptando ser parte de la investigación.

Obtenida la información, se usó el software MS Excel, y el programa de estadística SPSS 26, que cumple con el papel de ofrecer resultados, tanto para el test piloto como para el nexo entre dimensiones y variables.

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

Se consideró el uso de la estadística descriptiva y estadística inferencial, lo que podemos deducir que la estadística descriptiva es un método deductivo que se va a utilizar al presentar las particularidades sociodemográficas, debieron elaborarse tablas sobre frecuencia al igual que porcentaje de datos, con el uso del software Spss 26 y Microsoft Excel 2016, la estadística inferencial es un método inductivo que analiza los datos del conjunto muestral, buscando aceptar o rechazar la hipótesis de la pesquisa. (Casas, et al.; 2003, Rendón et al, 2016).

### **3.7. Aspectos éticos.**

Son importantes en toda investigación sobre todo si se va a trabajar con personas. Se tuvo en cuenta los preámbulos éticos de investigación el respeto y la confidencialidad de los datos informado por los participantes manteniendo el anonimato, basado en el código de Nuremberg (López 2020).

Se tiene como principio el respeto a las personas, el consentimiento informado, el principio de beneficencia, protegiendo y maximizando los beneficios en lo posible no causar daño con la información recogida, a la vez respetando sus decisiones si desea retirarse antes de tiempo de la investigación, el principio de justicia, ser equitativos y dar la información clara y precisa a la persona para que tome la mejor decisión (Belmont 1979).

#### IV. RESULTADOS

Antes de poder realizar la prueba de correlación entre las variables, se debió desarrollar un análisis de normalidad de los datos, con el objetivo de elegir la prueba correcta para la distribución de los datos.

Tabla 1

*Prueba Kolmogorov-Smirnov para la normalidad de una muestra.*

|                                  | <b>Estadístico</b> | <b>gl</b> | <b>Sig.</b> |
|----------------------------------|--------------------|-----------|-------------|
| <b>Habilidades directivas</b>    | 0,171              | 75        | 0,000       |
| Habilidades personales           | 0,172              | 75        | 0,000       |
| Habilidades interpersonales      | 0,260              | 75        | 0,000       |
| Habilidades grupales             | 0,203              | 75        | 0,000       |
| Habilidades comunicacionales     | 0,215              | 75        | 0,000       |
| <b>Compromiso organizacional</b> | 0,126              | 75        | 0,000       |

Nota. Elaborado por: Eduardo Geovanny, Pazmiño Burgos.

#### **Hipótesis de normalidad:**

H<sub>0</sub>: Entre ambas variables se presenta una distribución normal.

H<sub>1</sub>: Entre ambas variables no existe distribución normal.

#### **Dándose:**

Si el grado de significatividad es menor a 0,05; entonces se acepta la H<sub>0</sub>

Si el grado de significatividad es mayor a 0,05; entonces se acepta la H<sub>1</sub>

De ese modo, al denotarse en la tabla 1, que los valores de la significancia en todos los casos (escala general de habilidades directivas, y sus dimensiones, y escala general de compromiso organizacional), son menores a 0,05, se rechaza la hipótesis H<sub>1</sub>, y se acepta la hipótesis H<sub>0</sub>, que permite asumir que existe una distribución normal en los datos analizados. En ese sentido, se utiliza la prueba de correlación Pearson, para el cumplimiento de los objetivos del estudio.

Tabla 2

*Resultado de correlación: habilidades directivas y compromiso organizacional*

|                        |                     | Compromiso organizacional |
|------------------------|---------------------|---------------------------|
|                        | Correlación Pearson | 0,756                     |
| Habilidades directivas | Sig. (bilateral)    | 0,001                     |
|                        | Número              | 75                        |

Nota. Elaborado por: Eduardo Geovanny, Pazmiño Burgos.

Los resultados obtenidos se muestran en la tabla 2, indican el índice de correlación determinado por el coeficiente de Pearson, el cual es de: 0,756, con una significancia de 0,001. Este valor permite determinar que las habilidades directivas y el compromiso organizacional, se encuentran estrechamente vinculados de forma positiva, directa y significativa, por tanto, se puede asumir las habilidades directivas, se encuentran estrechamente relacionadas con el compromiso organización

Tabla 3

*Resultado de correlación: habilidades personales y compromiso organizacional*

|                        |                     | Compromiso organizacional |
|------------------------|---------------------|---------------------------|
|                        | Correlación Pearson | 0,741                     |
| Habilidades personales | Sig. (bilateral)    | 0,001                     |
|                        | Número              | 75                        |

Nota. Elaborado por: Eduardo Geovanny, Pazmiño Burgos.

Los resultados que se detallan en la tabla 3, nos muestra una vez más que el índice de correlación el cual fue estimado por el valor del coeficiente de Pearson, constituye un valor 0,741, significativo en atención al resultado de bilateralidad de 0,001 puntos. Esta condición permite el poder declarar que las habilidades personales se encuentran relacionado de manera directa, y significativa con el compromiso organizacional; el valor es positivo; lo cual significa que si uno de ellos aumenta también el otro aumentará; y si uno de ellos disminuye; también el otro disminuirá. Tal condición implica que las personales requieren un especial desarrollo; debido a que favorecen de manera efectiva el compromiso institucional; lo cual es beneficioso para la comunidad educativa.

Tabla 4

*Resultado de correlación: habilidades interpersonales y compromiso organizacional*

|                             | Compromiso organizacional |       |
|-----------------------------|---------------------------|-------|
|                             | Correlación Pearson       | 0,772 |
| Habilidades interpersonales | Sig. (bilateral)          | 0,001 |
|                             | Número                    | 75    |

Nota. Elaborado por: Eduardo Geovanny, Pazmiño Burgos.

Los resultados que se describen en la tabla 4, nos muestran que el resultado del índice correlación se determinó por medio de la prueba estadística coeficiente de Pearson, cuyo valor alcanzo 0,772 puntos; ello con una significancia de 0,001 de bilateralidad; esta condición nos permite afirmar que las habilidades interpersonales se encuentran relacionadas con el compromiso organizacional, de forma directa, positiva y significativa. Hay que tener en claro que las habilidades interpersonales favorecen la integración de los miembros que se encuentran en la institución educativa, dicha atención contribuye a un mejor desarrollo del proceso educativo en general.

Tabla 5

*Resultado de correlación: habilidades grupales y compromiso organizacional*

|                      | Compromiso organizacional |       |
|----------------------|---------------------------|-------|
|                      | Correlación Pearson       | 0,701 |
| Habilidades grupales | Sig. (bilateral)          | 0,001 |
|                      | Número                    | 75    |

Nota. Elaborado por: Eduardo Geovanny, Pazmiño Burgos.

Por otra parte, los resultados que se describen en la tabla 5, nos muestra el valor del índice de correlación; el cual está determinado por la prueba estadística coeficiente de Pearson, cuyo valor es de 0,701 puntos, con una significancia de 0,001 puntos. Esta condición permite declarar que las habilidades grupales se encuentran vinculado o relacionado de manera directa, positiva y significativa al compromiso organizacional. Dicha acción que se declara favorece la gestión institucional y por ende la construcción del proceso de enseñanza – aprendizaje; contribuyendo a una sólida formación integral de los educandos.

Tabla 6

*Resultado de correlación: habilidades comunicacionales y compromiso organizacional.*

| Compromiso organizacional |                     |       |
|---------------------------|---------------------|-------|
|                           | Correlación Pearson | 0,667 |
| Habilidades personales    | Sig. (bilateral)    | 0,001 |
|                           | Número              | 75    |

Nota. Elaborado por: Eduardo Geovanny, Pazmiño Burgos.

Finalmente se observan los resultados que se muestran en la tabla 6, en la cual el índice de correlación; también está dado en atención al coeficiente de Pearson, con un valor de 0,667 puntos, con una significancia de 0,001. Esta condición nos permite declarar que las habilidades comunicacionales se encuentran relacionadas de manera significativa con el compromiso organizacional. Tal como se ha detallado en el marco teórico, tenemos que la comunicación es esencial para el desarrollo de la gestión; en base a la comunicación se tiene el logro de los objetivos institucionales; así como también a una mayor integración de la comunidad educativa en general.

## V. DISCUSIÓN

Con respecto al objetivo general, se encontró que, las habilidades directivas y el compromiso organizacional presenta una alta correlación entre ambas variables; la cual es catalogada como directa, positiva y significativa, esta condición nos brinda los argumentos para declarar que al aumentar una variable; favorecerá el incremento de la otra; pero si disminuye también disminuirá la otra. Por ello es importante señalar que las habilidades directivas son fundamentales para poder atender los procesos de gestión; en el cual se requiere el compromiso de quienes laboran en la institución; propiciar el compromiso organizacional; depende del liderazgo de las personas a cargo de la gestión.

Para Huerta, (2020), quien realizó un estudio sobre la relación entre las habilidades directivas, la toma de decisiones y la gestión en las instituciones educativas con una muestra de 100 participantes, también refiere que cuando se trata de habilidades directivas, los directores de las entidades educativas, logran que el docente desarrolle un sentimiento de identidad y adhesión con la cultura organizacional, esto significa que los docentes analizan y determinan en qué grado se sienten aceptados en el trabajo, y cómo es apreciada su labor por sus superiores.

Igualmente, Galván, (2018), que realizó un análisis sobre las competencias directivas y sus vínculos con la gestión en salud en los servidores públicos, explica que las variables tienen vínculos dimensionales bastante importantes, ya que influyen en cómo se gestionan las redes interinstitucionales en términos de habilidades gerenciales y en el desarrollo de las actividades individuales. En ese sentido, no se puede obtener un clima adecuado, sin un liderazgo transformacional que practique las habilidades de comunicación con los empleados, como también una buena toma de decisiones y manejo de conflictos.

Ortiz (2018) está de acuerdo con su investigación sobre el compromiso organizacional y el desempeño en el aula de los docentes de educación pública, en que, además de la correlación ya demostrada, se debe observar la conexión directa y moderadamente fuerte entre el compromiso organizacional originado por las habilidades directivas, y el desempeño educativo, ya que se forma un círculo

autosustentable que ofrece una mejora y evaluación continua. Para el autor, un docente comprometido, es aquel que ha recibido los recursos correctos de quienes mantienen el orden en los procesos educativos.

En esa línea, para Muñoz et al. (2021) las habilidades directivas posibilitan un óptimo desempeño en la línea de intercambio de ideas y conocimientos, por lo que, si se logra y desarrolla una adecuada gestión, naturalmente se logrará demostrar un satisfactorio trabajo en equipo y un adecuado clima laboral, que toda actividad de desarrollo creativo necesita.

Además, Cárdenas (2020), menciona que el compromiso organizacional cumple una función trascendental en la gestión directiva, tanto en el sector público como en el privado, y que su impacto en la organización, es visible si las habilidades blandas de los gerentes organizacionales se potencian por la vía correcta. En ese sentido, las medidas enfocadas al grupo directivo y al compromiso de los docentes, a corto, mediano y largo plazo permiten cumplir con los objetivos de la organización, así como con la mejora del bienestar de los usuarios directos e indirectos de la organización.

De manera general, Meyer y Allen, (1991) también afirma que el compromiso organizacional busca que el docente desarrolle un apego hacia la institución educativa, así como a los procesos y personas que forman parte de ella. Mientras que un docente trabaje muchos años bajo un mandato inadecuado, significa el riesgo de su salud mental y del adecuado desarrollo de su profesión, las prácticas directivas inadecuadas, logran que el docente busque otros focos de atención, y busquen empezar de nuevo en otro lugar; es por ello que es necesario que el director evite en el docente, algún sentimiento de obligatoriedad, y exprese su gratitud con las actividades de la organización.

Para el primer propósito específico, encontramos una asociación significativa positiva (directa) entre las habilidades individuales y el compromiso organizacional. Esto permite argumentar que cuanto mejor o más capacitado sea un individuo en el área de gestión, mayor será la participación de la organización. Docentes de instituciones de educación básica.

De igual forma, el estudio de Campana (2018), quien analiza las variables de compromiso organizacional y desempeño docente; en la región Cusco; presentan también resultados significativos y directos. El autor menciona que el control del área personal, es fundamental para el progreso de adecuación administrador-subordinado, ya que implica el desenvolvimiento personal en aspectos totalmente organizacionales, lo que, en niveles grupales, determina el caminar de la institución.

Alvarado (2018), en su estudio sobre compromiso organizacional y desempeño educativo en instituciones de educación primaria, argumentó que existe una relación positiva y significativa entre el compromiso mostrado por los docentes y las habilidades personales de los directores, muestra una correlación positiva. Esto sucede cuando hay una dinámica entre los dos roles, como las fuentes de referencia que se registran contra otros trabajadores y estudiantes.

De acuerdo con Whetten y Cameron (2011), las habilidades de un individuo determinan su capacidad para resolver problemas de manera analítica y creativa y mejorar la inteligencia y la capacidad de los gerentes para manejar el estrés. Estas habilidades se centran en problemas que dependen en gran medida de la estabilidad que se puede lograr en las interacciones dentro de las instalaciones, salvaguardando así la integridad de una amplia variedad de comportamientos habituales, incluida la autogestión.

Chiavenato (2011) coincide en que la mejora del autoconocimiento, es importante ya que el desarrollo de la labor docente, se enfoca en la autorreflexión sobre el conocimiento de la propia existencia dentro del proceso de enseñanza, lo que facilita una mejor gestión de las habilidades individuales, interrelacionales y de equipo, lo cual es un aspecto clave para fortalecer las habilidades de gestión.

En cuanto al segundo objetivo específico, encontramos una asociación positiva significativa (directa) entre las habilidades interpersonales y la participación organizacional. Esto permite argumentar que cuanto mayor es el nivel de habilidades interpersonales en la gestión, mayor es la participación organizacional en docentes de instituciones de educación básica.

Esto se asemeja con lo descrito por Hernández (2017), quien realizó un estudio de investigación sobre la cultura organizacional y las habilidades gerenciales, donde se obtuvo que existe una fuerte dependencia entre las habilidades interpersonales y el compromiso organizacional, siendo el estilo de dirección enfocado al manejo de la Inter personalidad, el que posee mayor influencia sobre los métodos de cumplimiento de la labor docente, por lo que mientras mayor nivel de desempeño interpersonal de los directores, mucho más serán las habilidades técnicas que desarrollen docentes en función a su estilo de enseñanza. Además de que complementarán las habilidades laborales, favoreciendo así un clima organizacional adecuado.

Aburto, (2011) describe que las habilidades interpersonales, incluyen la orientación, la comunicación orientadora y de apoyo, la obtención de poder e influencia, la motivación y la gestión de conflictos. Estas habilidades llegan a hacer que el docente desarrolle capacidades que permiten conectarse y relacionarse con los demás en la institución, con el fin de comprender y manejar mejor sus motivaciones, sentimientos y percepciones.

En cuanto al tercer objetivo específico, encontramos una relación significativa positiva (directa) entre las habilidades grupales y la implicación organizativa. Docentes de instituciones de educación primaria.

De igual forma, Condemarín (2017), en un estudio de investigación con el objetivo general de determinar la relación entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral en 75 docentes, encontró una Muestra que existe una alta correlación positiva.

El autor menciona que un directivo debe conocer los aspectos técnicos que conllevan al trabajo en grupo, con el objetivo de dirigir y aprender a relacionarse adecuadamente con las personas de su organización, para el logro de los objetivos de trabajo que se planteen. Estas habilidades, por tanto, son importantes para la administración no solo de los recursos humanos, sino también de la búsqueda del posicionamiento, a comparación de otras organizaciones.

Meyer y Allen (1991) argumentan que las habilidades grupales no solo aseguran una mejor calidad del trabajo, sino también un aprendizaje y crecimiento individual continuo a través de las interacciones con otros. Esto conduce a una respuesta emocional que alinea las sensibilidades evaluativas del docente con respecto al trabajo dentro de la organización, entiende los beneficios que de él se derivan y da la satisfacción de pertenecer a una organización que satisface sus necesidades y expectativas. de la empresa

En ese sentido, Peña et al. (2016), refiere que el compromiso del docente, se logra cuando el directivo fomenta un sentimiento hacia la empresa, reforzando las actividades y estrategias donde se identifican los trabajadores entre ellos, e identifican las emociones compartidas diariamente.

En cuanto al cuarto objetivo específico, encontramos que existe una relación positiva (directa) y significativa entre las habilidades de comunicación y el compromiso organizacional, se puede argumentar que el compromiso es mayor institución.

Difiere Flores (2017), en su investigación tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral en 109 empleados, puesto que encuentra un índice de compromiso organizacional con poca relación con las habilidades comunicacionales. Para el autor, el compromiso emocional y la continuidad, tienen una correlacione positiva débiles y significativas con las capacidades de dirección comunicativa, y explica que se debe a que normalmente los docentes afrontan con diversas técnicas, la insuficiencia de datos brindados por los directivos, de modo que pueden desenvolverse autónomamente sin que necesariamente deban ser delimitados por las órdenes o lazos comunicativos.

Aburto (2011) refiere que las habilidades comunicacionales son indispensables de poder trabajar bien con los demás, tanto individualmente como en conjunto. Dado que los directivos trabajan directamente con las personas, estas capacidades llegan hacer fundamentales, es por ello que quienes las desarrollan, sacan lo mejor de sus trabajadores, logrando comunicar, motivar, liderar e infundir entusiasmo y confianza.

Rodríguez et al., (2004), indicaron que el compromiso logrado por las habilidades comunicativas, permiten que el trabajador realice lo necesario para mantenerse al margen del rendimiento de la organización, por lo que, con los años, le permiten comprender y mejorar su desempeño laboral, y lograr los beneficios laborales que buscan como profesionales. Además, el autor confirma que las oportunidades para mejorar la comunicación entre las partes de la organización, actualmente son altas y, por tanto, la búsqueda de mejores alternativas de los directivos debe ser integrada a los procesos naturales de la organización.

En síntesis, para Rivera (2010), el compromiso organizacional debe ser de interés, ya que permite a los docentes y directivos, contar con todos los beneficios que se puedan lograr perteneciendo a la organización. Asimismo, permite que ambos analicen todas las oportunidades que se necesitan para seguir avanzando en el desenvolvimiento institucional.

Las implicancias de este estudio, se centraron en identificar cual de todas las habilidades directivas en específico está involucrada mejor y directamente con la adhesión y el compromiso que los docentes sienten sobre su institución, por lo que se pudo determinar que las habilidades interpersonales mantienen una mejor relación con esta segunda variable.

En ese sentido, se identificó que los docentes identifican perfectamente las habilidades directivas en su organización, y realizan valoraciones realistas sobre las implicancias que los directivos tiene sobre su labor diaria.

Las limitaciones de este trabajo, constaron de situaciones de poca información respecto a las variables, dada su cualidad temática novedosa, y el poco contenido relacionado con identificar la relación que se comprobó en este estudio. Por ello, se recomendó construir los medios adecuados para llegar a las conclusiones necesarias.

## VI. CONCLUSIONES

1. En este estudio se concluye que las habilidades directivas y el compromiso organizacional de los docentes de una institución de educación básica; presentan una correlación positiva, directa y significativa; el valor alcanzado por la correlación de Pearson es de 0,756 puntos.
2. Del mismo modo tenemos que entre las habilidades personales y el compromiso organizacional de los docentes de una institución de educación básica; presentan una relación directa, positiva y significativa; el valor obtenido del coeficiente de Pearson fue de 0,741 puntos.
3. Se concluye que las habilidades interpersonales y el compromiso organizacional de los docentes de una institución de educación básica; presenta una relación positiva, directa y altamente significativa; ello debido al valor obtenido sobre la correlación de Pearson; el cual es 0,772 puntos.
4. También tenemos que las habilidades grupales y el compromiso organizacional de los docentes de una institución de educación básica; presentan relación directa, positiva y significativa ello en función del valor obtenido en atención de correlación de Pearson de 0,701 puntos.
5. Finalmente, las habilidades grupales y el compromiso organizacional de los docentes de una institución de educación básica; presentan también relación directa, positiva y significativa; debido al valor que se obtiene de la correlación de Pearson; la cual es de 0,667 puntos.

## **VII. RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda identificar si alguna de las dimensiones del compromiso organizacional, tiene mejor relación con la variable habilidades directivas.
2. Se recomienda desarrollar estrategias enfocadas a mejorar las actividades que comprenden el compromiso organizacional de los docentes.
3. Desarrollar estrategias que busquen determinar si existe un modelo explicativo entre las variables de estudio.
4. Fomentar las habilidades directivas y el uso adecuado del compromiso organizacional en los participantes y su círculo profesional.

## REFERENCIAS

- Arrascue, I.; Podestá, L.; Matzumura, J.; Gutiérrez, H., y Ruiz, R. (2021). Habilidades gerenciales desde la percepción del personal en el Hospital Municipal Los Olivos. Revista de la Facultad de Medicina Humana. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2308-05312021000200275&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2308-05312021000200275&script=sci_arttext)
- Aburto, H. (2011). La Habilidades Directivas y su repercusión en el clima organizacional. [Tesis de Doctorado, Instituto Politécnico Nacional]. <https://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/11674/habilidirec.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alarcón, M. M., Alcaraz, F. G., Martínez, A. H., & Espín, A. A. (2006). Diseño de Cuestionarios para la recogida de información: Metodología y limitaciones. Revista Clínica de Medicina de Familia, 1(5), 232-236.
- Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional. Lima, Perú: Escuela de Economía. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/index.htm>
- Alvarado, M. (2018). Compromiso organizacional y desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario de la red 02 -Puente Piedra, 2018. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo].
- Belmont (1979). El Informe de Belmont principios y guías éticos para la protección de los sujetos humanos de investigación comisión nacional para la protección de los sujetos humanos de investigación biomédica y del comportamiento observatorio de Bioética Barcelona. <http://www.bioeticayderecho.ub.edu/archivos/norm/InformeBelmont.pdf>
- Bernal Torres, C. A., Urdaneta Silva, G. A., & Duitama Ochoa, C. F. (2016). Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Pearson Educación de Colombia S.A.S.

- Cárdenas, G. (2020). Habilidades directivas, clima organizacional en el compromiso laboral docente de la Educación Básica Alternativa EBA UGEL. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/40444/Cardenas\\_MO%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/40444/Cardenas_MO%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Campana, M. (2018). Compromiso organizacional y desempeño docente en la Institución Educativa Uriel García del Cusco, 2018. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco]. <http://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12918/3705/253T20181022.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Casas Anguita, J., Repullo Labrador, J. R., & Donado Campos, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Atención Primaria*, 31(8), 527-538. [https://doi.org/10.1016/S0212-6567\(03\)70728-8](https://doi.org/10.1016/S0212-6567(03)70728-8)
- Condemarín, C. (2017). Compromiso organizacional y desempeño laboral según personal de la Gerencia Central de Planificación y desarrollo del Seguro Social de Salud – Lima 2016. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/5681/Condemar%c3%adn\\_VCA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/5681/Condemar%c3%adn_VCA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Chiavenato, I. (2011). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- EL COMERCIO. (2017). Las 7 Habilidades que existe en el mercado Laboral. Zona Ejecutiva Postgrado. <https://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/negocios/cuales-son-6-habilidades-que-exige-hoy-mercado-laboral-noticia-1992129>
- Huerta, H. (2020). Habilidades gerenciales, toma de decisiones y gestión de las instituciones educativas de la UGEL 07. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <http://revista.enap.edu.pe/article/view/3919/4370>

- Hernández, M. (2017). Cultura Organizacional y Habilidades Gerenciales de los Directores y Profesores, en la asociación educativa Adventista Peruana del Norte, 2015. [Tesis de Maestría, Universidad Peruana Unión]. [https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/1145/Melva\\_Tesis\\_Maestra\\_2017.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/1145/Melva_Tesis_Maestra_2017.pdf?sequence=5&isAllowed=y)
- Flores, L. (2020). Habilidades Gerenciales de los jefes de servicio Compromiso Organizacional del Profesional de Enfermería, Hospital Nacional Alberto Sabogal Sologuren Callao-2018. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional del Callao]. [http://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12952/5245/FLORES\\_FCS\\_2020.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12952/5245/FLORES_FCS_2020.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Flores, F. (2017). El compromiso organizacional y el desempeño laboral en la Red de Salud del Rímac, Lima, 2016. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/6139/Flores\\_BFY.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/6139/Flores_BFY.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- GESTIÓN. (2019). ¿Por qué los mejores empleados de una empresa pierden la motivación?. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/mejores-empleados-empresa-pierden-motivacion-nnda-nnlt-265324-noticia/>
- Galván, J. (2018). Habilidades gerenciales y su relación con la gestión sanitaria de los servicios públicos de la red de salud José María Arguedas, Andahuaylas-2018. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37537/galvan\\_bj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37537/galvan_bj.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Kline, R. (2005). Methodology in the social sciences. Principles and practice of structural equation modeling (2a Ed.). Guilford Press.
- Malhotra y Naresh K; (2016). Investigación de mercados, conceptos esenciales. <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Investigacion%20de%20Mercados.pdf>

- Muñoz, H.; Tuesta, W.; Nolzco, F., y Menacho, J. (2021). Estrategia de mejora de liderazgo directivo y las habilidades gerenciales en el nivel educativo superior. *Revista Multidisciplinar Ciencia Latina*.  
<https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1262/1716>
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61- 89. [http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Ortiz, M. (2018). Compromiso organizacional y desempeño en el aula del profesorado de instituciones educativas públicas. [Tesis de Maestría Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle].
- Posada, L.; Alviz, M., y Guerrero, G. (2019). Habilidades gerenciales y su relación la perdurabilidad de las empresas: estudios de caso empíricos en Florencia e Ibagué (Colombia). *Revista Espacios*.  
<https://www.revistaespacios.com/a19v40n11/a19v40n11p05.pdf>
- Pereda, F. (2016). Análisis de las Habilidades Directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba [Tesis de Doctorado, Universidad de Cordova]. <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/2016000001414.pdf>
- Rendón-Macías, M., Villasís-Keeve, M. y Miranda-Novales, M. (2016). Estadística descriptiva. *Revista Alergia México*, 63(4):397-407.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=486755026009>
- Robbins, S., Coulter, M., (2005). *Administración*. México: Pearson Education.  
[https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=oVHIFmFi ToC&oi=fn d&pg=PA2&dq=Robbins,+S.,+Coulter,+M.,+\(2005\).+Administraci%C3%B3n.+M%C3%A9xico:+Pearson+Education,&ots=MTvWgAvzHK&sig=knz-0V0xzS9qLd3n9jK-JC8108s#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=oVHIFmFi ToC&oi=fn d&pg=PA2&dq=Robbins,+S.,+Coulter,+M.,+(2005).+Administraci%C3%B3n.+M%C3%A9xico:+Pearson+Education,&ots=MTvWgAvzHK&sig=knz-0V0xzS9qLd3n9jK-JC8108s#v=onepage&q&f=false)
- Romero, J. (2017). Auto conocimiento y trabajo social. [Tesis de grado, Universidad de Barcelona].  
[http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/119148/1/TFG\\_Romero\\_Ja net.pdf](http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/119148/1/TFG_Romero_Ja net.pdf)

- Rodríguez, D. (2017). PERÚ-OCDE: Estrategia comunicacional en torno a un eventual proceso de adhesión. [Tesis de maestría, Academia Diplomática del Perú Javier Pérez de Cuéllar]. [http://repositorio.adp.edu.pe/bitstream/handle/ADP/28/T812\\_45072673\\_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.adp.edu.pe/bitstream/handle/ADP/28/T812_45072673_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Tamayo, T. (2007). Aprender a investigar. [https://www.academia.edu/7012157/MARIO\\_TAMAYO\\_Y\\_TAMAYO](https://www.academia.edu/7012157/MARIO_TAMAYO_Y_TAMAYO)
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). Desarrollo de Habilidades Directivas. México: Pearson Educación.

## ANEXOS

### Anexo 1: Matriz de operacionalización de variables

| TÍTULO  | VARIABLES                          | DEFINICIÓN CONCEPTUAL   | DEFINICIÓN OPERACIONAL                | DIMENSIONES             | INDICADORES   | ESCALA DE MEDICIÓN |
|---|------------------------------------|---|---------------------------------------|-------------------------|---|--------------------|
| Habilidades Directivas y Compromiso Organizacional en docentes de la escuela de educación básica 2022 | V. Ind.: Habilidades directivas    | Muñoz, et al. (2021), define a las habilidades directivas como un requisito importante para el ingreso a un puesto directivo, posibilitando un óptimo desempeño, por lo que si se obtiene una adecuada gestión se demuestra el trabajo en equipo y el buen clima laboral.         | Cuestionario con una escala de Likert | Personales              | Capacidad de soluciones analíticas y creativas a los problemas. 1-4                                       | NOMINAL            |
|   |                                    |   |                                       | Interpersonales         | Orientación y de apoyo<br>Obtención de poder e influencia, la motivación y la gestión de conflictos. 4-8  |                    |
|   |                                    |   |                                       | Grupales                | Formación de equipos eficaces y la dirección hacia el cambio positivo. 9-14                               |                    |
|   |                                    |   |                                       | Comunicacionales        | Comunicación orientadora. 15-19   |                    |
|   | V. Dep.: compromiso organizacional | Cárdenas (2020), define el compromiso organizacional como una función muy importante en la gestión empresarial tanto en el sector público como en el privado, y el impacto en la organización es visible si se potencian las habilidades blandas de los gerentes organizacionales | Cuestionario con una escala de Likert | Afectivo                | Sentimiento hacia la empresa<br>Aceptación<br>Simpatía y amabilidad. 1-7                                  | NOMINAL            |
|   |                                    |   |                                       | Continuidad y normativo | Asociado al reconocimiento económico<br>Interés de contar con beneficios ganados en la organización. 8-13 |                    |

## CUESTIONARIO DE HABILIDADES DIRECTIVAS

Instrucciones:

A continuación, tiene una lista que incluye diferentes ítems relacionados con las habilidades directivas. En las siguientes proposiciones marque con una "X" en el valor del casillero que según usted crea conveniente.

Calificación:

|       |            |         |              |         |
|-------|------------|---------|--------------|---------|
| Nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |
| 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |

| N° | Habilidades Directivas  | Valoración |   |   |   |   |
|----|---|------------|---|---|---|---|
|    |   | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1  | Determina las principales necesidades de su institución educativa.                                      |            |   |   |   |   |
| 2  | El directivo en su accionar muestra una actitud orientada al cambio.                                    |            |   |   |   |   |
| 3  | Promueve los valores y las buenas relaciones internas en todos los niveles de su institución educativa. |            |   |   |   |   |
| 4  | Promueve el trato amable en su Institución.   |            |   |   |   |   |
| 5  | Demuestra el directivo seguridad en sus decisiones.   |            |   |   |   |   |
| 6  | Mantiene alternativas de solución utilizando una óptima información                                     |            |   |   |   |   |
| 7  | Contribuye en el desarrollo de técnicas de motivación a los docentes de su institución educativa.       |            |   |   |   |   |
| 8  | Demuestra esfuerzo y dedicación en la realización de las actividades con los docentes.                  |            |   |   |   |   |
| 9  | Promueve una buena convivencia entre todos los docentes.  |            |   |   |   |   |
| 10 | Demuestra satisfacción ante los logros obtenidos por su estudiante y docentes.                          |            |   |   |   |   |
| 11 | Muestra una actitud positiva en la solución de conflictos dentro de su institución educativa.           |            |   |   |   |   |
| 12 | Interviene de manera imparcial en los conflictos procurando soluciones justas.                          |            |   |   |   |   |
| 13 | Propone ideas novedosas para mejorar el trabajo docente.  |            |   |   |   |   |
| 14 | Muestra una actitud confiable a los docentes.   |            |   |   |   |   |
| 15 | Demuestra autodeterminación en las decisiones que toma en la Institución Educativa.                     |            |   |   |   |   |
| 16 | Delega funciones de manera adecuada a las personas idóneas.   |            |   |   |   |   |
| 17 | El directivo promueve el trabajo en equipo entre los docentes de la institución.                        |            |   |   |   |   |
| 18 | Demuestra capacidad de liderazgo influenciando positivamente en los docentes.                           |            |   |   |   |   |
| 19 | Propone formas de coordinación exitosas entre los equipos de trabajo de la institución educativa.       |            |   |   |   |   |
| 20 | Promueve el logro de los propósitos establecidos en la institución.                                     |            |   |   |   |   |

## Cuestionario de Compromiso Organizacional

Estimado profesional el presente cuestionario contiene 15 ítems, que permite ver el compromiso dentro su organización. Para ello tiene que responder con sinceridad a cada una de las oraciones.

Calificación:

|       |            |         |              |         |
|-------|------------|---------|--------------|---------|
| Nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |
| 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |

| ÍTEMS |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------|--|---|---|---|---|---|
| 1     | Se siente como parte de una familia en la institución.                       |   |   |   |   |   |
| 2     | Cuando existe un problema en la institución, lo siente como propio.          |   |   |   |   |   |
| 3     | Se identifica con la institución por la labor que desempeña                  |   |   |   |   |   |
| 4     | Usted, se siente feliz con la labor que desempeña.                           |   |   |   |   |   |
| 5     | Estaría dispuesto a trabajar en otra institución.                            |   |   |   |   |   |
| 6     | Me siento parte integrante de esta organización.                             |   |   |   |   |   |
| 7     | La institución le ofrece un mayor crecimiento profesional.                   |   |   |   |   |   |
| 8     | La institución le ofrece ascensos en el puesto de trabajo.                   |   |   |   |   |   |
| 9     | En términos generales, usted se encuentra satisfecho en el trabajo.          |   |   |   |   |   |
| 10    | Se encuentra conforme con la remuneración que percibe.                       |   |   |   |   |   |
| 11    | La institución cumple a tiempo con los pagos de horas complementarias.       |   |   |   |   |   |
| 12    | La permanencia en su trabajo, más que una responsabilidad, es una obligación |   |   |   |   |   |
| 13    | Se siente mal si ahora dejara esta institución.                              |   |   |   |   |   |

## Estudio piloto

Habilidades directivas:

Para determinar la confiabilidad del cuestionario, se realizó una prueba piloto con 20 participantes, los cuales respondieron la encuesta, cumpliendo con los criterios de inclusión de la muestra. Así, se halló que existe:

| <b>Estadísticas de fiabilidad</b> |                |               |
|-----------------------------------|----------------|---------------|
| Alfa de Cronbach                  | N de elementos | Participantes |
| .938                              | 19             | 20            |

De este modo, la confiabilidad es de .938, por lo que se concluye que el instrumento coincide con una medida adecuada para lo que pretende estudiarse.

| <b>Estadísticas de total de elemento</b> |   |  |   |  |
|--|---|--|---|--|
|  | Media de<br>escala si el<br>elemento se ha<br>suprimido | Varianza de<br>escala si el<br>elemento se<br>ha suprimido | Correlación<br>total de<br>elementos<br>corregida | Alfa de<br>Cronbach si el<br>elemento se ha<br>suprimido |
| Ítem 1                                   | 84.2000   | 70.589   | .546  | .936   |
| Ítem 2                                   | 83.9500   | 67.103   | .791  | .931   |
| Ítem 3                                   | 83.7000   | 77.274   | .206  | .940   |
| Ítem 4                                   | 83.9000   | 73.253   | .486  | .937   |
| Ítem 5                                   | 83.9000   | 70.305   | .816  | .932   |
| Ítem 6                                   | 84.1500   | 70.976   | .576  | .936   |
| Ítem 7                                   | 83.8000   | 70.905   | .848  | .932   |
| Ítem 8                                   | 83.8500   | 71.818   | .681  | .934   |
| Ítem 9                                   | 83.8000   | 74.695   | .522  | .937   |
| Ítem 10                                  | 83.8000   | 74.274   | .590  | .936   |
| Ítem 11                                  | 84.0500   | 67.418   | .745  | .932   |
| Ítem 12                                  | 84.0000   | 70.211   | .770  | .932   |
| Ítem 13                                  | 84.1000   | 67.989   | .855  | .930   |
| Ítem 14                                  | 84.1000   | 65.568   | .889  | .929   |
| Ítem 15                                  | 84.3500   | 67.397   | .511  | .942   |
| Ítem 16                                  | 83.8000   | 75.747   | .353  | .939   |
| Ítem 17                                  | 84.1500   | 66.345   | .760  | .932   |
| Ítem 18                                  | 84.1000   | 66.726   | .733  | .933   |
| Ítem 19                                  | 84.0000   | 68.421   | .835  | .931   |

Compromiso Organizacional:

Para determinar la confiabilidad del cuestionario, se realizó una prueba piloto con 20 participantes, los cuales respondieron la encuesta, cumpliendo con los criterios de inclusión de la muestra. Así, se halló que existe:

| <b>Estadísticas de fiabilidad</b> |                |               |
|-----------------------------------|----------------|---------------|
| Alfa de Cronbach                  | N de elementos | Participantes |
| .752                              | 19             | 20            |

De este modo, la confiabilidad es de .752, por lo que se concluye que el instrumento coincide con una medida adecuada para lo que pretende estudiarse.

| <b>Estadísticas de total de elemento</b> |  |   |   |  |   |
|--|--|---|---|--|---|
|  | Media de<br>escala si el<br>elemento se<br>ha<br>suprimido | Varianza de<br>escala si el<br>elemento se<br>ha<br>suprimido | Correlación<br>total de<br>elementos<br>corregida | Correlación<br>múltiple al<br>cuadrado | Alfa de<br>Cronbach si<br>el elemento<br>se ha<br>suprimido |
| VAR00001                                 | 46.8000  | 35.326  | .272  | .810                                   | .660  |
| VAR00002                                 | 47.2000  | 34.800  | .311  | .602                                   | .656  |
| VAR00003                                 | 46.6500  | 34.766  | .471  | .894                                   | .648  |
| VAR00004                                 | 46.6500  | 36.345  | .289  | .890                                   | .664  |
| VAR00005                                 | 49.1000  | 27.779  | .468  | .818                                   | .622  |
| VAR00006                                 | 46.7500  | 36.092  | .222  | .830                                   | .666  |
| VAR00007                                 | 46.8000  | 33.432  | .524  | .819                                   | .636  |
| VAR00008                                 | 48.2500  | 29.566  | .422  | .664                                   | .632  |
| VAR00009                                 | 46.7000  | 36.221  | .285  | .729                                   | .663  |
| VAR00010                                 | 48.7500  | 29.039  | .491  | .614                                   | .618  |
| VAR00011                                 | 48.0500  | 30.682  | .214  | .787                                   | .689  |
| VAR00012                                 | 48.9000  | 33.147  | .147  | .660                                   | .692  |
| VAR00013                                 | 46.8000  | 34.589  | .368  | .734                                   | .651  |

### FICHA DE EXPERTO

Habilidades Directivas y Compromiso Organizacional en Docentes de la Escuela de Educación Básica 2022

FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DE HABILIDADES DIRECTIVAS

| Indicadores                   | Criterios  | Deficiente<br>0 - 20 |    |    |    | Regular<br>21 - 40 |    |    |    | Buena<br>41 - 60 |    |    |    | Muy Buena<br>61 - 80 |    |    |    | Excelente<br>81 - 100 |    |    |     | OBSERVACIONES |
|-------------------------------|--|----------------------|----|----|----|--------------------|----|----|----|------------------|----|----|----|----------------------|----|----|----|-----------------------|----|----|-----|---------------|
|                               |  | 0                    | 6  | 11 | 16 | 21                 | 26 | 31 | 36 | 41               | 46 | 51 | 56 | 61                   | 66 | 71 | 76 | 81                    | 86 | 91 | 96  |               |
| <b>ASPECTOS DE VALIDACION</b> |  | 5                    | 10 | 15 | 20 | 25                 | 30 | 35 | 40 | 45               | 50 | 55 | 60 | 65                   | 70 | 75 | 80 | 85                    | 90 | 95 | 100 |               |
| 1. Claridad                   | Esta formulado con un lenguaje apropiado                           |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    |     | X             |
| 2. Objetividad                | Esta expresado en conductas observables                            |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    |     | X             |
| 3. Actualidad                 | Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación           |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    |     | X             |
| 4. Organización               | Existe una organización lógica entre sus ítems                     |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    |     | X             |
| 5. Suficiencia                | Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.           |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    |     | X             |
| 6. Intencionalidad            | Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    |     | X             |
| 7. Consistencia               | Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.       |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    |     | X             |
| 8. Coherencia                 | Tiene relación entre las variables e indicadores                   |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    |     | X             |
| 9. Metodología                | La estrategia responde a la elaboración de la investigación        |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    |     | X             |

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, 15 de julio del 2022.

Evaluación numérica : 92

Evaluación cualitativa : Excelente



Dr: Chuquihuanca Yacsahuanca Nelson

**DNI:** 40716870

Teléfono: 930754622

E-mail: [nchuquihuancay@hotmail.com](mailto:nchuquihuancay@hotmail.com)

### FICHA DE EXPERTO

Habilidades Directivas y Compromiso Organizacional en Docentes de la Escuela de Educación Básica 2022

FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

| Indicadores                   | Criterios  | Deficiente<br>0 - 20 |    |    |    | Regular<br>21 - 40 |    |    |    | Buena<br>41 - 60 |    |    |    | Muy Buena<br>61 - 80 |    |    |    | Excelente<br>81 - 100 |    |    |     | OBSERVACIONES |
|-------------------------------|--|----------------------|----|----|----|--------------------|----|----|----|------------------|----|----|----|----------------------|----|----|----|-----------------------|----|----|-----|---------------|
|                               |  | 0                    | 6  | 11 | 16 | 21                 | 26 | 31 | 36 | 41               | 46 | 51 | 56 | 61                   | 66 | 71 | 76 | 81                    | 86 | 91 | 96  |               |
| <b>ASPECTOS DE VALIDACION</b> |  | 5                    | 10 | 15 | 20 | 25                 | 30 | 35 | 40 | 45               | 50 | 55 | 60 | 65                   | 70 | 75 | 80 | 85                    | 90 | 95 | 100 |               |
|                               |  |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    |     |               |
| 1. Claridad                   | Esta formulado con un lenguaje apropiado                           |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    | X   |               |
| 2. Objetividad                | Esta expresado en conductas observables                            |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    | X   |               |
| 3. Actualidad                 | Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación           |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    | X   |               |
| 4. Organización               | Existe una organización lógica entre sus ítems                     |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    | X   |               |
| 5. Suficiencia                | Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.           |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    | X   |               |
| 6. Intencionalidad            | Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    | X   |               |



### FICHA DE EXPERTO

Habilidades Directivas y Compromiso Organizacional en Docentes de la Escuela de Educación Básica 2022

FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DE HABILIDADES DIRECTIVAS

| Indicadores                   | Criterios  | Deficiente<br>0 - 20 |    |    |    | Regular<br>21 - 40 |    |    |    | Buena<br>41 - 60 |    |    |    | Muy Buena<br>61 - 80 |    |    |    | Excelente<br>81 - 100 |    |    |     | OBSERVACIONES |
|-------------------------------|--|----------------------|----|----|----|--------------------|----|----|----|------------------|----|----|----|----------------------|----|----|----|-----------------------|----|----|-----|---------------|
|                               |  | 0                    | 6  | 11 | 16 | 21                 | 26 | 31 | 36 | 41               | 46 | 51 | 56 | 61                   | 66 | 71 | 76 | 81                    | 86 | 91 | 96  |               |
| <b>ASPECTOS DE VALIDACION</b> |  | 5                    | 10 | 15 | 20 | 25                 | 30 | 35 | 40 | 45               | 50 | 55 | 60 | 65                   | 70 | 75 | 80 | 85                    | 90 | 95 | 100 |               |
| 1. Claridad                   | Esta formulado con un lenguaje apropiado                 |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       | X  |    |     |               |
| 2. Objetividad                | Esta expresado en conductas observables                  |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       | X  |    |     |               |
| 3. Actualidad                 | Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       | X  |    |     |               |
| 4. Organización               | Existe una organización lógica entre sus ítems           |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       | X  |    |     |               |
| 5. Suficiencia                | Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad. |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       | X  |    |     |               |
| 6. Intencionalidad            | Adecuado para valorar                                    |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       | X  |    |     |               |



### FICHA DE EXPERTO

Habilidades Directivas y Compromiso Organizacional en Docentes de la Escuela de Educación Básica 2022

FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

| Indicadores                   | Criterios  | Deficiente<br>0 - 20 |    |    |    | Regular<br>21 - 40 |    |    |    | Buena<br>41 - 60 |    |    |    | Muy Buena<br>61 - 80 |    |    |    | Excelente<br>81 - 100 |    |    |     | OBSERVACIONES |
|-------------------------------|--|----------------------|----|----|----|--------------------|----|----|----|------------------|----|----|----|----------------------|----|----|----|-----------------------|----|----|-----|---------------|
|                               |  | 0                    | 6  | 11 | 16 | 21                 | 26 | 31 | 36 | 41               | 46 | 51 | 56 | 61                   | 66 | 71 | 76 | 81                    | 86 | 91 | 96  |               |
| <b>ASPECTOS DE VALIDACION</b> |  | 5                    | 10 | 15 | 20 | 25                 | 30 | 35 | 40 | 45               | 50 | 55 | 60 | 65                   | 70 | 75 | 80 | 85                    | 90 | 95 | 100 |               |
| 1. Claridad                   | Esta formulado con un lenguaje apropiado                 |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    | X  |     |               |
| 2. Objetividad                | Esta expresado en conductas observables                  |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    | X  |     |               |
| 3. Actualidad                 | Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    | X  |     |               |
| 4. Organización               | Existe una organización lógica entre sus ítems           |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    | X  |     |               |
| 5. Suficiencia                | Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad. |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    | X  |     |               |



Piura, 15 de julio del 2022.

Evaluación numérica : 91

Evaluación cualitativa : excelente

A handwritten signature in blue ink, reading "Velia Vera Calmet". The signature is written in a cursive style with a large loop at the end.

Dra.: Velia Graciela Vera Calmet

DNI: 18159571

Teléfono: 949620838

E-mail: [vverac@ucv.edu.pe](mailto:vverac@ucv.edu.pe)

### FICHA DE EXPERTO

Habilidades Directivas y Compromiso Organizacional en Docentes de la Escuela de Educación Básica 2022

FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DE HABILIDADES DIRECTIVAS

| Indicadores                   | Criterios  | Deficiente<br>0 - 20 |    |    |    | Regular<br>21 - 40 |    |    |    | Buena<br>41 - 60 |    |    |    | Muy Buena<br>61 - 80 |    |    |    | Excelente<br>81 - 100 |    |    |     | OBSERVACIONES |
|-------------------------------|--|----------------------|----|----|----|--------------------|----|----|----|------------------|----|----|----|----------------------|----|----|----|-----------------------|----|----|-----|---------------|
|                               |  | 0                    | 6  | 11 | 16 | 21                 | 26 | 31 | 36 | 41               | 46 | 51 | 56 | 61                   | 66 | 71 | 76 | 81                    | 86 | 91 | 96  |               |
| <b>ASPECTOS DE VALIDACION</b> |  | 5                    | 10 | 15 | 20 | 25                 | 30 | 35 | 40 | 45               | 50 | 55 | 60 | 65                   | 70 | 75 | 80 | 85                    | 90 | 95 | 100 |               |
| 1. Claridad                   | Esta formulado con un lenguaje apropiado                 |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    | X   |               |
| 2. Objetividad                | Esta expresado en conductas observables                  |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    | X   |               |
| 3. Actualidad                 | Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    | X   |               |
| 4. Organización               | Existe una organización lógica entre sus ítems           |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    | X   |               |
| 5. Suficiencia                | Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad. |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    | X   |               |



### FICHA DE EXPERTO

Habilidades Directivas y Compromiso Organizacional en Docentes de la Escuela de Educación Básica 2022

FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

| Indicadores                   | Criterios  | Deficiente<br>0 - 20 |    |    |    | Regular<br>21 - 40 |    |    |    | Buena<br>41 - 60 |    |    |    | Muy Buena<br>61 - 80 |    |    |    | Excelente<br>81 - 100 |    |    |     | OBSERVACIONES |
|-------------------------------|--|----------------------|----|----|----|--------------------|----|----|----|------------------|----|----|----|----------------------|----|----|----|-----------------------|----|----|-----|---------------|
|                               |  | 0                    | 6  | 11 | 16 | 21                 | 26 | 31 | 36 | 41               | 46 | 51 | 56 | 61                   | 66 | 71 | 76 | 81                    | 86 | 91 | 96  |               |
| <b>ASPECTOS DE VALIDACION</b> |  | 5                    | 10 | 15 | 20 | 25                 | 30 | 35 | 40 | 45               | 50 | 55 | 60 | 65                   | 70 | 75 | 80 | 85                    | 90 | 95 | 100 |               |
|                               |  |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    |     |               |
| 1. Claridad                   | Esta formulado con un lenguaje apropiado                 |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    |     | X             |
| 2. Objetividad                | Esta expresado en conductas observables                  |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    |     | X             |
| 3. Actualidad                 | Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    |     | X             |
| 4. Organización               | Existe una organización lógica entre sus ítems           |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    |     | X             |
| 5. Suficiencia                | Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad. |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    |     | X             |





**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

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

**Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, LOZANO RIVERA MARTIN WILSON, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - PIURA, asesor de Tesis titulada: "Habilidades directivas y compromiso organizacional en docentes de la escuela de educación básica 2022", cuyo autor es PAZMIÑO BURGOS EDUARDO GEOVANNY, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 11.00%, 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, 11 de Setiembre del 2022

| <b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>   | <b>Firma</b>  |
|--|---|
| LOZANO RIVERA MARTIN WILSON<br><b>DNI:</b> 16801347<br><b>ORCID:</b> 0000-0002-5861-932X | Firmado electrónicamente<br>por: MWLOZANOR el 11-<br>09-2022 17:57:36 |

Código documento Trilce: TRI - 0428014