



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

Habilidades directivas y clima organizacional en docentes de  
instituciones educativas de Ate 2024

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**Maestra en Administración de la Educación**

**AUTORA:**

Romani Flores, Elianeta (orcid.org/0009-0006-2723-7616)

**ASESORAS:**

Dra. Clemente Castillo, Consuelo Del Pilar (orcid.org/0000-0002-6994-9420)

Dra. Gonzales Sanchez Aracelli Del Carmen (orcid.org/0000-0003-0028-9177)

**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

**LIMA - PERÚ**

**2024**



**Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, CLEMENTE CASTILLO CONSUELO DEL PILAR, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ATE, asesor de Tesis titulada: "Habilidades Directivas y clima organizacional en docentes de Instituciones educativas de Ate 2024.", cuyo autor es ROMANI FLORES ELIANETA, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 19%, 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.

LIMA, 23 de Julio del 2024

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
CLEMENTE CASTILLO CONSUELO DEL PILAR <b>DNI:</b> 40528957 <b>ORCID:</b> 0000-0002-6994-9420	Firmado electrónicamente por: CCLEMENTEC el 02- 08-2024 16:33:07

Código documento Trilce: TRI - 0832618



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

**Declaratoria de Originalidad del Autor**

Yo, ROMANI FLORES ELIANETA estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO del programa de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ATE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Habilidades Directivas y clima organizacional en docentes de Instituciones educativas de Ate 2024.", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

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

<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Firma</b>
ROMANI FLORES ELIANETA <b>DNI:</b> 31182796 <b>ORCID:</b> 0009-0006-2723-7616	Firmado electrónicamente por: EROMANIF el 24-07- 2024 22:45:31

Código documento Trilce: INV - 1731882

### **Dedicatoria**

A Dios por ser mi guía y haberme dado una familia maravillosa, a mi madre quien ha creído siempre en mí, dándome ejemplo de superación, humildad y sacrificio. A mis 3 hijos que son mi motor y motivo para seguir adelante, mi compañero de vida por su amor y apoyo incondicional.

### **Agradecimiento**

Quiero expresar mi agradecimiento a la universidad César Vallejo por mi educación, a mi asesora, Dra. Clemente Castillo, Consuelo Del Pilar, su orientación y consejos han sido fundamentales para el desarrollo de este trabajo, a mis compañeros de clase por el apoyo incondicional.

## Índice de contenidos

Carátula.....	i
Declaratoria de autenticidad del asesor.....	ii
Declaratoria de originalidad del autor.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenidos.....	vi
Índice de tablas.....	vii
Resumen.....	viii
Abstract.....	ix
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. METODOLOGÍA.....	14
III. RESULTADOS.....	16
IV. DISCUSIÓN.....	25
V. CONCLUSIONES.....	31
VI. RECOMENDACIONES.....	32
REFERENCIAS.....	34
ANEXOS.	

## Índice de tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1 Niveles y frecuencias de la variable habilidades directivas.....	16
Tabla 2 Niveles y frecuencias de las dimensiones de las habilidades directivas	17
Tabla 3 Niveles y frecuencias de la variable clima organizacional.....	18
Tabla 4 Niveles y frecuencias de las dimensiones del clima organizacional.....	19
Tabla 5 Contraste de hipótesis general.....	20
Tabla 6 Contraste de hipótesis específica 1.....	21
Tabla 7 Contraste de hipótesis específica 2.....	22
Tabla 8 Contraste de hipótesis específica 3.....	23
Tabla 9 Contraste de hipótesis específica 4.....	24

## Resumen

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre las habilidades directivas y clima organizacional en docentes de instituciones educativas de Ate 2024. Fue una investigación básica, con diseño no experimental, nivel correlacional, corte transversal y enfoque cuantitativo. La población estuvo conformada por 120 docentes de instituciones de educación de Ate, y la muestra fue de 92 docentes mediante el muestreo no probabilístico por conveniencia. Se utilizó la técnica de encuesta y el instrumento fue un cuestionario. Los hallazgos descriptivos indicaron que las habilidades directivas se encontraron en nivel deficiente (46,7%) y el clima organizacional en nivel medio (40,2%). Los hallazgos inferenciales mostraron que el coeficiente de Spearman fue de 0,594 con nivel de significancia de 0,000. Puesto que es menor a 0,05, existe una relación significativa entre las habilidades personales y el clima organizacional en los docentes de instituciones educativas de Ate en el año 2024.

**Palabras clave:** relaciones interpersonales, interacción social, autonomía educativa, articulación educativa.



## **Abstract**

The objective of the research was to determine the relationship between management skills and organizational climate in teachers of educational institutions in Ate 2024. It was a basic research, with a non-experimental design, correlational level, cross-sectional and quantitative approach. The population was made up of 120 teachers from educational institutions in Ate, and the sample was 92 teachers through non-probabilistic convenience sampling. The survey technique was used and the instrument was a questionnaire. The descriptive findings indicated that management skills were found at a poor level (46.7%) and the organizational climate at a medium level (40.2%). The inferential findings showed that the Spearman coefficient was 0.594 with a significance level of 0.000. Given that this value is less than 0.05, there is a significant relationship between personal skills and the organizational climate in teachers of educational institutions in Ate in the year 2024.

**Keywords:** interpersonal relationships, social interaction, educational autonomy, educational articulation.

## I. INTRODUCCIÓN

Actualmente el desarrollo de habilidades directivas es fundamental para conseguir un clima organizacional favorable entre los docentes de entidades de educación, es importante promover un entorno de trabajo colaborativo y eficiente. No abordar estas áreas puede resultar en un clima laboral hostil, una menor motivación entre el personal docente y, por lo tanto, un rendimiento académico deficiente entre los discentes (Sagredo y Castelló, 2019). A su vez la ausencia de liderazgo efectivo y un clima organizacional negativo pueden impactar negativamente en la calidad de la enseñanza, así como el bienestar emocional de los docentes, lo que a su vez puede afectar el logro de los objetivos educativos institucionales (Alegría y Alarcón, 2022).

A nivel internacional, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, (Unesco, 2023) señaló que la falta de desarrollo de habilidades directivas en docentes ha generado un conjunto de desafíos en el ámbito de la educación. La relevancia de estas habilidades radica en su capacidad a fin de incentivar un liderazgo efectivo en el aula, fomentar la colaboración y mejorar el clima organizacional en las entidades de educación. Descuidar este componente puede conducir a una gestión inadecuada del aula, dificultad en la toma de decisiones y una capacidad disminuida para afrontar el entorno educativo dinámico.

A nivel de Latinoamérica, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021) indicó que la calidad del clima organizacional en docentes es un tema de preocupación creciente en el ámbito educativo. Un clima organizacional deficiente puede contribuir a la insatisfacción laboral, el estrés y la desmotivación entre los docentes, lo que a su vez puede incidir negativamente en su desempeño, y su relación con los estudiantes. La falta de un ambiente laboral favorable puede conducir a conflictos interpersonales y falta de colaboración entre colegas. En ese sentido, Muñoz et al. (2022) indican que abordar los desafíos relacionados con el clima organizacional en las entidades de educación de Latinoamérica es crucial a fin de incentivar un ambiente laboral saludable y mejorar los hallazgos educativos.

A nivel nacional, de acuerdo con Moscol et al. (2024) es esencial mejorar las habilidades de gestión y cultivar un ambiente organizacional positivo entre los docentes de las entidades educativas a fin de que se dicte una educación de calidad. La falta de estas habilidades puede llevar a un liderazgo ineficaz, una comunicación

deficiente y una gestión inadecuada de conflictos dentro del entorno escolar. Esto puede generar desmotivación entre los docentes, afectar negativamente su compromiso con la enseñanza y reducir la calidad del ambiente de aprendizaje. Por lo cual, el Ministerio de Educación (Minedu, 2019) enfatizó que la falta de un clima organizacional saludable puede generar presiones laborales, estrés y un ambiente poco favorable para el crecimiento profesional, así como personal de los docentes. Como resultado, esto afecta el rendimiento académico, así como el bienestar general de los jóvenes. Por lo tanto, es importante abordar estas preocupaciones para mejorar el nivel de educación y cultivar un ambiente escolar favorable en el Perú.

A nivel local, en las entidades educativas de Ate. se enfrentan a desafíos educativos que afectan directamente el rendimiento profesional de los docentes, por ende, el procedimiento de enseñanza y/o aprendizaje. Uno de estos desafíos radica en la falta de desarrollo de habilidades directivas entre el cuerpo docente. La ausencia de capacitación en liderazgo y gestión administrativa limita la capacidad de los docentes para enfrentar los desafíos del entorno educativo actual, que requiere habilidades de dirección efectivas para abordar situaciones complejas y liderar equipos de manera eficaz. Además, el clima organizacional en estas instituciones presenta deficiencias significativas. La carencia de un ambiente laboral positivo y colaborativo puede generar tensiones entre el personal docente, afectando su motivación y bienestar. Esta condición tiene una influencia directa tanto en la calidad de la enseñanza como en el rendimiento académico de los discentes. Se requiere una intervención integral para cultivar el desarrollo de habilidades gerenciales entre los docentes y facilitar la creación de un ambiente organizacional favorable.

Con relación a los objetivos y metas de desarrollo sostenible (ODS), 4 "Educación de Calidad" establecidas por las Naciones Unidas orientadas a la investigación, Se desarrollaron con los siguientes objetivos: primero, estudiar cómo se sentían los administradores escolares de Ate sobre el entorno laboral actual y cómo se correlacionaba con sus esfuerzos por mejorar sus habilidades de gestión. En segundo lugar, investigar los elementos que inciden en el ambiente de gestión de las escuelas de Ate sin recurrir a métodos experimentales. En tercer lugar, proponer medidas para potenciar las habilidades gerenciales de los educadores de las escuelas de Ate y crear un ambiente laboral más favorable.

Por lo cual, se formuló como problema general: ¿Cuál es la relación que tienen

las habilidades directivas y clima organizacional en docentes de instituciones educativas de Ate 2024? Ante ello surgen los problemas específicos: ¿Cuál es la relación que tienen las habilidades personales, interpersonales, grupales, específicas de comunicación y el clima organizacional en docentes de instituciones educativas de Ate 2024?

La justificación teórica se sustentó en la necesidad de ampliar la comprensión sobre las habilidades de gestión, así como el entorno laboral en profesores de centros educativos. Se basó en teorías y estudios previos para enriquecer la comprensión de estas variables en un contexto específico. Esto permitió afianzar el conocimiento sobre las variables. Igualmente, la justificación metodológica se centró en la elección de un enfoque correlacional a fin de analizar la relación entre las variables. Se optó por el método hipotético deductivo para formular y probar hipótesis, logrando así un análisis riguroso y estructurado. Además, el proceso de recolección de información incluyó herramientas que fueron evaluadas por expertos, garantizando así su confiabilidad y validez. Asimismo, la justificación práctica radicó en su capacidad para afianzar el conocimiento. Los hallazgos proporcionaron una base sólida para futuros estudios en el área de gestión educativa, permitiendo un mayor entendimiento de las dinámicas de liderazgo y clima organizacional en el contexto educativo.

En ese sentido, se formuló como objetivo general: determinar la relación entre las habilidades directivas y clima organizacional en docentes de instituciones educativas de Ate 2024. Los objetivos específicos fueron: determinar la relación entre las habilidades personales, interpersonales, grupales, específicas de comunicación y el clima organizacional en docentes de instituciones educativas de Ate 2024.

Con relación a los antecedentes internacionales, Yanez (2021) buscó determinar si el liderazgo directivo se vincula con el clima organizacional en una entidad educativa de Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador. Los hallazgos muestran una correlación entre las variables. Esta conexión indica que un liderazgo efectivo incide en el clima organizacional. La interpretación indica que un liderazgo sólido puede fomentar un clima laboral favorable, lo que podría aumentar la satisfacción laboral y el rendimiento del equipo. Al final, llegó a la conclusión de que se puede lograr un ambiente laboral más agradable, así como productivo mejorando el liderazgo directivo.

McLean et al. (2023) buscaron determinar si la adaptabilidad se relaciona con el clima escolar en el desarrollo de las percepciones que los docentes de una entidad de educación de Estados Unidos. Los hallazgos muestran efectos principales positivos de la adaptabilidad sobre la autoeficacia y las percepciones del clima relacional en el aula. Asimismo, se observan efectos positivos del clima escolar sobre la autoeficacia y el optimismo profesional. La conclusión muestra que existe un efecto de interacción donde las relaciones entre adaptabilidad y autoeficacia son más robustas en participantes que reportan niveles altos de clima escolar.

Gangal y Yilmaz (2023) buscaron determinar los efectos de habilidades personales en las habilidades de gestión del aula de los docentes de una entidad de educación, Turquía. Los hallazgos evidenciaron que las habilidades personales están relacionadas con la planificación y programación de los docentes, de igual manera con la gestión del comportamiento. Concluyeron que desarrollar habilidades directivas en los docentes, influyen significativamente en varios aspectos de su desempeño profesional, así como en la calidad de la enseñanza ofrecida.

Mohammad y Borkoski (2024) buscaron determinar los efectos de la relación de las condiciones organizativas y las habilidades personales de una institución de educación, Emiratos Árabes Unidos. Los hallazgos muestran que los docentes experimentaron escaso apoyo por parte de los líderes en asuntos relacionados con los estudiantes, reconocimiento profesional, progresión en objetivos profesionales. Concluyeron que es necesario enfatizar la necesidad de incrementar la asistencia y las circunstancias laborales brindadas a los educadores, al mismo tiempo cultivar una cultura organizacional que incentive el bienestar en el entorno educativo.

Liu y Werblow (2019) buscaron conocer si las habilidades interpersonales se vinculan con el compromiso organizacional en una institución de educación, Estados Unidos. Los hallazgos muestran que el papel de los directores y maestros en el desarrollo de sus colegas, el liderazgo del equipo directivo en la gestión educativa está fuertemente correlacionado con la satisfacción laboral, así como el compromiso organizacional tanto entre directivos como docentes. Concluyeron que el liderazgo colaborativo y apoyo entre los integrantes del equipo educativo fomenta un ambiente laboral positivo y mejorar la dedicación a las metas y principios de la organización

educativa.

Con relación a los antecedentes nacionales, Huacarpuma (2022) buscó determinar si las habilidades interpersonales se vinculan con la innovación educativa en una institución educativa de Arequipa. Los hallazgos muestran que el 38% de docentes poseen habilidades directivas y niveles de innovación educativa evaluados como regulares. Asimismo, existe una correlación entre estas variables ( $Rho=0.651$ ,  $p=0.029$ ). Concluyó que los hallazgos resaltan la relevancia de fortalecer las habilidades de liderazgo entre los educadores para fomentar prácticas innovadoras en el ámbito educativo, potenciando así el aprendizaje de los discentes.

Aliaga (2020) señaló que el clima organizacional en una institución educativa de San Martín. Los hallazgos mostraron un alto grado de habilidades grupales (42%) y ambiente organizacional (34%). El análisis revela una correlación positiva ( $\rho=0,899$ ) y un coeficiente de determinación del 80,9%, lo que sugiere que las habilidades grupales tienen un impacto importante en el entorno organizacional. Concluyó que estos hallazgos enfatizan la importancia de un liderazgo competente para incentivar un ambiente laboral eficiente.

Romero (2022) el clima organizacional en docentes de una institución educativa de Ayacucho y los hallazgos destacan una relación de las variables ( $r^2=0,411$ ;  $p=0,001$ ). Esta conexión enfatiza la importancia del liderazgo en la configuración del entorno laboral, donde el bienestar emocional y las circunstancias laborales son relevantes. Concluyó que la importancia de un liderazgo fuerte que fomente un ambiente laboral positivo, mejorando así el bienestar de los empleados y los logros organizacionales.

Aguilar (2019) buscó conocer si las habilidades directivas se vinculan con el clima organizacional en una entidad de educación de la Libertad. Los hallazgos muestran una correlación entre las variables, con un coeficiente de Spearman de 0.432. Esta correlación implica que el estilo de liderazgo está conectado con las condiciones laborales. Concluyó que un liderazgo competente fomenta un lugar de trabajo favorable y eficiente.

Arévalo (2021) buscó conocer si las habilidades de comunicación se vinculan con el clima organizacional en una entidad educativa del Callao. Los hallazgos muestran una relación entre las variables ( $r = .671$  y  $\text{sig.} = .000 < .01$ ) con el clima

organizacional. En consecuencia, un liderazgo directivo eficiente en la institución se asocia con un clima organizacional positivo. Concluyó que un liderazgo positivo influye en la configuración del ambiente laboral, lo que puede incidir en el bienestar y la adecuada organización.

Con relación a las bases teóricas de las habilidades directivas, se consideraron a la teoría del liderazgo de Lewin (1939), el cual abarca una variedad de enfoques que exploran cómo los líderes influyen en sus seguidores y logran objetivos organizacionales. Desde la perspectiva de los rasgos, se examinan características individuales que podrían predisponer a alguien al liderazgo. Los estilos de liderazgo, como el autoritario, democrático o el laissez-faire, examinan los efectos de varios métodos de liderazgo en el equipo. Asimismo, Palafox et al. (2020) indicaron que el liderazgo transformacional enfatiza la inspiración, así como motivación para alcanzar sus máximas capacidades, pero la teoría del liderazgo situacional postula que el estilo de liderazgo más exitoso depende de las condiciones específicas.

De igual manera, fue considerada la teoría de la administración de Fayol (1971), la cual comprende una serie de enfoques que exploran cómo los gerentes planifican, organizan, dirigen y controlan los recursos para lograr los objetivos organizacionales. Desde una perspectiva clásica, se enfoca en la estructura organizacional y los principios de gestión. Destaca la relevancia de la racionalidad y la formalización en la administración. Igualmente, Pantoja y Salazar (2019) indicaron que la teoría postula que un estilo de gestión universal no es adecuado para todos los escenarios y, en cambio, debe personalizarse para adaptarse a las condiciones individuales. Por el contrario, la teoría de la gestión se centra en mejorar la eficiencia examinando y optimizando los procesos de trabajo.

Asimismo, fue considerada la teoría de la inteligencia emocional de Goleman (1995), la cual examina cómo las personas reconocen, comprenden y gestionan sus propias emociones y las de los demás. Los componentes principales incluyen inteligencia emocional, autocontrol, impulso, empatía y habilidades interpersonales. Igualmente, Flores (2023) indicó que, según la teoría, las personas con alta inteligencia emocional tienen la capacidad de manejar eficazmente el estrés, emitir juicios acertados y formar conexiones interpersonales sólidas. Este método también enfatiza la necesidad de la autoconciencia y el cultivo de habilidades emocionales para mejorar el desempeño tanto en contextos profesionales como personales.

Igualmente, Chaudhuri et al. (2022) indicaron que las habilidades directivas se definen como las destrezas que líderes y gerentes aplican para coordinar, organizar y dirigir las actividades de un equipo u organización hacia la consecución de metas específicas. La delegación de responsabilidades y la motivación del personal. Son fundamentales para mantener un entorno laboral productivo y colaborativo, así como para afrontar los desafíos y cambios en el contexto empresarial de manera eficiente.

Con relación al marco conceptual de las habilidades directivas, de acuerdo con Whetten y Cameron (2011) engloban el conjunto de aptitudes y competencias que los líderes y gerentes emplean para orientar, motivar y supervisar a sus equipos. Los talentos incluidos en este aspecto incluyen comunicación competente, toma de decisiones inteligente, resolución de conflictos, delegación de tareas, establecimiento de confianza y liderazgo visionario. En ese sentido, las habilidades directivas resultan cruciales para el éxito en roles de liderazgo y gestión.

Igualmente, Choquette et al. (2024) indicaron que las habilidades directivas en el contexto de los docentes de entidades de educación se refieren al conjunto de aptitudes y competencias que estos profesionales emplean para liderar, motivar y guiar a sus discentes hacia el aprendizaje, así como el desarrollo integral. Estas habilidades incluyen la capacidad de fomentar un ambiente de respeto y colaboración, Además, la capacidad de modificar los enfoques de instrucción para atender las necesidades específicas de los discentes.

Las dimensiones que se tomaron en cuenta para las habilidades directivas, según Whetten y Cameron (2011) fueron: las habilidades personales, las cuales se refieren a la capacidad de un líder cuando gestiona sus propias emociones, motivaciones y conductas. Incluye competencias como la autoconciencia, el autocontrol, la adaptabilidad y la automotivación. Estas habilidades permiten a los líderes mantener la calma bajo presión, adaptarse a cambios, motivarse para alcanzar objetivos y comportarse de manera ética y responsable, lo cual es crucial para una gestión eficaz y un liderazgo inspirador. Asimismo, para Vigh (2024) las habilidades personales son las características individuales que un líder posee y que contribuyen a su efectividad en roles de gestión y liderazgo. Esto incluye atributos como la autoconfianza, la integridad, la resiliencia, la ética laboral, la capacidad para manejar el estrés y la habilidad para tomar decisiones con determinación y claridad.



De igual manera, Hu et al. (2023) señalaron que la dimensión habilidades personales se centra en los atributos y cualidades individuales que un líder posee y que contribuyen a su capacidad para influir de forma positiva en otros y alcanzar resultados organizacionales. Estos atributos incluyen inteligencia emocional, empatía, sinceridad, humildad, flexibilidad y una capacidad continua de aprendizaje, así como desarrollo personal. Estas habilidades interpersonales son cruciales para construir conexiones sólidas y confiables con colegas, cultivar una atmósfera de trabajo constructiva y eficiente y guiar exitosamente en un entorno dinámico y en evolución.

Igualmente, se consideró la segunda dimensión habilidades interpersonales de acuerdo con Whetten y Cameron (2011) que es la capacidad de un líder para interactuar eficazmente con otros. Incluye competencias como la empatía, la comunicación, la influencia, el trabajo en equipo, así como la gestión de conflictos. Estas habilidades permiten a los líderes construir relaciones sólidas, motivar y guiar a sus equipos, resolver problemas de manera constructiva y crear un ambiente laboral colaborativo y positivo.

De igual manera, para Theelen et al. (2019) son el conjunto de aptitudes que un líder posee para interactuar de forma efectiva y positiva con los demás en un entorno profesional. Esto implica la capacidad para establecer relaciones sólidas, comunicarse de manera clara y comprensible, resolver conflictos de forma constructiva, así como trabajar en equipo. Estas habilidades interpersonales son esenciales para cultivar un ambiente laboral saludable.

Igualmente, Thyness y Vold (2023) para la dimensión habilidades interpersonales, es la capacidad de un líder para lograr relaciones sólidas y constructivas con otros individuos dentro y fuera de la organización. Estos talentos son cruciales para crear un ambiente laboral favorable, fomentar equipos unidos y cultivar una cultura organizacional centrada en la cooperación y la estima mutua. Asimismo, se consideró la tercera dimensión habilidades grupales de acuerdo con Whetten y Cameron (2011) es la capacidad de un líder para gestionar y coordinar grupos de trabajo. Incluye competencias como la formación de equipos, la facilitación de reuniones, la gestión de dinámicas grupales, así como la resolución de conflictos dentro del grupo.

En el mismo sentido, para Nalbantoğlu y Bümen (2024) las habilidades grupales se refieren a las capacidades de un líder para trabajar eficazmente con grupos de individuos hacia la consecución de objetivos comunes. Esto incluye habilidades para fomentar la cohesión grupal, facilitar la colaboración, así como el trabajo en equipo, gestionar dinámicas de grupo, motivar a los integrantes del equipo y resolver conflictos interpersonales. Estas habilidades son esenciales para construir equipos sólidos, incrementar la productividad y promover un ambiente laboral positivo, así como colaborativo.

Asimismo, Lang y al. (2024) señalaron que la dimensión habilidades grupales se basan en las capacidades de un líder para dirigir eficazmente a un conjunto de personas hacia el logro de metas compartidas. Esto implica habilidades como la capacidad para fomentar la confianza, así como la colaboración entre los integrantes del equipo, facilitar la comunicación efectiva, asignar roles y responsabilidades de manera equitativa, y resolver conflictos grupales de manera constructiva.

Igualmente, se consideró la cuarta dimensión habilidades específicas de comunicación de acuerdo con Whetten y Cameron (2011) es la capacidad para dar información de manera clara y efectiva. Incluye competencias como la escucha activa, la claridad en la expresión, la persuasión, la retroalimentación constructiva y la comunicación no verbal. Estas habilidades permiten a los líderes asegurar que sus mensajes sean comprendidos, motivar y guiar a su equipo, y mantener una comunicación abierta y eficaz en todas las direcciones.

Asimismo, Premo y al. (2023) indicaron que las habilidades específicas de comunicación se refieren a las competencias que un líder posee al momento de transmitir información de manera clara, efectiva y persuasiva dentro de un contexto organizacional. Esto incluye habilidades como la capacidad para expresarse de manera precisa y concisa, adaptar el mensaje según la audiencia, escuchar activamente las necesidades y preocupaciones de los demás, y utilizar diferentes canales de comunicación según sea necesario.

En el mismo sentido, Zhou et al. (2023) indicaron que la dimensión habilidades específicas de comunicación se centran en las capacidades de un líder para transmitir mensajes de manera clara, efectiva y persuasiva en diferentes contextos organizacionales. Esto implica habilidades como la capacidad para expresar ideas de

manera coherente y comprensible, escuchar activamente las preocupaciones y opiniones de los demás, proporcionar retroalimentación constructiva y gestionar conflictos a través de la comunicación.

Respecto a las bases teóricas de la variable clima organizacional, se tomó en cuenta la teoría de la contingencia de Fiedler (1964), la cual argumentó que el rendimiento de una organización se ve influenciado por una combinación de factores que cambian dependiendo del entorno y las situaciones particulares. Desde esta perspectiva, no existe un enfoque único o una estructura organizativa universalmente efectiva. Asimismo, Antoni (2020) indicó que, en lugar de ello, la estructura, el liderazgo y las prácticas organizacionales deben adaptarse a las demandas del entorno y a las características internas de la empresa.

Igualmente, se consideró la teoría de la expectativa de Vroom (1964), la cual examinó cómo las expectativas individuales inciden en el desempeño laboral, así como la motivación de los empleados. En este contexto, se considera que los empleados desarrollan expectativas sobre la correlación entre su esfuerzo, desempeño y los beneficios que obtienen. Sánchez et al. (2021) indicaron que cuando los trabajadores tienen confianza en que su arduo trabajo resultará en un alto desempeño y posteriormente obtendrán beneficios significativos, están más inclinados a estar motivados para lograr los propósitos de la empresa. Esta teoría subraya la relevancia de alinear las expectativas de los empleados con las realidades organizacionales y de diseñar sistemas de recompensa que refuercen el desempeño deseado.

De igual manera, se tomó en cuenta la teoría del refuerzo de Skinner (1957) la cual examina cómo las consecuencias de las acciones inciden en el comportamiento de los empleados. De acuerdo con Torres y Huamanchumo (2024), se examinó cómo las consecuencias de las acciones inciden en el comportamiento de los empleados. Se formula la hipótesis de que los trabajadores están más inclinados a replicar acciones que van acompañadas de resultados favorables y a mantenerse alejados de aquellas que van seguidas de resultados desfavorables. Esto implica que el diseño de sistemas de recompensas y reconocimiento en el trabajo puede influir en el comportamiento, así como en la productividad de los empleados.

Con relación al marco conceptual de la variable clima organizacional, de acuerdo con Chiavenato (2011) se trata del clima emocional y psicológico presente en un centro educativo, afectado por elementos como la cultura organizacional, las interacciones entre personas, el liderazgo escolar y las políticas educativas. Esta atmósfera tiene un impacto directo en el bienestar, el impulso y la eficacia de los docentes, así como en el progreso educativo y el crecimiento de los niños. Esto fomenta una atmósfera favorable al desarrollo profesional y al éxito académico.

Asimismo, Yao y Ma (2024) indicaron que el clima organizacional es la perspectiva general que tienen los docentes sobre el ambiente laboral, las conexiones interpersonales y la cultura escolar en su empleo. Esto abarca elementos como la gestión educativa, la colaboración, la correspondencia competente, el reconocimiento y agradecimiento hacia el personal, así como fomentar la innovación y la mejora continua. Un ambiente organizacional óptimo fomenta la satisfacción laboral, la dedicación y la eficacia educativa, lo que resulta en un mejor rendimiento académico y bienestar entre los estudiantes.

Igualmente, Watted et al. (2020) señalaron que el clima organizacional es el ambiente laboral experimentado por el personal educativo en una institución escolar. Este clima está determinado por factores como la cultura institucional, las políticas y prácticas de gestión, el grado de participación y empoderamiento del personal, así como el apoyo y reconocimiento recibido por parte de la dirección y la comunidad escolar.

Las dimensiones que se tomaron en cuenta para el clima organizacional, de acuerdo con Chiavenato (2011) fue la autonomía, es el grado de independencia y libertad que los empleados perciben en su trabajo. Incluye la capacidad para tomar decisiones, gestionar sus propias tareas y contribuir con ideas innovadoras. Esta dimensión permite a los empleados sentirse empoderados, aumentar su motivación y satisfacción laboral, y mejorar su desempeño, lo cual es crucial para un ambiente laboral positivo y productivo.

Asimismo, Acosta (2020) señaló que la autonomía es el grado de libertad y autoridad que los empleados perciben en su entorno laboral para tomar decisiones relacionadas a sus labores y la forma en que realizan sus labores. Esta dimensión se centra en la capacidad de los empleados para ejercer control sobre su trabajo, incluida

la autonomía para establecer horarios, definir métodos de trabajo y tomar decisiones sin necesidad de una supervisión constante. Una alta autonomía puede contribuir a un mayor sentido de responsabilidad y satisfacción laboral, mientras que una baja autonomía puede generar sentimientos de desmotivación y falta de compromiso.

Además, Akrong et al. (2022) indicaron que la autonomía, como dimensión del clima organizacional, se vincula con nivel de independencia y poder de decisión que los empleados experimentan en su lugar de trabajo. Implica la capacidad de los individuos a fin de tomar decisiones relacionadas con su trabajo sin la necesidad de una supervisión constante. Esta dimensión abarca aspectos como la libertad para elegir métodos de trabajo, organizar el tiempo y resolver problemas de manera autónoma. Una mayor autonomía puede fomentar la creatividad, la innovación y la satisfacción laboral, mientras que una baja autonomía puede generar sentimientos de desmotivación y limitar el rendimiento laboral.

Igualmente, se consideró la segunda dimensión cohesión de acuerdo con Chiavenato (2011) es el sentido de unidad y colaboración entre los integrantes de un equipo o grupo de trabajo. Incluye la percepción de apoyo mutuo, solidaridad, y la efectividad en el trabajo conjunto. Esta dimensión permite a los empleados sentirse parte de un equipo cohesionado, lo que mejora la comunicación, reduce conflictos y aumenta la eficiencia y satisfacción laboral.

Igualmente, se tomó en cuenta la tercera dimensión confianza de acuerdo con Chiavenato (2011) es el nivel de seguridad y fiabilidad que los empleados tienen entre sí y hacia la organización. Incluye la percepción de integridad, honestidad y competencia de los compañeros y líderes. Esta dimensión permite a los empleados sentirse seguros al compartir información y tomar riesgos.

De igual manera, Chiang et al. (2021) mencionaron que la dimensión confianza es el grado de seguridad y credibilidad percibidos entre los integrantes de un equipo o una organización. Esta dimensión se basa en la percepción de fiabilidad, integridad y honestidad en las relaciones laborales y en la comunicación dentro del grupo. Una elevada confianza indica que los trabajadores se sienten seguros y pueden confiar en sus colegas y líderes, lo que promueve un ambiente laboral positivo, la cooperación y la apertura en la comunicación. Por otro lado, una baja confianza puede dar lugar a la desconfianza, el secretismo y la falta de colaboración en la organización. Asimismo,

Li et al. (2020) señaló que la dimensión confianza, es el grado de credibilidad y seguridad percibidos en las relaciones laborales dentro de un equipo o una organización. Esta dimensión aborda la percepción de fiabilidad, transparencia y sinceridad en la comunicación, así como las interacciones entre los integrantes del grupo.

La investigación realizada sobre habilidades de gestión y clima organizacional entre docentes de Ate enfatiza la necesidad de cultivar habilidades de liderazgo efectivas y mejorar el clima organizacional. La insuficiencia de estas habilidades conduce a una gestión inadecuada del aula. Asimismo, los docentes encuentran obstáculos que restringen su capacidad para gestionar circunstancias complejas y guiar a los equipos. Un entorno organizacional desfavorable genera conflictos que impactan en la motivación y el bienestar del profesorado. Promover las habilidades de gestión y fomentar un clima organizacional bueno y colaborativo son cruciales.

En ese sentido, se formuló como hipótesis general: existe relación entre las habilidades directivas y clima organizacional en docentes de instituciones educativas de Ate 2024. Ante ello surgen las hipótesis específicas: existe relación entre las habilidades personales, interpersonales, grupales, específicas de comunicación y el clima organizacional en docentes de instituciones educativas de Ate 2024.

## II. METODOLOGÍA

El estudio fue de tipo básico. Al respecto, Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) indicaron que este tipo de estudio busca comprender fenómenos sin aplicarlos directamente, su objetivo principal radica en profundizar la comprensión de principios fundamentales y leyes naturales. Asimismo, el enfoque fue cuantitativo. De acuerdo con Bernal (2016), el objetivo principal es recopilar y analizar datos cuantitativos para identificar patrones, correlaciones y regularidades en un fenómeno investigado. Igualmente, el diseño fue no experimental. Baena (2017) señaló que se refiere a la recopilación, así como al análisis de datos sin intervenir directamente en la manipulación de variables. Este enfoque utiliza métodos como la observación, encuestas y análisis de datos existentes para comprender relaciones.

Respecto a la definición conceptual de la primera variable habilidades directivas, según Whetten y Cameron (2011) es el conjunto de aptitudes y competencias que los líderes y gerentes emplean para orientar, motivar y supervisar a sus equipos. Asimismo, la segunda variable clima organizacional, según Chiavenato (2011) es el ambiente psicológico, así como emocional que prevalece en una institución educativa. Respecto a la definición operacional de la variable 1, las dimensiones fueron: habilidades personales, con los indicadores: autoconocimiento, estabilidad emocional, autoevaluación y valores. Habilidades interpersonales, y los indicadores: relevancia, motivación, manejo de conflictos. Habilidades grupales, con los indicadores: trabajo grupal, autodeterminación, confianza. Habilidades específicas de comunicación, y los indicadores: perspectivas, propósito, participación. Para la segunda variable, se consideró las dimensiones: autonomía, con los indicadores: oportunidades de desarrollo, descentralización de decisiones. Cohesión, y los indicadores: camaradería y colaboración. Confianza, con los indicadores: transparencia en la comunicación, confianza en la dirección y colegas.

Con relación a la población fueron 120 docentes de instituciones de educación de Ate, según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) es el conjunto completo de elementos o individuos que se consideran en un estudio. Asimismo, la muestra del estudio fueron 92 docentes. Ñaupas et al. (2018) indicó que la muestra es una porción o subconjunto cuidadosamente seleccionado de la población total que se estudia.

Respecto a la técnica que se usó fue la encuesta. Al respecto, Castañeda (2022) señaló que es un método de recolección de información que involucra la formulación y administración de cuestionarios estructurados a una muestra de individuos dentro de la población objetivo. De igual manera, el instrumento que se usó fue el cuestionario. En ese sentido, Ñaupas et al. (2018) destacan que se trata de una herramienta creada específicamente para recopilar datos en una consulta mediante preguntas bien definidas. En relación con la validez del instrumento, de acuerdo con Hernández y Carpio (2019) tiene el fin de comprobar con precisión lo que se pretende medir en una investigación. En ese sentido, en el estudio se usó la validez de juicio de expertos. Respecto a la confiabilidad del instrumento, Ñaupas et al. (2018) indicaron que se refiere a su capacidad para producir resultados consistentes y estables en diferentes situaciones y momentos. En ese sentido, en este estudio se usó el alfa de Cronbach, mediante una prueba piloto con 30 docentes.

Los procedimientos para llevar a cabo el estudio se iniciaron con la solicitud de permiso a las Instituciones Educativas de Ate. Se administraron cuestionarios específicos a los docentes, asignando un tiempo de 25 minutos por participante. La recolección de información se realizó mediante un formulario de Google. Después, los datos recopilados se estructuraron en una base de datos Excel en función de dimensiones e indicadores. Respecto al examen de los datos adquiridos. Inicialmente, se utilizó estadística descriptiva para organizar una base de datos mediante el uso de una tabla de frecuencia para analizar los datos. Posteriormente se realizó una prueba de normalidad mediante la Prueba de Kolmogorov-Smirnov ya que el tamaño de la muestra supera los 50 elementos, resultando datos no paramétricos. Luego se probó la hipótesis utilizando el coeficiente de Spearman.

Durante el estudio, se siguieron estrictamente los estándares éticos de la Universidad César Vallejo, según la Resolución del Vicerrectorado de Investigación N°081-2024-VI-UCV. Se aseguró la precisión y calidad en las citas y referencias bibliográficas, cumpliendo con las normas APA séptima edición. Se mantuvo la confidencialidad de la información, evitando cualquier daño y siguiendo los principios de no maleficencia y beneficencia. Además, se respetó el derecho a la autonomía de los participantes, permitiéndoles tomar decisiones informadas y deliberadas sobre su participación en la investigación.



### III. RESULTADOS

**Tabla 1**

*Niveles y frecuencias de la variable habilidades directivas*

Niveles	f	%
Deficiente	43	46,7
Regular	21	22,8
Eficiente	28	30,4
Total	92	100,0

*Nota.* f = frecuencia, % = porcentaje.

Conforme con los datos de la tabla 1, con relación a las habilidades directivas en docentes, nivel deficiente comprende a 43 docentes, lo que representa el 46,7% del total. Nivel regular incluye a 21 docentes, equivalente al 22,8%. Finalmente, nivel eficiente agrupa a 28 docentes, correspondiente al 30,4%. En total, se evaluaron 92 docentes, representando el 100% de la muestra. Estos hallazgos muestran que casi la mitad de los docentes poseen habilidades directivas deficientes, mientras que una menor proporción se encuentra en nivel regular o eficiente. Esta distribución sugiere que gran parte de los docentes no alcanzan un nivel óptimo de habilidades directivas, lo que podría reflejar áreas de mejora en las estrategias de formación y desarrollo profesional implementadas en esta institución.

**Tabla 2***Niveles y frecuencias de las dimensiones de las habilidades directivas*

Niveles	Habilidades personales		Habilidades interpersonales		Habilidades Grupales		Habilidades específicas de comunicación	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Deficiente	18	19,6	24	26,1	31	33,7	37	40,2
Regular	62	67,4	50	54,3	31	33,7	24	26,1
Eficiente	12	13,0	18	19,6	30	32,6	31	33,7
Total	92	100,0	92	100,0	92	100,0	92	100,0

*Nota.* f = frecuencia, % = porcentaje.

Conforme con los datos de la tabla 2, se observa que 19,6% de los docentes tienen habilidades personales deficientes, 67,4% regulares y 13% eficientes. En habilidades interpersonales, 26,1% se encuentran en nivel deficiente, 54,3% en el regular y 19,6% en el eficiente. Para las habilidades grupales, 33,7% presenta nivel deficiente, 33,7% nivel regular y 32,6% nivel eficiente. En cuanto a las habilidades específicas de comunicación, 40,2% de los docentes se hallan en nivel deficiente, 26,1% en regular y 33,7% en eficiente.

**Tabla 3***Niveles y frecuencias de la variable clima organizacional*

Niveles	f	%
Bajo	28	30,4
Medio	37	40,2
Alto	27	29,3
Total	92	100,0

*Nota.* f = frecuencia, % = porcentaje.

Conforme con los datos de la tabla 3, con relación al clima organizacional, se aprecia que el 30,4% de los docentes perciben un clima organizacional bajo, el 40,2% lo perciben como medio y el 29,3% como alto. En total, se evaluaron 92 docentes, representando el 100% de la muestra. Estos hallazgos muestran que gran parte de los docentes perciben el clima organizacional en niveles medios, con una proporción considerable que lo percibe como bajo. La distribución sugiere que hay áreas de mejora significativas en el ambiente organizacional de la entidad.

**Tabla 4***Niveles y frecuencias de las dimensiones del clima organizacional*

---

Niveles	Autonomía		Cohesión		Confianza	
	f	%	f	%	F	%
Bajo	34	37,0	25	27,2	30	32,6
Medio	37	40,2	46	50,0	26	28,3
Alto	21	22,8	21	22,8	36	39,1
Total	92	100,0	92	100,0	92	100,0

---

*Nota.* f = frecuencia, % = porcentaje.

Conforme con los datos de la tabla 4, con relación a las dimensiones del clima organizacional, se aprecia que 37% de los docentes perciben nivel bajo de autonomía, 40,2% nivel medio y 22,8% nivel elevado. En cuanto a la cohesión, 27,2% de los docentes perciben nivel bajo, 50% nivel medio y 22,8% nivel alto. Respecto a la confianza, 32,6% de los docentes perciben nivel bajo, 28,3% nivel medio y 39,1% nivel alto. Los hallazgos indican que muchos docentes perciben niveles bajos o medios en autonomía y cohesión, y aunque la confianza es alta, aún hay una cantidad considerable que percibe niveles bajos o medios, requiriendo mejoras en estas áreas.

Tras el análisis descriptivo, la hipótesis fue probada mediante estadística inferencial. Se aceptó la hipótesis alternativa si Sig. < 0.05. Por otro lado, si Sig. > 0.05, se aceptó la nula.

### Hipótesis general

H<sub>0</sub>: No existe relación entre las habilidades directivas y clima organizacional en docentes de instituciones educativas de Ate 2024.

H<sub>1</sub>: Existe relación entre las habilidades directivas y clima organizacional en docentes de instituciones educativas de Ate 2024.

**Tabla 5**

*Contraste de hipótesis general*

		Habilidades directivas	Clima organizacional
Rho de Spearman	Habilidades directivas	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,594**
		N	92
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	,594**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	92

De acuerdo con la tabla 6, se aprecia que el coeficiente de Spearman fue 0,594 y el nivel de significancia fue 0,000. Puesto que es inferior a 0,05, es rechazada la hipótesis nula (H<sub>0</sub>). Por lo cual, existe una relación significativa entre las habilidades directivas y el clima organizacional en los docentes. La correlación sugiere que mejoras en las habilidades directivas están asociadas con un mejor clima organizacional, subrayando la importancia de fortalecer estas habilidades a fin de incentivar un ambiente laboral más positivo y eficiente.

## Hipótesis específica N° 1

H<sub>0</sub>: No existe relación entre las habilidades personales y clima organizacional en docentes de instituciones educativas de Ate 2024.

H<sub>E1</sub>: Existe relación entre las habilidades personales y clima organizacional en docentes de instituciones educativas de Ate 2024.

**Tabla 6**

*Contraste de hipótesis específica 1*

		Habilidades personales	Clima organizacional
Rho de Spearman	Habilidades personales	1,000	,434**
			,000
		92	92
	Clima organizacional	,434**	1,000
		,000	.
		92	92

De acuerdo con la tabla 6 se aprecia que el coeficiente de Spearman fue 0,434 y el nivel de significancia fue 0,000. Puesto que es inferior a 0,05, es rechazada la hipótesis nula (H<sub>0</sub>). Por lo cual, existe una relación significativa entre las habilidades personales y el clima organizacional en los docentes. La correlación sugiere que mejoras en las habilidades personales de los docentes están asociadas con un mejor clima organizacional, resaltando la importancia de fortalecer estas habilidades a fin de incentivar un ambiente laboral productivo.

## Hipótesis específica N° 2

H<sub>0</sub>: No existe relación entre las habilidades interpersonales y clima organizacional en docentes de instituciones educativas de Ate 2024.

H<sub>E2</sub>: Existe relación entre las habilidades interpersonales y clima organizacional en docentes de instituciones educativas de Ate 2024.

**Tabla 7**

*Contraste de hipótesis específica 2*

		Habilidades interpersonales	Clima organizacional
Rho de Spearman	Habilidades interpersonales	1,000	,366**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	92
Clima organizacional		,366**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000
		N	92

Conforme con la tabla 7, se aprecia que el coeficiente de Spearman fue 0,366 y el nivel de significancia fue 0,000. Puesto que es inferior a 0,05, es rechazada la hipótesis nula (H<sub>0</sub>). Por lo cual, existe una relación significativa entre las habilidades interpersonales y el clima organizacional en los docentes. La correlación sugiere que mejoras en las habilidades interpersonales de docentes están asociadas con un mejor clima organizacional, subrayando la importancia de fortalecer estas habilidades a fin de incentivar un ambiente laboral más armonioso y eficiente.

### Hipótesis específica N° 3

H<sub>0</sub>: Existe relación entre las habilidades grupales y clima organizacional en docentes de instituciones educativas de Ate 2024.

H<sub>E3</sub>: Existe relación entre las habilidades grupales y clima organizacional en docentes de instituciones educativas de Ate 2024.

**Tabla 8**

*Contraste de hipótesis específica 3*

		Habilidades Grupales	Clima organizacional
Rho de Spearman	Habilidades Grupales	1,000	,744**
		.	,000
		92	92
Clima organizacional	Clima organizacional	,744**	1,000
		,000	.
		92	92

De acuerdo con la tabla 8, se observa que el coeficiente de Spearman fue 0,744 y el nivel de significancia fue 0,000. Puesto que es inferior a 0,05, es rechazada la hipótesis nula (H<sub>0</sub>). Por lo cual, existe una relación significativa alta, entre las habilidades grupales y el clima organizacional en los docentes. La correlación sugiere que mejoras en las habilidades grupales de los docentes están asociadas con un mejor clima organizacional, subrayando la importancia de fortalecer estas habilidades a fin de incentivar un ambiente laboral más colaborativo y efectivo.



#### Hipótesis específica N° 4

H<sub>0</sub>: Existe relación entre las habilidades específicas de comunicación y clima organizacional en docentes de instituciones educativas de Ate 2024.

H<sub>E4</sub>: Existe relación entre las habilidades específicas de comunicación y clima organizacional en docentes de instituciones educativas de Ate 2024.

**Tabla 9**

*Contraste de hipótesis específica 4*

			Habilidades específicas de comunicación	Clima Organizacional
Rho de Spearman	Habilidades específicas de comunicación	Coeficiente de correlación	1,000	,501**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	92	92
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	,501**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	92	92

Conforme con la tabla 9 se aprecia que el coeficiente de Spearman entre las habilidades específicas de comunicación y el clima organizacional es 0,501 y el nivel de significancia fue 0,000. Puesto que es inferior a 0,05, es rechazada la hipótesis nula (H<sub>0</sub>). Por lo cual, existe una relación significativa entre las habilidades específicas de comunicación y el clima organizacional en los docentes. La correlación sugiere que mejoras en las habilidades específicas de comunicación de los docentes están asociadas con un mejor clima organizacional, resaltando la importancia de fortalecer estas habilidades a fin de incentivar un ambiente laboral más eficiente y cohesivo.

#### IV. DISCUSIÓN

En relación al objetivo general, se encontró que las habilidades directivas fueron deficientes en un 46,7%, regulares en 22,8% y eficientes en 30,4%. En relación al clima organizacional, se halló que el 30,4% de los docentes perciben un clima organizacional bajo, 40,2% lo perciben como medio y 29,3% como alto. Asimismo, la prueba de hipótesis, con un coeficiente de Spearman de 0,594 y el nivel de significancia fue 0,000, fue rechazada la hipótesis nula. Esto indica una relación significativa entre las habilidades directivas y el clima organizacional en los docentes.

Este hallazgo coincide con lo manifestado por Yanez (2021), quien encontró una correlación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional. El autor indicó que un liderazgo efectivo incide positivamente en el clima organizacional, lo que podría aumentar la satisfacción laboral y el rendimiento del equipo. Asimismo, coincide con el estudio de McLean et al. (2023) quienes hallaron que la adaptabilidad influye positivamente en la autoeficacia y las percepciones del clima relacional en el aula, destacando que un buen clima escolar mejora la autoeficacia y el optimismo profesional. Los hallazgos apoyan la teoría del liderazgo de Lewin (1939), que abarca una variedad de enfoques explorando cómo los líderes influyen en sus seguidores y logran objetivos organizacionales.

Por otro lado, los hallazgos apoyan la teoría de la contingencia de Fiedler (1964), que argumenta que el rendimiento de una organización está incentivado por una combinación de factores que cambian según el entorno y las situaciones particulares. Antoni (2020) destaca que la estructura, el liderazgo y las prácticas organizacionales deben adaptarse a las demandas del entorno y a las características internas de la empresa, enfatizando la relevancia de la flexibilidad, así como la capacidad de respuesta para enfrentar los desafíos laborales.

Considerando estos resultados, las investigaciones contradictorias y la teoría subyacente, se recomienda que la institución adopte formas de mejorar las habilidades gerenciales de sus profesores. Lo cual incluye la implementación de iniciativas de capacitación y desarrollo profesional que tengan como objetivo específico la mejora de las habilidades de liderazgo. Esto, a su vez, puede tener un buen impacto en todo el ambiente organizacional, resultando en un ambiente laboral más productivo y favorable.

Respecto al objetivo específico 1, se halló que el 19,6% de los docentes tienen habilidades personales deficientes, el 67,4% regulares y el 13% eficientes. Estos hallazgos muestran que gran parte de los docentes poseen habilidades personales regulares, mientras que una menor proporción se encuentra en los niveles deficientes o eficientes, sugiriendo áreas de mejora del desarrollo personal implementadas en la institución. Asimismo, la prueba de hipótesis, con un coeficiente de Spearman de 0,434 y nivel de significancia fue 0,000, fue rechazada la hipótesis nula. Esto indica una relación entre las habilidades personales y el clima organizacional en los docentes.

Este hallazgo coincide con lo manifestado por Gangal y Yilmaz (2023), quienes encontraron que las habilidades personales están vinculadas con la planificación y programación de los docentes, la gestión del comportamiento, las relaciones en el aula y la implementación de la gestión del tiempo en múltiples niveles. Por otro lado, difiere del estudio de Mohammad y Borkoski (2024) quienes hallaron que los docentes en Emiratos Árabes Unidos experimentaron escaso apoyo por parte de los líderes en asuntos relacionados con los estudiantes, reconocimiento profesional, progresión en objetivos profesionales y cultura colaborativa. Resaltaron la necesidad de incrementar la asistencia y las condiciones laborales brindadas a los educadores, y de cultivar una cultura organizacional que incentive la cooperación y el bienestar en el entorno educativo.

Los hallazgos apoyan la teoría de Whetten y Cameron (2011), que define las habilidades personales como la capacidad de un líder a fin de gestionar sus propias emociones, motivaciones y conductas. En cuanto al clima organizacional, Chiavenato (2011) lo describe como el clima emocional y psicológico presente en un centro educativo, influido por la cultura organizacional, las interacciones personales, el liderazgo escolar y las políticas educativas. Un buen clima corporativo se define por la confianza, el apoyo mutuo, la comunicación abierta y la colaboración. Estos factores crean un ambiente que promueve el crecimiento profesional y académico.

Con base en estos hallazgos, los estudios a favor y en contra, y la teoría base, se sugiere que la institución debería implementar estrategias para mejorar las habilidades personales de sus docentes. Lo cual podría incluir programas de capacitación y desarrollo profesional centrados en fortalecer competencias como la autoconciencia, el autocontrol, la adaptabilidad y la automotivación.

Con relación al objetivo específico 2, se encontró que, en cuanto a habilidades interpersonales, el 26,1% de los docentes se encuentran en nivel deficiente, 54,3% en nivel regular y el 19,6% nivel eficiente. Estos hallazgos muestran que gran parte de los docentes posee habilidades interpersonales regulares, mientras que una menor proporción se encuentra en los niveles deficientes o eficientes. Asimismo, la prueba de hipótesis, con un coeficiente de Spearman de 0,366 y el nivel de significancia fue 0,000, no fue aceptada la hipótesis nula. La correlación sugiere que mejoras en las habilidades interpersonales de los docentes están asociadas con un mejor clima organizacional, subrayando la importancia de fortalecer estas habilidades a fin de incentivar un ambiente laboral más armonioso y eficiente.

Este resultado coincide con lo manifestado por Liu y Werblow (2019), quienes encontraron que el papel de los directores y maestros en el desarrollo de sus colegas, así como el liderazgo del equipo directivo en la gestión educativa, está fuertemente correlacionado con la satisfacción laboral, así como el compromiso organizacional tanto entre directivos como docentes. De igual manera, coincide con el estudio de Huacarpuma (2022) quien halló que el 40% de los docentes en Arequipa poseen habilidades interpersonales y niveles de innovación educativa evaluados como regulares, con una correlación moderada entre estas variables. Señaló que fortalecer las habilidades de liderazgo entre los educadores fomenta prácticas innovadoras en el ámbito educativo, potenciando el aprendizaje de los discentes.

Los resultados corroboran la hipótesis de Theelen et al. (2019), que postula que las habilidades interpersonales incluyen las habilidades que tiene un líder para participar en interacciones exitosas y constructivas con otros dentro de un contexto profesional. En cuanto al clima organizacional, Yao y Ma (2024) lo describen como la perspectiva general que tienen los docentes sobre el ambiente de trabajo, las conexiones interpersonales y la cultura escolar en su empleo. Por lo cual, esto abarca elementos como la gestión educativa, la colaboración y agradecimiento hacia el personal, así como fomentar la innovación, así como la mejora continua.

Considerando estos resultados, las investigaciones contradictorias y las teorías relevantes, se recomienda que la institución adopte iniciativas para mejorar las habilidades interpersonales de sus instructores. Esto puede incluir participar en iniciativas de capacitación y desarrollo profesional que apuntan específicamente a mejorar habilidades como la comunicación competente y el trabajo en equipo.

Respecto al objetivo específico 3, se encontró que, en cuanto a habilidades grupales, 33,7% de los docentes presentan nivel deficiente, 33,7% nivel regular y 32,6% nivel eficiente. Estos hallazgos muestran una distribución equilibrada en los niveles de habilidades grupales entre los docentes, sugiriendo áreas de mejora en las estrategias de desarrollo grupal implementadas en la institución. De igual manera, el coeficiente de Spearman de 0,744 y el nivel de significancia fue 0,000, fue rechazada la hipótesis nula. La correlación sugiere que mejoras en las habilidades grupales de los docentes están asociadas con un mejor clima organizacional, subrayando la importancia de fortalecer estas habilidades a fin de incentivar un ambiente laboral más colaborativo y efectivo.

Este hallazgo coincide con lo manifestado por Aliaga (2020), quien encontró un alto grado de habilidades grupales y un ambiente organizacional favorable en los docentes. El análisis reveló una correlación positiva y un coeficiente de determinación alto, sugiriendo que las habilidades grupales tienen un impacto importante en el entorno organizacional. Asimismo, coinciden con el estudio de Romero (2022) quien destacó una vinculación entre las habilidades grupales, así como el clima organizacional en los docentes. Concluyó que un liderazgo fuerte que fomente un ambiente laboral positivo mejora el bienestar de los empleados y los logros organizacionales.

Los hallazgos apoyan la teoría de Lang et al. (2024), que indica que las habilidades grupales en el contexto de las habilidades directivas se basan en la capacidad de un líder para dirigir eficazmente hacia el logro de metas compartidas. En cuanto al clima organizacional, Watted et al. (2020) lo describen como el ambiente de trabajo percibido y experimentado por el personal educativo en una institución escolar. En ese sentido, este clima está determinado por factores como la cultura institucional, las políticas y prácticas de gestión, el grado de participación y empoderamiento del personal, así como el apoyo y reconocimiento recibido por parte de la dirección y la comunidad escolar.

Con base en estos hallazgos, los estudios a favor y en contra, y las teorías indicadas, se sugiere que la institución debería implementar estrategias para mejorar las habilidades grupales de sus docentes. Lo cual podría incluir programas de capacitación y desarrollo profesional centrados en fortalecer competencias como la colaboración, la comunicación efectiva, la asignación equitativa de roles y la

resolución constructiva de conflictos.

Con relación al objetivo específico 4, se encontró que, en cuanto a habilidades específicas de comunicación, 40,2% de los docentes se hallan en nivel deficiente, 26,1% en nivel regular y 33,7% en nivel eficiente. Estos hallazgos muestran que una gran parte de los docentes posee habilidades específicas de comunicación deficientes, mientras que una menor proporción se encuentra en los niveles regulares o eficientes, sugiriendo áreas de mejora en las estrategias de comunicación implementadas en la institución. Asimismo, el coeficiente de Spearman de 0,501 y el nivel de significancia fue 0,000, fue rechazada la hipótesis nula. La correlación sugiere que mejoras en las habilidades de comunicación de los docentes están asociadas con un mejor clima organizacional, resaltando la importancia de fortalecer estas habilidades a fin de incentivar un ambiente laboral más eficiente y cohesivo.

Este hallazgo coincide con lo manifestado por Aguilar (2019), quien encontró una correlación significativa entre las habilidades específicas de comunicación y el clima organizacional en docentes de una entidad educativa de La Libertad. Concluyó que un liderazgo competente, con buenas habilidades de comunicación, fomenta un lugar de trabajo favorable y eficiente, lo que resulta en el logro de metas organizacionales. Asimismo, coinciden con Arévalo (2021) quien halló una relación directa y significativa entre las habilidades específicas de comunicación y el clima organizacional en docentes de una entidad educativa del Callao.

Los resultados corroboran la hipótesis planteada por Premo et al. (2023), que define las habilidades comunicativas particulares como las aptitudes que tiene un líder transmite información con claridad, eficacia y persuasión dentro del entorno de una organización. En cuanto al clima organizacional, Chiavenato (2011) lo describe como el clima emocional y psicológico presente en un centro educativo, influido por la cultura organizacional, las interacciones personales, el liderazgo escolar y las políticas educativas.

Considerando estos resultados, las investigaciones contradictorias y la teoría subyacente, se recomienda que la institución adopte iniciativas para mejorar las habilidades comunicativas precisas de sus profesores. Esto puede incluir participar en iniciativas de capacitación y desarrollo profesional que tengan como objetivo mejorar habilidades como la expresión precisa y concisa, adaptar mensajes a

diferentes audiencias y participar activamente en la escucha. Cultivar estos talentos promovería una atmósfera organizacional más optimista y efectiva, fomentando un lugar de trabajo más unido y productivo.

## V. CONCLUSIONES

En cuanto al objetivo general, se concluyó que las habilidades directivas se hallan en nivel deficiente con 46,7% y el clima organizacional en nivel medio con clima organizacional, Asimismo, el coeficiente de Spearman es 0,594, indicando una relación moderada y el valor de significancia es inferior a 0,05. En este contexto, hay una relación entre las habilidades directivas y el clima organizacional entre los docentes.

Respecto al primer objetivo específico, se concluyó que las habilidades personales se hallan en nivel regular con 67,4%. Asimismo, el coeficiente de Spearman es 0,434, indicando una relación moderada y el valor de significancia es inferior a 0,05. En ese sentido, hay una relación entre las habilidades personales y el clima organizacional entre los docentes.

Seguido del segundo objetivo específico, concluyo que las habilidades interpersonales se hallan en nivel regular con 54,3%. Asimismo, el coeficiente de Spearman es 0,366, indicando una relación moderada y el valor de significancia es inferior a 0,05. En este contexto, hay una relación entre las habilidades interpersonales y el clima organizacional entre los docentes.

El tercer objetivo específico, concluyó que las habilidades grupales se hallan en nivel regular con 33,7%. Asimismo, el coeficiente de Spearman es 0,744, indicando una relación alta y el valor de significancia es inferior a 0,05. En ese sentido, hay una relación entre las habilidades interpersonales y el clima organizacional entre los docentes.

Finalmente, al cuarto objetivo específico, se concluyó que las habilidades específicas de comunicación se hallan en nivel regular con 40,2%. Asimismo, el coeficiente de Spearman es 0,501, indicando una relación moderada y el valor de significancia es inferior a 0,05. En ese sentido, hay una relación entre las habilidades específicas de comunicación y el clima organizacional entre los docentes.



## **VI. RECOMENDACIONES**

Con relación al objetivo general, se recomienda a futuros investigadores profundizar en el estudio de las habilidades directivas y su impacto en el clima organizacional mediante la implementación de metodologías mixtas que incluyan tanto análisis cuantitativos como cualitativos. Esto permitirá una comprensión más integral de los factores subyacentes y facilitará la identificación de intervenciones efectivas. Además, es crucial incluir variables adicionales, como la cultura organizacional, así como el estilo de liderazgo, para obtener una visión más holística. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), las metodologías mixtas proporcionan una mayor comprensión de los problemas de investigación complejos, combinando la profundidad del análisis cualitativo con la amplitud del cuantitativo.

Respecto al primer objetivo específico, se recomienda a los docentes aplicar programas de desarrollo profesional enfocados en el autoconocimiento, la autogestión y la resiliencia. Estas iniciativas deberían incluir talleres y seminarios sobre inteligencia emocional, técnicas de mindfulness y estrategias de manejo del estrés. Según Goleman (1995), mejorar la inteligencia emocional es crucial para mejorar las relaciones laborales y el entorno organizacional, ya que fomenta una mayor autoconciencia y habilidades interpersonales.

Con relación al segundo objetivo específico, se recomienda a las instituciones educativas la creación de políticas que fomenten la colaboración, así como la comunicación efectiva entre los docentes. Esto puede incluir la implementación de sistemas de mentoría, programas de formación en habilidades interpersonales y la promoción de una cultura de feedback constructivo. Según Chaudhuri et al. (2022), fomentar un entorno de trabajo colaborativo y comunicativo mejora significativamente el clima organizacional y aumenta la eficacia del equipo.

Respecto al tercer objetivo específico, se recomienda a los docentes implementar actividades de team building y dinámicas de grupo que promuevan la cooperación y la cohesión del equipo. Estas actividades deberían ser periódicas y diseñadas para abordar áreas específicas de mejora identificadas en evaluaciones de desempeño grupal. Según Whetten y Cameron (2011), el desarrollo de equipos efectivos requiere la construcción de confianza y la clarificación de roles y responsabilidades, lo cual contribuye a un mejor clima organizacional.

Finalmente, al cuarto objetivo específico, se recomienda al directivo la creación de políticas institucionales que prioricen la mejora de las habilidades de comunicación. Esto puede incluir la aplicación de programas de capacitación en comunicación efectiva, el uso de tecnologías de comunicación modernas y la creación de espacios de diálogo y retroalimentación continua. Según Lang et al. (2024), una comunicación clara y efectiva es relevante en el funcionamiento eficiente de cualquier organización y mejora significativamente el clima organizacional.

## VII. REFERENCIAS

- Acosta, J. (2020). Relationship between Organizational Climate and Innovation Capability in New Technology-Based Firms. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(2), 28–40. <https://doi.org/10.3390/JOITMC6020028>
- Aguilar, D. (2019). *Liderazgo directivo y clima organizacional en la institución educativa N° 80222 “Nuestra señora del Carmen”, Cachipampa La Libertad-2019* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. En Repositorio Institucional - Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/37161>
- Akrong, G., Shao, Y. y Owusu, E. (2022). Evaluation of organizational climate factors on tax administration enterprise resource planning (ERP) system. *Heliyon*, 8(6), 11–20. <https://doi.org/10.1016/J.HELIYON.2022.E09642>
- Alegría, R. y Alarcón, G. (2022). Habilidades gerenciales y clima organizacional en Instituciones Bancarias en el estado de Nuevo León, México. *Vinculatégica EFAN*, 8(4), 1–14. <https://doi.org/10.29105/VTGA8.4-317>
- Aliaga, H. (2020). *Relación del liderazgo directivo con el clima organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huallaga, distrito de Saposoa, 2019* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. En Repositorio Institucional - Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/40021>
- Antoni, C. (2020). Una revisión de los acuerdos y discrepancias de la teoría de las contingencias y la teoría de la ecología poblacional. *Ciencias Administrativas*, 5(15), 057–057. <https://doi.org/10.24215/23143738E057>
- Arévalo, C. (2021). *Liderazgo directivo y clima organizacional en la I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao, 2021* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. En Repositorio Institucional - Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/75795>
- Baena, G. (2017). *Metodología de la Investigación* (2a ed.). Grupo Editorial Patria. S.A. <https://web.instipp.edu.ec/Libreria/libro/Metodologia%20Investigacion.pdf>
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación* (3a ed.). Pearson.

<https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/EI-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>

- Castañeda, M. (2022). La científicidad de metodologías cuantitativa, cualitativa y emergentes. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 16(1), 101–111. <https://doi.org/10.19083/RIDU.2022.1555>
- Chaudhuri, S., Muhonen, H., Pakarinen, E. y Lerkkanen, M. (2022). Teachers' visual focus of attention in relation to students' basic academic skills and teachers' individual support for students: An eye-tracking study. *Learning and Individual Differences*, 9(8), 102–111. <https://doi.org/10.1016/J.LINDIF.2022.102179>
- Chiang, M., Hidalgo, J. P. y Gómez, N. (2021). Efecto de la satisfacción laboral y la confianza sobre el clima organizacional, mediante ecuaciones estructurales. *Retos*, 11(22), 347–362. <https://doi.org/10.17163/RET.N22.2021.10>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Mc Graw Hill, Ed.; 9a ed.). <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%209na%20ed.pdf>
- Choquette, K., Pirraglia, C., Cheong, C. y Rinaldi, C. (2024). Pre-service teachers' relationship skills and beliefs about social-emotional learning. *Teaching and Teacher Education*, 1(4), 104–108. <https://doi.org/10.1016/J.TATE.2024.104578>
- Cunico, G., Aivazidou, E. y Mollona, E. (2021). Building a dynamic theory of citizens' awareness of European Cohesion Policy interventions. *European Journal of Operational Research*, 28(2), 758–773. <https://doi.org/10.1016/J.EJOR.2020.07.017>
- Flores, M. (2023). La inteligencia emocional en la práctica pedagógica. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(29), 1246–1260. <https://doi.org/10.33996/REVISTAHORIZONTES.V7I29.588>
- Gangal, M. y Yilmaz, A. (2023). The effects of pedagogical documentation on preschool teachers' classroom management skills. *Teaching and Teacher Education*, 13(3), 104–111. <https://doi.org/10.1016/J.TATE.2023.104289>
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas: cuantitativa, cualitativa y mixta* (7a ed.). McGraw - Hill Interamericana de México, S.A. de C.V. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1292>

- Hossny, E., Alotaibi, H., Mahmoud, A., Elcokany, N., Seweid, M., Aldhafeeri, N., Abdelkader, A. y Abd, S. (2023). Influence of nurses' perception of organizational climate and toxic leadership behaviors on intent to stay: A descriptive comparative study. *International Journal of Nursing Studies Advances*, 5(1), 101–110. <https://doi.org/10.1016/J.IJNSA.2023.100147>
- Hu, Y., Guan, L., LoCasale-Crouch, J., Song, Z., Dou, L., Li, S., Chen, S., Huang, P., Wu, Q., Meng, P., Wang, X. y Zhang, X. (2023). Effects of using video-based coaching to promote preservice teachers' interactional skills in Chinese preschool classrooms. *Early Childhood Research Quarterly*, 6(5), 284–294. <https://doi.org/10.1016/J.ECRESQ.2023.07.002>
- Huacarpuma, L. (2022). *Habilidades directivas e innovación educativa en docentes dnivel inicial, Distrito de Uraca - 2022* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. En Repositorio Institucional - Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/109363>
- Lang, S. N., Tebben, E., Luckey, S., Hurns, K., Fox, E., Ford, D., Ansari, A. y Pasque, P. (2024). Early childhood teachers' dispositions, knowledge, and skills related to diversity, inclusion, equity, and justice. *Early Childhood Research Quarterly*, 6(7), 111–127. <https://doi.org/10.1016/J.ECRESQ.2023.12.005>
- Li, Y., Huang, H. y Chen, Y. (2020). Organizational climate, job satisfaction, and turnover in voluntary child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 11(9), 105–111. <https://doi.org/10.1016/J.CHILDYOUTH.2020.105640>
- Liu, Y. y Werblow, J. (2019). The operation of distributed leadership and the relationship with organizational commitment and job satisfaction of principals and teachers: A multi-level model and meta-analysis using the 2013 TALIS data. *International Journal of Educational Research*, 9(6), 41–55. <https://doi.org/10.1016/J.IJER.2019.05.005>
- Lizama, E. (2021). Incidencia de las Habilidades Gerenciales en la Organización Saludable del Puesto de Salud Coayllo – Cañete, 2020. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(2), 74–94. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2.467>
- McLean, L., Taylor, M. y Sandilos, L. (2023). The roles of adaptability and school climate in first-year teachers' developing perceptions of themselves, their classroom relationships, and the career. *Journal of School Psychology*, 9(9), 102–

105. <https://doi.org/10.1016/J.JSP.2023.04.003>

MINEDU. (2019). Participación y clima institucional para una organización escolar efectiva. En *MINISTERIO DE EDUCACIÓN*. Ministerio de Educación. <https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/5922>

Mohammad, A. y Borkoski, C. (2024). Organizational conditions and teacher turnover in private schools of United Arab Emirates. *Social Sciences & Humanities Open*, 9(1), 108–111. <https://doi.org/10.1016/J.SSAHO.2023.100801>

Moscol, J., Mondragón, G. y Gonzales, V. (2024). Desarrollo de las habilidades directiva en las instituciones educativas. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 8(32), 438–448. <https://doi.org/10.33996/REVISTAHORIZONTES.V8I32.735>

Muñoz, R., Huamán, D., Cárdenas, E. y Pinedo, F. (2022). Habilidades Directivas y Desempeño Docente en el Perú. *Franz Tamayo - Revista de Educación*, 4(10), 84–99. <https://doi.org/10.33996/FRANZTAMAYO.V4I10.879>

Nalbantoğlu, Ü. y Bümen, N. T. (2024). Changes in the curriculum adaptation skills of teachers as a result of professional development support: A Turkish case study. *Teaching and Teacher Education*, 13(7), 104–111. <https://doi.org/10.1016/J.TATE.2023.104386>

Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J. y Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis* (5a ed.). Ediciones de la U. [http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/MetodologiaInvestigacionNaupas.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/MetodologiaInvestigacionNaupas.pdf)

OIT. (2021). *El futuro del trabajo en el sector educativo en el contexto del aprendizaje permanente para todos, las competencias y el Programa de Trabajo Decente*. [https://webapps.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---sector/documents/meetingdocument/wcms\\_780077.pdf](https://webapps.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/meetingdocument/wcms_780077.pdf)

Palafox, M., Ochoa, S. y Jacobo, C. (2020). El liderazgo: una visión desde las teorías organizacionales. *Apuntes Universitarios*, 10(3), 95–112. <https://doi.org/10.17162/AU.V10I3.463>

Pantoja, M. y Salazar, J. (2019). Etapas de la administración: hacia un enfoque

- sistémico. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 8(7), 139–154. <https://doi.org/10.21158/01208160.N87.2019.2412>
- Premo, E., Ros, A. y Ying, L. (2023). Pre-kindergarten teachers' family engagement practices and English Language Learners' attendance and early learning skills: Exploring the role of the linguistic context. *Early Childhood Research Quarterly*, 6(3), 1–14. <https://doi.org/10.1016/J.ECRESQ.2022.10.005>
- Rodríguez-Sánchez, J. (2020). Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa. *Información tecnológica*, 31(2), 207–220. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000200207>
- Romero, Y. (2022). *Liderazgo directivo para la mejora del clima organizacional en la Institución Educativa Abraham Valdelomar de Carmen Alto, Ayacucho, 2021* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. En Repositorio Institucional - Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/79794>
- Sagredo, E. y Castelló, A. (2019). Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas adultas en Chile. *Actualidades Investigativas en Educación*, 19(2), 1–25. <https://doi.org/10.15517/AIE.V19I2.36895>
- Sánchez, J., Gómez, C. y Evilla, L. (2021). Expectativas de formación avanzada en el campo académico de la gestión pedagógica: una configuración desde las voces de los directivos docentes. *Saber, Ciencia y Libertad*, 16(2), 272–283. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/SABER.2021V16N2.7850>
- Theelen, H., Van den Beemt, A. y Brok, P. (2019). Classroom simulations in teacher education to support preservice teachers' interpersonal competence: A systematic literature review. *Computers & Education*, 12(9), 14–26. <https://doi.org/10.1016/J.COMPEDU.2018.10.015>
- Thyness, H. y Vold, K. (2023). Indexing the 'included' migrant? Social categorization and interpersonal digital interaction between labor migrants, teachers and employers in Norway. *Language & Communication*, 8(8), 27–40. <https://doi.org/10.1016/J.LANGCOM.2022.10.003>
- Torres, B. y Huamanchumo, H. (2024). Relación del feedback en el desempeño

- laboral en una empresa constructora. *Revista científica en ciencias sociales*, 6(1), 8–14. <https://doi.org/10.53732/RCCSOCIALES/E601106>
- UNESCO. (2023). *El futuro de la educación superior: habilidades para el mundo del mañana*. <https://www.iesalc.unesco.org/2023/08/11/el-futuro-de-la-educacion-superior-habilidades-para-el-mundo-del-manana/>
- Vígh, T. (2024). Development of research skills through research-focused microteaching lesson study in preservice teacher education. *Teaching and Teacher Education*, 14(5), 104–111. <https://doi.org/10.1016/J.TATE.2024.104618>
- Watted, A., Da'as, R. y Barak, M. (2020). Teacher's withdrawal behavior: examining the impact of principals' innovative behavior and climate of organizational learning. *International Journal of Educational Management*, 34(8), 1339–1355. <https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2019-0449>
- Whetten, D. A. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8a ed.). Pearson. <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/f12eda1de07b7c59560816f683210111.pdf>
- Yanez, E. (2021). Liderazgo directivo y clima organizacional en la Unidad Educativa 23H00127 Santo Domingo de los Tsáchilas, 2021 [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. En Repositorio Institucional - Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/68330>
- Yao, H. y Ma, L. (2024). Improving teacher career satisfaction through distributed leadership in China: The parallel mediation of teacher empowerment and organizational commitment. *International Journal of Educational Development*, 1(4), 102–111. <https://doi.org/10.1016/J.IJEDUDEV.2023.102960>
- Zhou, Y., Gan, L., Chen, J., Wijaya, T. y Li, Y. (2023). Development and validation of a higher-order thinking skills assessment scale for pre-service teachers. *Thinking Skills and Creativity*, 4(8), 101–111. <https://doi.org/10.1016/J.TSC.2023.101272>



## ANEXOS

**Anexo 1:** Matriz de operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Dimensión	Indicador	Escala de medición
Habilidades directivas	Las habilidades directivas, de acuerdo con Whetten y Cameron (2011) Engloban el conjunto de aptitudes y competencias que los líderes y gerentes emplean para orientar, motivar y supervisar a sus equipos hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	Habilidades personales	Autoconocimiento	Ordinal Politómica
			Autoevaluación	
			Valores	
			Estabilidad emocional	
		Habilidades interpersonales	Motivación	
			Esfuerzo	
			Relevancia	
			Manejo de conflictos	
		Habilidades Grupales	Confianza	
			Autodeterminación	
			Delegación	
			Trabajo en equipo	
		Habilidades específicas de comunicación	Propósito	
			Planeación	
			Participación	
			Perspectivas	

Clima organizacional	El clima organizacional, de acuerdo con Chiavenato (2011) es el ambiente psicológico y emocional que prevalece en una institución educativa, influenciado por factores como la cultura institucional, las relaciones interpersonales, el liderazgo escolar y las políticas educativas.	Autonomía	Descentralización de decisiones	Ordinal Politómica
			Flexibilidad de horarios	
			Oportunidades de desarrollo	
		Cohesión	Camaradería y compañerismo	
			Colaboración interdepartamental	
			Respeto mutuo	
		Confianza	Confianza en la dirección	
			Confianza entre colegas	
			Transparencia en la comunicación	



**Anexo 3:** Instrumento de recolección de datos

**Cuestionario de Habilidades directivas**

Objetivo: Apreciado docente, el presente cuestionario es para recopilar información referente a las habilidades directivas.

**Instrucciones:** Lee atentamente cada afirmación y escribe una “X” donde creas conveniente.

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

N°	Dimensión	Indicador	Ítem	1	2	3	4	5
1	Habilidades Personales	Autoconocimiento	Evalúo regularmente mis propias fortalezas y debilidades como líder educativo.					
2			Reconozco mis emociones y cómo influyen en mi desempeño como docente.					
3		Autoevaluación	Regularmente identifico mis áreas de excelencia y aquellas en las que necesito mejorar como líder educativo.					
4			Mantengo una reflexión continua sobre mi desempeño como docente, reconociendo mis logros y áreas de desarrollo.					
5		Valores	Considero que la honestidad y la integridad son fundamentales en mi rol como líder educativo.					
6			Creo firmemente en la importancia de la equidad y la justicia para garantizar un ambiente educativo inclusivo y respetuoso.					
7		Estabilidad emocional	En situaciones de presión o estrés, suelo mantener la calma y la compostura.					
8			Tiendo a manejar mis emociones de manera equilibrada, sin dejar que afecten mi desempeño laboral como docente.					
9	Habilidades interpe	Motivación	Me siento motivado/a para colaborar con mis colegas y trabajar en equipo para alcanzar metas comunes.					
10			Mantengo una actitud positiva y entusiasta en mi labor como docente, lo que me impulsa a buscar constantemente formas de mejorar y crecer profesionalmente.					
11		Esfuerzo	Me esfuerzo constantemente por establecer					

	rs on al es		relaciones positivas y colaborativas con mis compañeros de trabajo y estudiantes.						
12			Dedico tiempo y energía a resolver conflictos de manera constructiva y a promover un ambiente laboral armonioso y productivo en mi institución educativa.						
13		Relevancia	Procuro comprender las necesidades individuales de mis colegas y estudiantes para adaptar mi enfoque de enseñanza y colaboración de manera efectiva.						
14			Me esfuerzo por mantenerme actualizado y relevante en mi área educativa, buscando constantemente nuevas formas de involucrar e inspirar a mis discentes y colegas.						
15		Manejo de conflictos	Procuro abordar los conflictos en el entorno educativo de manera calmada y constructiva, buscando soluciones que beneficien a todas las partes involucradas.						
16			Estoy dispuesto(a) a escuchar diferentes perspectivas y opiniones durante situaciones conflictivas, y trabajo activamente para encontrar puntos en común y resolver los desacuerdos de manera colaborativa.						
17	H ab ilid ad es gr up al es	Confianza	Confío en la capacidad de mis colegas docentes para trabajar en equipo y alcanzar objetivos comunes en el ámbito educativo.						
18			Me siento seguro(a) al compartir ideas y colaborar con otros docentes para mejorar las prácticas educativas en nuestra institución.						
19		Autodeterminación	Me siento capaz de tomar decisiones importantes y asumir responsabilidades en equipo para lograr metas educativas compartidas.						
20			Estoy motivado(a) para contribuir activamente en la toma de decisiones colectivas que benefician el desarrollo académico de nuestros estudiantes.						
21		Delegación	Confío en la capacidad de mis colegas para realizar tareas asignadas y estoy dispuesto(a) a delegar responsabilidades cuando sea necesario.						
22			Estoy abierto(a) a asignar tareas específicas a otros miembros del equipo, reconociendo sus fortalezas individuales y promoviendo un ambiente colaborativo.						
23		Trabajo en equipo	Me considero un miembro colaborativo del equipo, dispuesto(a) a contribuir y apoyar a mis colegas en la consecución de metas comunes.						
24			Valoro la diversidad de opiniones y habilidades dentro del equipo, y estoy comprometido(a) a trabajar de manera cohesionada para alcanzar nuestros objetivos compartidos.						
25	H ab ilid ad es	Propósito	Cuando me comunico, siempre tengo en mente el objetivo que quiero lograr y me aseguro de transmitirlo claramente.						
26			Antes de iniciar una conversación o presentación, reflexiono sobre el propósito						

	es pe cí fic as de co m un ic ac ió n		que quiero alcanzar con mis palabras y ajusto mi mensaje en consecuencia.					
27		Planeación	Antes de cualquier interacción comunicativa, suelo planificar cómo estructuraré mi mensaje para que sea claro y efectivo.					
28			Me tomo el tiempo necesario para organizar mis ideas y establecer un plan de comunicación antes de iniciar una conversación importante o una presentación.					
29		Participación	Me aseguro de participar activamente en las discusiones grupales o reuniones, aportando mis ideas y opiniones de manera constructiva.					
30			Procuró involucrarme en actividades que requieran comunicación efectiva..					
31		Perspectivas	Estoy abierto a escuchar y considerar diferentes puntos de vista durante las conversaciones o debates, incluso si difieren de los míos.					
32			Busco entender las perspectivas de los demás antes de expresar las mías, valorando la diversidad de opiniones para enriquecer la comunicación y la toma de decisiones.					



### Cuestionario de clima organizacional

Objetivo: Apreciado docente, el presente cuestionario es para recopilar información referente al clima organizacional.

**Instrucciones:** Lee atentamente cada afirmación y escribe una “X” donde creas conveniente.

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

N°				1	2	3	4	5
	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>ítem</b>					
1	Autonomía	Descentralización de decisiones	En mi lugar de trabajo, se fomenta que los empleados tomen decisiones sobre temas que afectan directamente su trabajo.					
2			Las decisiones importantes se comparten y discuten abiertamente entre todos los integrantes del equipo, en lugar de ser tomadas exclusivamente por la alta dirección.					
3			Existe un proceso claro y transparente para delegar responsabilidades y autoridad a todos los niveles jerárquicos dentro de la organización.					
4		Flexibilidad de horarios	Se fomenta la flexibilidad para ajustar los horarios de trabajo según las necesidades individuales y las demandas laborales.					
5			Los empleados tienen la posibilidad de modificar su horario laboral para acomodarse a eventos personales o familiares importantes.					
6		Oportunidades de desarrollo	Se brindan oportunidades regulares de capacitación y desarrollo profesional para todos los empleados.					
7			Existe un programa estructurado de mentoría o tutoría para apoyar el crecimiento y desarrollo de las habilidades de los empleados.					
8	Cohesión	Camaradería y compañerismo	Mis colegas suelen colaborar y trabajar juntos para lograr objetivos comunes.					
9			Existe un ambiente de apoyo mutuo entre los integrantes del equipo, donde se comparten ideas y se ayudan unos a otros en situaciones difíciles.					

10			Existe un ambiente de compañerismo en el que los docentes se sienten cómodos compartiendo ideas y colaborando en proyectos educativos.						
11		Colaboración interdepartamental	Se fomenta la colaboración entre diferentes departamentos para abordar desafíos organizacionales.						
12			Existe una comunicación fluida y colaborativa entre los distintos departamentos para coordinar esfuerzos y alcanzar metas compartidas.						
13		Respeto mutuo	Los integrantes del equipo se muestran respetuosos y confían en las habilidades y conocimientos de sus colegas.						
14			Existe un ambiente de respeto mutuo donde los integrantes del equipo confían en las decisiones y acciones de los demás.						
15	Confianza	Confianza en la dirección	Confío en que la dirección de la institución tomará decisiones que beneficien a todos los integrantes del equipo.						
16			Siento que la dirección de la institución está comprometida con el bienestar y el desarrollo de su personal.						
17			Los docentes confían en las decisiones tomadas por la dirección de la institución educativa y creen que están orientadas hacia el beneficio del personal y los estudiantes.						
18		Confianza entre colegas	Confío en mis colegas para colaborar en proyectos y resolver problemas de manera efectiva.						
19			Siento que puedo contar con el apoyo y la colaboración de mis colegas en situaciones difíciles o desafiantes.						
20		Transparencia en la comunicación	La dirección de la institución comunica abierta y claramente las decisiones importantes que afectan a todos los docentes.						
21			La comunicación dentro del equipo docente es clara y transparente, lo que facilita la comprensión de los objetivos y expectativas de la institución.						



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

<b>Nombre del Instrumento</b>	Cuestionario de Habilidades Directivas
<b>Objetivo del instrumento</b>	Medir las Habilidades Directivas en relación de las dimensiones de habilidades personales, interpersonales, grupales y de comunicación.
<b>Nombres y apellidos del experto</b>	Alejandro Párraga Panéz
<b>Documento de identidad</b>	10257428
<b>Años de experiencia en el Área</b>	24
<b>Máximo Grado Académico</b>	Maestro en administración de la educación.
<b>Nacionalidad</b>	peruana
<b>Institución</b>	I.E.P 1247 Nuestra Sra. del Carmen
<b>Cargo</b>	Director
<b>Número de teléfono</b>	932 788 097
<b>Firma</b>	  MG. ALEJANDRO PARRAGA PANÉZ DIRECTOR CM 1010257428
<b>Fecha</b>	20 - 06 - 2024





**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

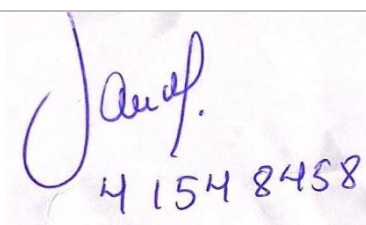
**FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS**

<b>Nombre del Instrumento</b>	Cuestionario de clima organizacional
<b>Objetivo del instrumento</b>	Medir el clima organizacional en relación de las dimensiones de autónoma, cohesión y confianza.
<b>Nombres y apellidos del experto</b>	Alejandro Párraga Panéz
<b>Documento de identidad</b>	10257428
<b>Años de experiencia en el Área</b>	24
<b>Máximo Grado Académico</b>	Maestro en administración de la educación.
<b>Nacionalidad</b>	peruana
<b>Institución</b>	I.E.P 1247 Nuestra Sra. del Carmen
<b>Cargo</b>	Director
<b>Número de teléfono</b>	10257428
<b>Firma</b>	 MG. ALEJANDRO PÁRRAGA PANÉZ DIRECTOR CM 1010257428
<b>Fecha</b>	20 – 06 - 2024



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

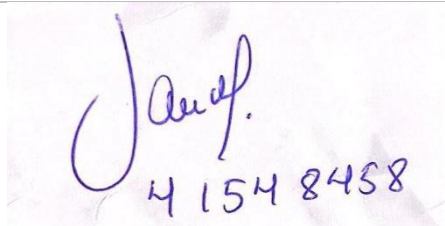
### FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

<b>Nombre del Instrumento</b>	Cuestionario de Habilidades Directivas
<b>Objetivo del instrumento</b>	Medir las Habilidades Directivas en relación de las dimensiones de habilidades personales, interpersonales, grupales y de comunicación.
<b>Nombres y apellidos del experto</b>	Janett Maritza MINAYA AMAYA
<b>Documento de identidad</b>	41548458
<b>Años de experiencia en el Área</b>	12
<b>Máximo Grado Académico</b>	MAESTRA EN ADMINISTRACION EDUCATIVA
<b>Nacionalidad</b>	PERUANA
<b>Institución</b>	192 SANTA ROSITA DE LIMA
<b>Cargo</b>	DIRECTORA
<b>Número de teléfono</b>	930893189
<b>Firma</b>	
<b>Fecha</b>	18 - 06 - 2024



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

<b>Nombre del Instrumento</b>	Cuestionario de clima organizacional
<b>Objetivo del instrumento</b>	Medir el clima organizacional en relación de las dimensiones de autónoma, cohesión y confianza.
<b>Nombres y apellidos del experto</b>	Janett Maritza MINAYA AMAYA
<b>Documento de identidad</b>	41548458
<b>Años de experiencia en el Área</b>	12
<b>Máximo Grado Académico</b>	MAESTRA EN ADMINISTRACION EDUCATIVA
<b>Nacionalidad</b>	PERUANA
<b>Institución</b>	192 SANTA ROSITA DE LIMA
<b>Cargo</b>	DIRECTORA
<b>Número de teléfono</b>	930893189
<b>Firma</b>	
<b>Fecha</b>	18 - 06 - 2024



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS**

<b>Nombre del Instrumento</b>	Cuestionario de Habilidades Directivas
<b>Objetivo del instrumento</b>	Medir las Habilidades Directivas en relación de las dimensiones de habilidades personales, interpersonales, grupales y de comunicación.
<b>Nombres y apellidos del experto</b>	RAFAEL FERNANDEZ CUICAPUSA
<b>Documento de identidad</b>	10024027
<b>Años de experiencia en el Área</b>	
<b>Máximo Grado Académico</b>	MAGISTER
<b>Nacionalidad</b>	PERUANO
<b>Institución</b>	IE 1263
<b>Cargo</b>	DIRECTOR
<b>Número de teléfono</b>	986621278
<b>Firma</b>	
<b>Fecha</b>	24-06-2024



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

<b>Nombre del Instrumento</b>	Cuestionario de clima organizacional
<b>Objetivo del instrumento</b>	Medir el clima organizacional en relación de las dimensiones de autonomía, cohesión y confianza.
<b>Nombres y apellidos del experto</b>	RAFAEL FERNANDEZ CUICAPUSA
<b>Documento de identidad</b>	10024027
<b>Años de experiencia en el Área</b>	10 Años
<b>Máximo Grado Académico</b>	MAGISTER
<b>Nacionalidad</b>	PERUANO
<b>Institución</b>	I.E 1263
<b>Cargo</b>	DIRECTOR
<b>Número de teléfono</b>	986621278
<b>Firma</b>	
<b>Fecha</b>	24-06-2024

Anexo 4: Base de datos muestra piloto

Habilidades directivas																																
Sujetos	Habilidades personales								Habilidades interpersonales								Habilidades Grupales								Habilidades específicas de comunicación							
	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30	p31	p32
1	1	2	1	1	4	2	1	3	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3
2	3	3	2	1	3	3	1	3	1	1	2	1	1	2	1	3	2	3	3	3	1	1	3	1	1	1	3	1	1	3	2	3
3	1	1	1	1	3	2	1	1	1	2	1	3	1	1	1	2	4	3	3	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1
4	2	2	1	2	1	2	2	1	2	3	2	3	2	2	2	3	4	4	1	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	1
5	1	3	2	1	1	3	1	3	2	1	2	3	1	2	1	3	3	3	1	3	1	1	3	1	1	1	3	1	1	3	2	3
6	1	2	1	3	2	3	3	2	1	3	3	1	3	3	3	1	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	1	3	3	1	3	2
7	1	2	1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3
8	1	1	1	1	2	3	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	3	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9	2	2	1	2	1	3	2	1	1	3	2	1	2	2	2	3	3	1	1	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	1
10	1	1	2	1	1	3	1	3	1	2	1	3	1	1	1	2	1	1	1	3	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	3
11	1	2	1	3	1	1	3	2	1	2	1	1	3	1	3	3	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2
12	1	2	1	3	4	3	3	2	1	1	1	1	3	1	3	1	1	1	4	3	3	3	1	3	3	3	1	3	3	1	1	2
13	1	2	1	1	3	3	1	3	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3
14	1	1	1	1	3	3	1	1	1	3	2	1	1	2	1	3	1	1	3	3	1	1	3	1	1	1	3	1	1	3	2	1
15	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	3	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
16	1	3	2	1	1	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	3	1	3
17	1	2	1	3	1	1	3	2	1	1	1	1	3	1	3	1	1	1	1	1	3	3	1	3	3	3	1	3	3	1	1	2
18	1	2	1	1	1	1	1	3	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	3	2	1
20	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1
21	1	3	2	1	1	1	1	3	1	3	2	1	1	2	1	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	3	2	3
22	1	1	1	1	3	2	1	1	1	2	1	3	1	1	1	2	4	3	3	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1
23	2	2	1	2	1	2	2	1	2	3	2	3	2	2	2	3	4	4	1	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	1

24	1	3	2	1	1	3	1	3	2	1	2	3	1	2	1	3	3	3	1	3	1	1	3	1	1	1	3	1	1	3	2	3	
25	1	2	1	3	2	3	3	2	1	3	3	1	3	3	3	1	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	1	3	3	1	3	2	
26	1	2	1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	4	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	
27	1	1	1	1	2	3	1	1	2	2	1	2	1	1	1	3	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
28	2	2	1	2	1	3	2	1	1	3	2	1	2	2	2	3	3	1	1	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	1	
29	1	1	2	1	1	3	1	3	1	2	1	3	1	1	1	2	1	1	1	3	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	3	
30	1	2	1	3	1	1	3	2	1	2	1	1	3	1	3	3	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2

		Clima organizacional																				
Sujetos	Autonomía							Cohesión							Confianza							
	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	
1	2	3	1	3	1	1	2	2	1	1	1	1	1	4	2	1	1	1	1	3	1	
2	1	1	2	3	1	3	3	3	1	1	1	2	3	3	3	1	1	2	1	3	3	
3	4	1	1	1	1	2	1	4	1	1	1	4	3	3	2	1	1	1	3	1	1	
4	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	4	4	1	2	2	2	2	1	3	3	
5	4	1	2	2	1	3	3	3	1	1	1	3	3	1	3	1	1	2	3	3	3	
6	3	1	3	1	3	1	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	1	
7	4	3	1	3	1	1	1	3	1	1	1	4	1	3	3	1	1	1	1	3	3	
8	3	3	1	3	1	1	1	3	1	1	1	3	1	2	3	1	1	1	3	3	3	
9	2	1	2	1	2	3	1	1	2	2	2	3	1	1	3	2	2	2	3	1	1	
10	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	3	
11	4	2	1	2	3	3	1	1	3	3	3	1	1	1	1	3	3	1	3	1	1	
12	1	1	1	3	3	1	2	3	3	3	3	1	1	4	3	3	3	1	1	3	3	
13	1	3	1	2	1	1	3	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	3	2	1	
14	1	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	2	1	1	1	
15	1	1	1	1	2	2	3	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	
16	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
17	1	1	1	1	3	1	3	1	3	3	3	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	
18	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
19	2	1	2	1	1	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	
20	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	
21	1	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	
22	4	1	1	1	1	2	1	4	1	1	1	4	3	3	2	1	1	1	3	1	1	
23	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	4	4	1	2	2	2	2	1	3	3	
24	4	1	2	2	1	3	3	3	1	1	1	3	3	1	3	1	1	2	3	3	3	



25	3	1	3	1	3	1	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	1
26	4	3	1	3	1	1	1	3	1	1	1	4	1	3	3	1	1	1	1	3	3
27	3	3	1	3	1	1	1	3	1	1	1	3	1	2	3	1	1	1	3	3	3
28	2	1	2	1	2	3	1	1	2	2	2	3	1	1	3	2	2	2	3	1	1
29	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	3
30	4	2	1	2	2	2	1	1	3	3	3	1	1	1	1	3	3	1	3	1	1

\*Sin título2 [ConjuntoDatos2] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	HD	Numérico	5	0	Habilidades directivas	{1, Malo}...	Ninguno	10	Derecha	Ordinal	Entrada
2	HP	Numérico	5	0	Habilidades personales	{1, Malo}...	Ninguno	10	Derecha	Ordinal	Entrada
3	HI	Numérico	5	0	Habilidades interpersonales	{1, Malo}...	Ninguno	10	Derecha	Ordinal	Entrada
4	HG	Numérico	5	0	Habilidades Grupales	{1, Malo}...	Ninguno	10	Derecha	Ordinal	Entrada
5	HEC	Numérico	5	0	Habilidades específicas de comunicación	{1, Malo}...	Ninguno	10	Derecha	Ordinal	Entrada
6	CO	Numérico	5	0	Clima organizacional	{1, Bajo}...	Ninguno	10	Derecha	Ordinal	Entrada
7	Autonomía	Numérico	5	0	Autonomía	{1, Bajo}...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
8	Cohesión	Numérico	5	0	Cohesión	{1, Bajo}...	Ninguno	11	Derecha	Ordinal	Entrada
9	Confianza	Numérico	5	0	Confianza	{1, Bajo}...	Ninguno	11	Derecha	Ordinal	Entrada
10											
11											
12											
13											
14											
15											
16											
17											
18											
19											
20											
21											
22											
23											
24											
25											
26											
27											
28											
29											
30											

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

\*Sin título2 [ConjuntoDatos2] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Visible: 9 de 9 variables

	HD	HP	HI	HG	HEC	CO	Autonomía	Cohesión	Confianza	var	var	var	var	var	var
1	Malo	Regular	Malo	Malo	Malo	Medio	Medio	Medio	Bajo						
2	Regular	Bueno	Regular	Bueno	Regular	Alto	Medio	Medio	Alto						
3	Malo	Malo	Regular	Bueno	Malo	Medio	Medio	Alto	Bajo						
4	Bueno	Regular	Bueno	Bueno	Bueno	Alto	Alto	Alto	Alto						
5	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Alto	Alto	Medio	Alto						
6	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Alto	Alto	Alto	Alto						
7	Malo	Regular	Malo	Regular	Malo	Medio	Medio	Medio	Medio						
8	Malo	Malo	Malo	Regular	Malo	Medio	Medio	Medio	Alto						
9	Bueno	Regular	Bueno	Bueno	Bueno	Medio	Medio	Medio	Alto						
10	Malo	Regular	Regular	Malo	Malo	Bajo	Bajo	Bajo	Medio						
11	Bueno	Regular	Regular	Regular	Bueno	Alto	Alto	Medio	Medio						
12	Bueno	Bueno	Regular	Bueno	Bueno	Alto	Medio	Alto	Alto						
13	Malo	Regular	Malo	Malo	Malo	Medio	Medio	Medio	Medio						
14	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo						
15	Regular	Regular	Regular	Malo	Regular	Bajo	Medio	Bajo	Bajo						
16	Malo	Regular	Malo	Malo	Regular	Bajo	Medio	Bajo	Bajo						
17	Regular	Regular	Regular	Regular	Bueno	Medio	Medio	Medio	Medio						
18	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo						
19	Malo	Malo	Regular	Malo	Regular	Bajo	Medio	Bajo	Bajo						
20	Malo	Regular	Regular	Malo	Malo	Bajo	Bajo	Medio	Bajo						
21	Regular	Regular	Regular	Malo	Regular	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo						
22	Malo	Malo	Regular	Bueno	Malo	Medio	Medio	Alto	Bajo						
23	Bueno	Regular	Bueno	Bueno	Bueno	Alto	Alto	Alto	Alto						
24	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Alto	Alto	Medio	Alto						
25	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Alto	Alto	Alto	Alto						
26	Malo	Regular	Malo	Regular	Malo	Medio	Medio	Medio	Medio						
27	Malo	Malo	Malo	Regular	Malo	Medio	Medio	Medio	Alto						

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

## Anexo 4: Confiabilidad de los instrumentos

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Habilidades directivas	7,73	5,857	,932	,919	,821
Habilidades personales	7,60	8,317	,517	,399	,912
Habilidades interpersonales	7,63	6,861	,812	,715	,855
Habilidades Grupales	7,53	7,016	,611	,486	,900
Habilidades específicas de comunicación	7,63	6,102	,858	,882	,841

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Clima organizacional	6,00	3,862	,935	,877	,804
Autonomía	6,00	4,621	,762	,676	,874
Cohesión	6,03	4,654	,713	,648	,889
Confianza	5,97	4,033	,715	,642	,898

**Tabla 3**  
*Confiabilidad de los instrumentos*

Variable	Alfa de Cronbach	N° de elementos
Habilidades directivas	0,893	30
Clima organizacional	0,898	30

*Nota.* Se muestran los hallazgos de la confiabilidad de los instrumentos

## Anexo 5: Prueba de normalidad

Tras realizar el análisis descriptivo de los hallazgos, se efectuó una prueba de normalidad para determinar el coeficiente a utilizar en la estadística inferencial. En este caso, se utilizó la prueba de Kolmogórov-Smirnov, puesto que el tamaño de la muestra excedía los 50 elementos.

Para realizar la prueba de normalidad, se utilizó la siguiente regla de decisión: si el valor de significancia (Sig.) es menor a 0.05, indica que la distribución no es normal; si el valor de Sig. es igual o superior a 0.05, la distribución se considera normal.

Dónde:

Sig.: P-valor o nivel crítico del contraste

**Tabla 5**

*Prueba de normalidad para las variables habilidades directivas y clima organizacional*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades directivas	,300	92	,000
Clima organizacional	,203	92	,000

De acuerdo con Los hallazgos de la tabla 5 se puede observar que el valor de significancia para las habilidades directivas y clima organizacional y sus dimensiones es menor 0.05, es decir adoptan una distribución no normal. En ese sentido, se usó el coeficiente de Spearman a fin de realizar el contraste de hipótesis.

## Anexo 6: Validez de instrumentos

**Tabla 1**

*Validez del instrumento de las habilidades directivas*

---

<b>Grado</b>	<b>Especialidad</b>	<b>Experto</b>	<b>Dictamen</b>
--------------	---------------------	----------------	-----------------

---

---

*Nota.* Se muestran los hallazgos de la validación de expertos

**Tabla 2**

*Validez del instrumento del clima organizacional*

---

<b>Grado</b>	<b>Especialidad</b>	<b>Experto</b>	<b>Dictamen</b>
--------------	---------------------	----------------	-----------------

---

---

*Nota.* Se muestran los hallazgos de la validación de expertos

## Anexo 7: Consentimiento Informado



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### Consentimiento Informado

Título de la investigación: Habilidades Directivas y clima organizacional en docentes de Instituciones Educativas de Ate 2024

Investigador: Elianeta Romaní Flores

#### Propósito del estudio

Le invitamos a participar en la investigación titulada “Habilidades directivas y clima organizacional en docentes de instituciones educativas de Ate 2024”, cuyo objetivo es determinar la relación entre habilidades directivas y clima organizacional en docentes de Instituciones Educativas de Ate 2024. Esta investigación es desarrollada por una estudiante del programa de estudio de maestría en Administración de la Educación, de la Universidad César Vallejo del campus Lima Ate, aprobado por la autoridad correspondiente de la Universidad y con el permiso de la institución Educativa Inicial N°192 “Santa Rosita de Lima”.

Describir el impacto del problema de la investigación.

Objetivo de Desarrollo Sostenible 4: Educación de calidad, donde se busca contribuir al desarrollo integral de los estudiantes y la promoción de una educación equitativa e inclusiva.

#### Procedimiento

Si usted decide participar en la investigación se realizará lo siguiente (enumerar los procedimientos del estudio):

1. Se realizará una encuesta o entrevista donde se recogerán datos personales y algunas preguntas.
2. Esta encuesta tendrá un tiempo aproximado de 20 minutos y se realizará en la I.E.I N°192 “Santa Rosita de Lima”. Las respuestas al cuestionario o guía de entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

#### Participación voluntaria (principio de autonomía):

Puede hacer todas las preguntas para aclarar sus dudas antes de decidir si desea participar o no, y su decisión será respetada. Posterior a la aceptación no desea continuar puede hacerlo sin ningún problema.

#### Riesgo (principio de No maleficencia):

Indicar al participante la existencia que NO existe riesgo o daño al participar en la investigación. Sin embargo, en el caso que existan preguntas que le puedan generar incomodidad. Usted tiene la libertad de responderlas o no.

#### Beneficios (principio de beneficencia):

Se le informará que Los hallazgos de la investigación se le alcanzará a la institución al término de la investigación. No recibirá ningún beneficio económico ni de ninguna otra índole. El estudio no va a aportar a la salud individual de la persona, sin embargo, Los hallazgos del estudio podrán convertirse en beneficio de la salud pública.

### **Confidencialidad (principio de justicia):**

Los datos recolectados deben ser anónimos y no tener ninguna forma de identificar al participante. Garantizamos que la información que usted nos brinde es totalmente Confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de la investigación. Los datos permanecerán bajo custodia del investigador principal y pasado un tiempo determinado serán eliminados convenientemente.

### **Problemas o preguntas:**

Si tiene preguntas sobre la investigación puede contactar con el Investigador Elianeta Romani Flores email: eromanif@ucvvirtual.edu.pe y asesor Consuelo Del Pilar, Clemente Castillo\_email: cclementec@ucvvirtual.edu.pe.

### **Consentimiento**

Después de haber leído los propósitos de la investigación autorizo participar en la investigación antes mencionada. Nombre y apellidos: [colocar nombres y apellidos] Fecha y hora: [colocar fecha y hora].



## Habilidades directivas y clima organizacional

### Consentimiento informado

La elaboración de una tesis para obtener un grado académico es una tarea común y constante para los estudiantes. Por lo tanto, se desea determinar la relación entre las habilidades directivas y clima organizacional en docentes de instituciones educativas de Ate.

La participación en este estudio es voluntaria y tendrá una duración aproximada de 15 a 20 minutos, la información se mantendrá confidencial y será utilizada solo con fines académicos. Asimismo usted puede retirarse en cualquier momento, aunque se apreciaría que complete el cuestionario completo.

Ante cualquier duda sobre el presente trabajo, puede comunicarse con Romani Flores, Elianeta (Responsable de la investigación) al correo: eromanif@ucvvirtual.edu.pe

Muchas gracias por su participación

¿Aceptas participar? \*

- Sí
- No

**Enlace de Formulario Google**

<https://forms.gle/pzzHKv9cmXwPifrr9>



# Reporte Turnitin



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

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

Habilidades directivas y clima organizacional en docentes de  
instituciones educativas de Ate 2024

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

AJTORA:

Romani Flores, Elianeta (orcid.org/0009-0008-2723-7616)

ASESORAS:

Dra. Clemente Castillo, Consuelo Del Pilar (orcid.org/0000-0002-6994-9420)  
Dra. Gonzales Sánchez Aracelli Del Carmen (orcid.org/0000-0003-0028-9177)

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

LIMA – PERÚ

Resumen de coincidencias

19 %

Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en inglés

Coincidencias

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	8 % >
2	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	6 % >
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2 % >
4	repositorio.unac.edu.pe Fuente de Internet	1 % >
5	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	<1 % >
6	www.silvanavarro.co... Fuente de Internet	<1 % >
7	repositorio.uncp.edu.pe Fuente de Internet	<1 % >
8	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	<1 % >
9	repositorio.enamm.edu... Fuente de Internet	<1 % >
10	www.imac.es Fuente de Internet	<1 % >
11	dinee.me.gov.ar Fuente de Internet	<1 % >

### Autorización de uso de Información de empresa

Yo, Janett Maritza MINAYA AMAYA con DNI N° 41548458, en mi calidad de director de la Institución Educativa N°192 Santa Rosita de Lima con C.M N° 0778142, ubicada en la ciudad de Ate Vitarte.

#### OTORGO LA AUTORIZACIÓN,

Al señor: Elianeta ROMANI FLORES, Identificado(s) con DNI N° 31182796, del Programa de Maestría en Administración de la Educación, para que utilice la siguiente información de la empresa:

Institución Educativa 192 Santa Rosita de Lima; con la finalidad de que pueda desarrollar su Trabajo de investigación para optar al grado de maestro en Administración de la Educación.

Indicar si el Representante que autoriza la información de la empresa, solicita mantener el nombre o cualquier distintivo de la empresa en reserva, marcando con una "X" la opción seleccionada.

- Mantener en Reserva el nombre o cualquier distintivo de la empresa; o  
 Mencionar el nombre de la empresa.



Firma y sello del Representante Legal

DNI: 41548458,

El Estudiante declara que los datos emitidos en esta carta y en la Tesis son auténticos. En caso de comprobarse la falsedad de datos, el Estudiante será sometido al inicio del procedimiento disciplinario correspondiente; asimismo, asumirá toda la responsabilidad ante posibles acciones legales que la empresa, otorgante de información, pueda ejecutar.

Firma del Estudiante

DNI: 31182796