



Habilidades directivas y la justicia organizacional en las  
Instituciones Educativas de la Red N° 2, Ugel 5, San Juan de  
Lurigancho, 2017.

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

Maestra en Administración de la Educación

**AUTORA:**

Br. Mónica Karina Paredes Solórzano

**ASESORA:**

Dra. Isabel Menacho Vargas

**SECCIÓN:**

Educación e Idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y calidad educativa

**LIMA - PERÚ**

**2018**

## Página del jurado

.....

Dra. Gliria Méndez Ilizarbe

Presidente del jurado

.....

Dra. Dora Lourdes Ponce Yactayo

Secretario del jurado

.....

Dra. Isabel Menacho Vargas

Vocal del jurado

### **Dedicatoria**

Dedico el presente trabajo a mi querida madre Magda Solórzano de Paredes, quien en vida me dio ejemplo de superación y constancia, además de enseñarme que ante las adversidades siempre habrá nuevas oportunidades. Asimismo a mis amados hijos Kevin y Jenny por ser las personas más importante en mi vida.

Mónica

## **Agradecimiento**

Agradezco a cada uno de mis maestros de la escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, por brindarme los conocimientos necesarios que contribuyeron en mi desarrollo profesional y fortalecieron mis habilidades, a mi asesora Isabel Menacho Vargas por su gran apoyo y orientación y a cada uno de los Directivos y docentes de las instituciones educativas donde pude aplicar mi instrumento. Sin su colaboración no hubiese sido posible la realización.

La autora

### **Declaración de autoría**

Yo, Mónica Karina Paredes Solórzano, estudiante de la Escuela de Posgrado, Maestría en administración de la Educación, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; declaro el trabajo académico titulado “Habilidades directivas y la justicia organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 5, San Juan de Lurigancho, 2017”, presentada, en 141 folios para la obtención del grado académico de Magister en Administración de la Educación, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 18 de mayo del 2018

---

Mónica Karina Paredes Solórzano

DNI: 42786855

## Presentación

Señores miembros del jurado de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, Filial Lima, Sede Los Olivos, se presenta a ustedes la Tesis titulada “Habilidades directivas y la justicia organizacional en las instituciones educativas de la Red N°2, Ugel5, SanJuan de Lurigancho, 2017, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el grado académico de Maestra en Administración de la Educación.

La presente investigación tiene por finalidad, analizar y determinar la relación existente entre las habilidades directivas y la justicia organizacional que poseen los directivos de las Instituciones educativas de la Red 02, Ugel 5 San Juan de Lurigancho según la percepción de los docentes, lo cual permitirá contribuir en la toma de decisiones e investigaciones próximas que servirán para mejorar las habilidades directivas y la justicia organizacional.

La investigación consta de VIII capítulos teniendo en cuenta el esquema sugerido por la universidad. En el capítulo I se expone la introducción, la misma que contiene Realidad problemática, los trabajos previos, las teorías relacionadas al tema, la formulación del problema, la justificación del estudio, las hipótesis y los objetivos de investigación. Asimismo, en el capítulo II, se presenta el marco metodológico, en donde se abordan aspectos como: el diseño de investigación, las variables y su operacionalización, población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad, los métodos de análisis de datos y los aspectos éticos. En el capítulo III, se muestran los resultados referidos al análisis estadístico, en el capítulo IV se refiere a la discusión en relación a los resultados obtenidos y los antecedentes, en el capítulo V se exponen las conclusiones, en el capítulo VI se presentan las recomendaciones de la investigación, en el capítulo VII, se detallan las referencias bibliográficas consultadas y finalmente en el capítulo VIII los apéndices correspondientes.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

La autora

## Índice

|   | Pág.      |
|---|-----------|
| Páginas preliminares  | ii        |
| Página del jurado   | ii        |
| Dedicatoria   | iii       |
| Agradecimiento  | iv        |
| Presentación  | vi        |
| Índice  | vii       |
| Índice de tablas  | ix        |
| Índice de figuras   | xi        |
| Resumen   | xii       |
| Abstract  | xiii      |
| I. Introducción   | 14        |
| 1.1. Realidad problemática  | 15        |
| 1.2. Trabajos previos   | 18        |
| 1.2.1. Trabajos previos internacionales                                       | 18        |
| 1.3. Teorías relacionadas al tema   | 25        |
| 1.3.1. Bases teóricas de las habilidades directivas                           | 25        |
| 1.4. Formulación del problema   | 48        |
| 1.5. Justificación del estudio  | 49        |
| 1.6. Hipótesis  | 50        |
| 1.7. Objetivos  | 51        |
| II. Método  | 52        |
| 2.1. Diseño de investigación  | 53        |
| 2.2. Variables, operacionalización  | 55        |
| 2.3. Población y muestra  | 57        |
| 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad | 59        |
| 2.5. Métodos de análisis de datos   | 63        |
| 2.6. Aspectos éticos  | 63        |
| <b>III. Resultados</b>  | <b>64</b> |
| 3.1. Resultado descriptivo de la investigación                                | 65        |
| 3.2. Contrastación de hipótesis   | 74        |
| IV. Discusión   | 80        |

|   |     |
|---|-----|
| V. Conclusiones                                   | 86  |
| VI. Recomendaciones                               | 88  |
| VII. Referencias                                  | 91  |
| VIII. Anexos                                      | 100 |
| Anexo 1. Artículo Científico                      | 101 |
| Anexo 2. Matriz de consistencia                   | 111 |
| Anexo 3. Instrumentos                             | 113 |
| Anexo 4. Certificado de validez                   | 115 |
| Anexo 5. Constancia de aplicación de instrumentos | 127 |
| Anexo 6. Confiabilidad                            | 130 |
| Anexo 7. Matriz de datos                          | 134 |
| Anexo 8. Prints de los resultados                 | 142 |

## Índice de tablas

|           |   | Pág. |
|-----------|---|------|
| Tabla 1.  | Operacionalización de las habilidades directiva   | 56   |
| Tabla 2.  | Operacionalización de la justicia organizacional  | 57   |
| Tabla 3.  | Población de la RED 2.  | 58   |
| Tabla 4.  | Dimensiones de la variable habilidades directivas   | 59   |
| Tabla 5.  | Dimensiones de la variable la justicia organizacional   | 60   |
| Tabla 6.  | Validación de juicio de expertos  | 61   |
| Tabla 7.  | Niveles de confiabilidad  | 62   |
| Tabla 8.  | Estadística de fiabilidad de las habilidades directivas   | 62   |
| Tabla 9.  | Estadística de fiabilidad de la justicia organizacional   | 62   |
| Tabla 10. | Niveles de la variable habilidades directivas.  | 65   |
| Tabla 11. | Niveles de las habilidades conceptuales   | 66   |
| Tabla 12. | Niveles de las habilidades humanas  | 67   |
| Tabla 13. | Niveles de las habilidades técnicas   | 68   |
| Tabla 14. | Niveles de la justicia organizacional   | 69   |
| Tabla 15. | Niveles de la justicia distributiva   | 70   |
| Tabla 16. | Niveles de la justicia procedimental.   | 71   |
| Tabla 17. | Niveles de la justicia interpersonal.   | 72   |
| Tabla 18. | Niveles de la justicia informativa.   | 73   |
| Tabla 19. | Prueba de normalidad según kolmogorov - Smimov entre las habilidades directivas y la justicia organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017.                           | 74   |
| Tabla 20. | Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman significativa entre las habilidades directivas y la justicia organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017. | 75   |
| Tabla 21. | Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre las habilidades directivas y la justicia distributiva en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017..                | 76   |

- Tabla 22. Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre las habilidades directivas y la justicia procedimental organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017. 77
- Tabla 23. Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre las habilidades directivas y la justicia interpersonal en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017. 78
- Tabla 24. Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre las habilidades directivas y la justicia informativa en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017. 79

## Índice de figuras

|  | Pág. |
|--|------|
| Figura 1. Niveles de las habilidades directivas.   | 65   |
| Figura 2. Niveles de las habilidades conceptuales. | 66   |
| Figura 3. Niveles de las habilidades humanas.      | 67   |
| Figura 4. Niveles de las habilidades técnicas.     | 68   |
| Figura 5. Niveles de la justicia organizacional.   | 69   |
| Figura 6. Niveles de la justicia distributiva.     | 70   |
| Figura 7. Niveles de la justicia procedimental.    | 71   |
| Figura 8. Niveles de la justicia procedimental.    | 72   |
| Figura 9. Niveles de la justicia procedimental.    | 73   |

## Resumen

El propósito fue determinar la relación entre las habilidades directivas y la justicia organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017.

El tipo de investigación fue básica del nivel descriptivo, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental. La población estuvo conformada por 187 docentes de ambos niveles, la muestra fue 110 y el tipo de muestro es no probabilística intencional. La técnica que se realizó es la encuesta, los instrumentos son de tipo cuestionario. Cuyos instrumentos fueron validados por los expertos, a la vez se determinó su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach: en las habilidades directivas que demuestra 0,977, una alta confiabilidad y en la justicia organizacional que demuestra 0.942 una alta confiabilidad.

Asimismo concluyó según Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.706$ ) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de  $P = 0,000$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre las habilidades directivas y la justicia organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017

**Palabras claves:** Habilidades directivas, justicia organizacional, justicia distributiva, justicia procedimental y justicia informativa.

## Abstract

The purpose was to determine the relationship between the managerial skills and organizational justice in the educational institutions of the No. 2 network, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017.

The type of investigation was substantive descriptive level, quantitative approach; non-experimental design. The population was comprised of 187 teachers in both levels, the sample was 110 and the type of sampling is not probabilistic intentional. The technique that took place is the survey, instruments are questionnaire. Whose instruments were validated by experts, at the same time its reliability was determined through statistical Cronbach's Alpha: in the managerial skills that demonstrates 0,977, high reliability and in organizational justice 0.942 which demonstrates a high reliability.

Also concluded according to Spearman's Rho, where the value of the correlation coefficient is ( $r = 0.706$ ) indicating a correlation positive high, plus the value of  $P = 0.000$  is less at the  $P = 0.05$  and thus the relationship is significant at the 95% and refuses the hi void potesis ( $H_0$ ) assuming that there is a significant relationship between the managerial skills and organizational justice in the educational institutions of the No. 2 network, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017

Key words: management skills, organizational justice, distributive justice, procedural justice and justice information.

## **I. Introducción**

## 1.1. Realidad problemática

En este mundo globalizado y de profunda competencia, así como en el contexto de las tendencias organizacionales que se perciben hoy, un gran número de estudios realizados con temas alusivos al liderazgo y gerencia concuerdan en que las habilidades de las personas que asumen la responsabilidad de la conducción organizacional al más alto nivel, tienen que ser revisadas con el único fin de que el inventario de capacidades de aquellas personas tenga correspondencia con las exigencias que el entorno global actual está requiriendo de las organizaciones. Las decrépitas formas de conceptuar y operar los negocios, que aún son de uso constante en la mayoría de administradores de mayor jerarquía de las organizaciones sociales de distintos tipo y nacionalidad, necesitan ser reemplazadas por actitudes más vanguardistas, auténticas, estratégicas y responsables. Hoy en día en diversas instituciones educativas tanto privadas como estatales se observa que, las decisiones que toman los directivos de Instituciones Educativas Básica Regular impactan en el funcionamiento total de las organizaciones que dirigen y guardan estrecha conexión con los conocimientos y creencias que ellos han cultivado. Conocer y comprender las habilidades que los nuevos escenarios turbulentos y cambios vertiginosos vienen exigiendo a los directivos, les permitirá emprender acciones de capacitación y/o actualización para contar con los conocimientos, habilidades y rasgos personales que guarden correspondencia con las nuevas realidades.

Las habilidades que necesitan poseer hoy los altos directivos de las Instituciones Educativas para estar en armonía con los requerimientos del mundo actual son muchas; sin embargo, existen algunos que se constituyen en esenciales y que son transversales al tipo de Institución Educativa y, por consiguiente, trascienden al tipo de directivo. Es muy importante considerar a cinco habilidades que, en opinión de los autores, resumen de algún modo la relevancia de las conductas observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, éstas son: orientados al conocimiento; liderazgo; habilidad de comunicación; valores éticos y habilidad para trabajar en equipo.

A nivel nacional se percibe en educación básica regular, entendida como un sistema organizado que brinda servicio educativo, es decir como empresa educativa, donde las habilidades directivas estuvieron en observación directa. Al respecto Druker (2007), precisó que:

Los fallos organizativos son fundamentalmente el resultado de dirección. Como gestor de personas, todo directivo ha de desarrollar una serie de habilidades y destrezas que faciliten su actuación de cara a la mejora de su propio desempeño y por ende del de sus colaboradores. (p.75)

Así mismo, Whetten y Cameron (2005) señalaron que “las habilidades directivas son aquellas habilidades necesarias para mejorar la propia vida así como las relaciones con otros” (p. 45).

De igual modo, Madrigal (2006) precisó:

Las habilidades que el directivo debe dominar en primera instancia son: la comunicación, saber tomar decisiones y estar consciente del riesgo que cada una conlleva, tener creatividad para innovar, improvisar y planear, ser un líder en cada proyecto o programa que emprenda, saber administrar su tiempo y el de su personal, trabajar en equipo y ser asertivo. (p. 11)

Por tal motivo se observó que en la Red 2, los directivos de las Instituciones educativas presentan ciertas deficiencias en su desempeño como director, pese a que el Ministerio de Educación los viene capacitando y acompañando su gestión constantemente para que puedan asumir sus funciones de manera óptima. Sin embargo, en muchas ocasiones se percibe que los directivos no lo llevan a la praxis en su totalidad, trayendo consigo: la resistencia al cambio de algunos docentes debido a la poca motivación que inspiran sus directivos.

Por otro lado, las percepciones que los docentes tienen sobre lo que es justo y lo que no lo es dentro de las Instituciones educativas a las que pertenecen se debe a que la comunicación de algunos directores es vertical y no horizontal como debería de ser, no existen buenas relaciones interpersonales entre los docentes, los directores no realizan coordinaciones para los monitoreos y las realizan de manera arbitraria. Por consiguiente: La justicia organizacional sustenta su valor en función de que si los empleados creen que están siendo justamente tratados, esa creencia generará actitudes positivas y asertivas en el trabajo con los directivos y la comisión del CONEI.

La insatisfacción de docentes y la casi poca o nula participación activa en las actividades de la institución, es debido a la desmotivación de docentes por las deficiencias que presentan algunos directivos para aprovechar las habilidades directivas positivamente y tratar a sus docentes con justicia, haciéndoles partícipes activos en el proceso educativo.

Por lo tanto si los directivos no asumen su rol en función a los lineamientos del Marco del buen Desempeño Directivo y no acompañan a los docentes como líderes empáticos y flexibles al diálogo y no cumple con la justicia organizacional, se corre el riesgo de incrementar la cantidad de docentes insatisfechos y por lo tanto se verán afectados en su labor con los estudiantes y que en extremos podría generar deserción escolar, traslados y bajo rendimiento académicos en los educandos.

Para solucionar todo este tipo de problema se tendrá que conocer las capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo. También generará transcendencia sobre el funcionamiento de las instituciones y sobre el bienestar de sus miembros de la comunidad educativa.

Por esta razón es importante conocer las habilidades que el directivo debe dominar y que en primera instancia son: la comunicación; saber tomar decisiones y estar consciente del riesgo que cada una conlleva; tener creatividad para innovar, improvisar y planear; ser un líder en cada proyecto o programa que

empresa; saber administrar su tiempo y el de su personal trabajando en equipo y siendo asertivo. Por lo tanto para los docentes la importancia del estudio de las percepciones de justicia en las organizaciones, radicaría principalmente en la satisfacción de necesidades personales.

## **1.2. Trabajos previos**

### **1.2.1. Trabajos previos internacionales**

Pereda (2016) en su tesis titulada: *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la Provincia de Córdoba*. Para optar grado de doctor. Cuyo objetivo fue identificar las habilidades directivas más valoradas por los empleados públicos de la provincia de Córdoba, que pueden ser consideradas como personales, interpersonales o de dirección de personas, enfoque de carácter cuantitativo, debido a que se trabaja con los resultados obtenidos a través de encuestas, el nivel de investigación se inicia con una fase exploratoria y llega hasta un nivel descriptivo en el que se desarrollan las características de la variable analizada: las habilidades directivas. Las técnicas empleadas es la encuesta aplicada a empleados públicos, subordinados y directivos, funcionarios y laborales La correlación se obtuvo mediante el coeficiente de Spearman siendo el resultado 0.877, a un nivel de significancia de 0.01 bilateral, lo cual indicó que había una relación alta y estadísticamente significativa entre las variables objeto de la investigación realizada. Concluyó que Análisis de las habilidades directivas aplicaban a los liderazgos gerenciales de manera adecuada para el desarrollo de procesos administrativos.

Hidrovo y Narajo (2016) en su tesis titulada: *Relación entre las percepciones de justicia organizacional y el nivel de compromiso organizacional en los docentes de la PUCE matriz Quito*, para optar el grado de magíster en dirección estratégica de recursos humanos, Por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. El propósito fue analizar la relación que existe entre las percepciones de justicia organizacional de los docentes de la PUCE matriz Quito, con el nivel de compromiso organizacional en las diferentes unidades

académicas, a fin de determinar la situación actual y generar recomendaciones que contribuyan al mejoramiento y fortalecimiento de los factores analizados. La investigación propuesta es de tipo correlacional puesto que implica medir las variables justicia y compromiso organizacional mediante un procedimiento de muestreo. El instrumento utilizado para el levantamiento de la información fueron dos cuestionarios, el cuestionario de percepciones de justicia organizacional de Colquitt, adaptado al español de Ruíz y García (2013). La población fue constituida por 1200 docentes, la muestra de 291 y muestreó es probabilística. La técnica fue una encuesta de tipo cuestionario. Existe una correlación positiva y significativa a nivel 0,01 entre la Niveles de justicia distributiva y el compromiso organizacional en dos de sus dimensiones, afectivo y de continuidad, lo que significa que los docentes perciben que los resultados alcanzados reflejan el esfuerzo realizado desde su puesto de trabajo y la importancia de su contribución hacia la PUCE.

Bermúdez (2015) en su investigación *Habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en educación básica primaria, abril 2015*, para obtener el grado de Magister en Gerencia Educativa, en la Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo - Venezuela. El propósito de esta investigación fue determinar el grado de relación entre Habilidades directivas y desempeño laboral del Personal docente. Se consideró como base teórico a los autores como Mosley, Megginson, y Pietri (2005), y Madrigal (2005) y Montenegro (2007), entre otros. La investigación fue del tipo descriptivo, correlacional, así mismo, fue de un diseño no experimental. La población estuvo formada por 62 personas, 7 directivos y 55 docentes. Se usó un cuestionario de 36 ítems con 5 alternativas, esto fue validado por 5 expertos. La confiabilidad se halló con una prueba piloto de 20 personas con características similares con las de la población, a los resultados que se obtuvieron fue previo uso de la fórmula de Alfa de Cronbach, se tuvo como resultado un coeficiente de 0,870 para la variable Habilidades Directivas y un 0,875 para la variable Desempeño Laboral del Personal Docente, esto fue altamente confiable para su aplicación. Al finalizar la investigación, se aplicó la fórmula Rho Spearman para establecer el grado de correlación entre ambas variables en estudio se obtuvieron un coeficiente de 0,782 a nivel de 0.01

bilateral, siendo esto una relación positiva alta y estadísticamente significativa entre las variables objeto de estudio. Concluyó que los directores algunas veces identifican y conocen las habilidades directivas y los procesos gerenciales, de igual manera se determinó que algunas veces se identifican las competencias académicas del docente y se define el factor formación profesional, siendo una debilidad, para lo cual se realizaron las recomendaciones al respecto.

Infante (2015) en su tesis titulada: *Influencia de la justicia organizacional en la confianza y la satisfacción laboral en empleados de una empresa manufacturera*, para obtener el grado de magíster en administración con énfasis en negocios, por Universidad Autónoma de San Luis Potosí Facultad de Contaduría y Administración División de Posgrado - España. Por tal razón, el objetivo de este trabajo fue determinar la influencia que la justicia organizacional en sus tres dimensiones; justicia distributiva, justicia procedimental y justicia interaccional, tiene sobre la confianza y la satisfacción laboral de los empleados de Continental Tire de México, S.A. de C.V., planta San Luis Potosí. Para llevar a cabo la investigación se recolectaron datos de una muestra conformada por 102 participantes (mujeres y hombres), con edad promedio de 33 años. El tipo de estudio realizado fue correlacional y se utilizó un diseño transversal, debido a que se recolectaron los datos en un tiempo único. La investigación refleja en los resultados una relación positiva entre el tipo de justicia (distributiva, procedimental e interaccional), la confianza organizacional y la satisfacción laboral, sin embargo, la relación más fuerte se encontró entre la justicia procedimental y la satisfacción laboral.

Hurtado (2014) en su tesis titulada: *Relación entre la Niveles de justicia organizacional, satisfacción laboral y compromiso organizacional de docentes de una universidad privada de Bogotá*. El presente estudio permitió establecer la relación entre la Niveles de justicia organizacional, el compromiso organizacional y la satisfacción laboral de un grupo de docentes Universitarios. La investigación se aplicó a una muestra de 110 docentes de una Universidad privada de Bogotá. Las variables de interés se evaluaron mediante la escala de Justicia Organizacional de Colquitt (2001), validada y traducida al español por Omar,

Ferreira, Oliveira, Uribe, Assmar, Terrones y Flores (2007), el Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1994), adaptada por Ramos (2005) y la Escala de Satisfacción Laboral S10/12 de (Meliá & Peiró, 1989). Los resultados fueron analizados mediante estadística descriptiva y correlacional. El análisis de correlación bivariado arrojó correlaciones positivas y significativas con  $\alpha < 0.01$  y con la satisfacción significativa  $\alpha < 0.01$  entre las cuatro dimensiones de la justicia. Para las dimensiones del compromiso y las dimensiones de justicia, la correlación fue significativa para el compromiso afectivo y compromiso normativo. Los hallazgos confirman los estudios revisados en este campo.

Hernández (2012) en su investigación *Habilidades gerenciales y cultura organizacional en educación básica primaria, julio 2012*, para obtener el grado de Magister en Gerencia Educativa, en la Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo - Venezuela. El propósito de esta investigación fue conocer la relación entre las variables habilidades gerenciales y cultura organizacional en educación básica de la parroquia La Concepción del Municipio Jesús Enrique Lossada. La investigación fue del tipo descriptivo, correlacional, así mismo, fue de un diseño no experimental. Se consideró como base teórico a los autores Perozo (2006), Capdevielle y Ramos (2007), Gimeno (2006), entre otros, y para la variable cultura organizacional se sustentó bajo los preceptos de Robbins (2008), Mendoza (2006), entre otros. El estudio es descriptivo, correlacional, con diseño no experimental, transaccional. La población fue un total de 43 sujetos; que conformaron, 36 docentes de Educación Primaria y 7 miembros de la directiva de la comunidad educativa del plantel. Se usó un instrumento direccionado para los dos tipos de sujetos que participaron en la población objeto de estudio. El instrumento se sometió a un proceso de validación, por medio de la técnica de juicio de cinco 5 expertos. La confiabilidad del instrumento se determinó mediante una prueba piloto que facilitó calcular el Coeficiente de Alfa de Cronbach cuyo resultado fue de 0.817 para la variable Habilidades gerenciales y 0.824 para la variable Cultura Organizacional. Se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.875, cuyo nivel de significancia fue de 0.01. Se concluyó que hay una relación muy alta y estadísticamente significativa entre las variables objeto de esta investigación, esto significó que a medida que aumentan los

valores de la variable habilidades gerenciales también aumentan de manera muy alta los valores de la variable clima organizacional en los centros o planteles

### **1.2.2. Trabajos previos nacionales**

Chávarry (2017) en su tesis *Justicia organizacional y compromiso laboral de los servidores administrativos del Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú – SENAMHI, Lima 2017*; como objetivo general el determinar la relación existente entre justicia organizacional y el compromiso laboral de los servidores administrativos del Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú – SENAMHI, Lima - 2017. La metodología de la investigación es de tipo básico. Siendo de nivel descriptivo, correlacional y de diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo formada por 49 servidores administrativos del SENAMHI. El tipo de muestra fue probabilístico aleatoria conformada por 32 servidores. La primera variable justicia organizacional, medida por evaluación de dicha variable por medio de un instrumento, acoplada y enmarcada a la realidad del estudio; la variable compromiso laboral que es la segunda variable del estudio también tuvo el mismo trato científico. Se concluyó, basado en la relación Rho de Spearman = 0,369 y un nivel de significancia de  $p = 0,009$  que es menor a  $\alpha = 0,05$ , que la justicia organizacional se relaciona directa y significativamente con el compromiso laboral del SENAMHI.

Vera (2017) en su investigación *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del departamento de enfermería, Lima 2016*, para obtener el grado de Maestría en Gestión Pública, en la Universidad Privada César Vallejo, Lima - Perú. El propósito de esta investigación fue determinar la relación de las habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del departamento de enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima, 2016. Se consideró como base teórico a los autores como Reyes (2012), y Chiavenato (2011). El tipo de investigación fue tipo básico, de nivel descriptivo, correlacional de diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo compuesta por 350 enfermeras del Instituto Nacional del Niño. El tipo de muestra fue probabilístico aleatoria conformada por 70 enfermeras. La técnica empleada para recolectar la

información fue la encuesta y el instrumento de recolección de datos fue el cuestionario con escala Likert, los cuales fueron validados a través de juicio de expertos y determinado su confiabilidad a través del estadístico de Alfa de Cronbach con resultado de 0,801. La correlación se obtuvo mediante el coeficiente de correlación rho Spearman siendo el resultado 0.907, a un nivel de significancia de 0.01 bilateral, lo cual indicó que había una relación alta y estadísticamente significativa entre las variables objeto de la investigación realizada. Concluyó que existe relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del departamento de Enfermería del Instituto Nacional del niño.

Quezada (2016) en su tesis titulada: *La gestión administrativa incide en la percepción de la justicia organizacional de la Universidad Técnica de Machala*, para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Esta tesis tiene por objetivo de investigación establecer la incidencia de la gestión administrativa en la percepción de justicia organizacional en la Universidad Técnica de Machala (UTMACH). Para cumplir con el fin de estudio propuesto, se aplicó un total de 400 encuestas entre el personal docente y administrativo de la planta titular de la UTMACH con una trayectoria superior a los tres años de permanencia. El tipo de investigación es estadístico - descriptiva y exploratoria. La prueba estadística de Cronbach arrojó un alfa de 0.939, lo que significa una elevada confianza en los datos recopilados. Los resultados investigativos determinaron que la percepción de justicia organizacional del talento humano en cada una de las fases de la gestión administrativa difiere, pues en algunos casos la comprobación estadística corroboró el hecho de que la percepción de los docentes era favorable para el personal administrativo no generaba ningún efecto. Tal es el caso de la organización, y en la planificación existe cierto nivel de incidencia pero prácticamente es incipiente; es decir, el talento humano no manifiesta mayor interés ante los cambios suscitados en esta fase. En cuanto a la dirección, el patrón se repite de modo similar al de la planificación en vista de que la apreciación de los profesores cambia ante una modificación de las políticas aplicadas por el líder, algo que para el personal administrativo resulta de poca

importancia. En lo que respecta al control, no existe incidencia en la percepción del talento humano.

Guevara (2015) en su tesis titulada *Justicia organizacional y su relación con la satisfacción laboral en el Banco de la Nación del Perú, Agencia Trujillo, año 2015*, investigación que le permitió obtener el Grado Académico de Magister en Administración de Negocios, de la Universidad Privada César Vallejo de Trujillo. Se planteó como objetivo: Determinar si existe relación entre justicia organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación del Perú, Agencia Trujillo del 2015. El estudio fue aplicado a una muestra de 54 trabajadores del Banco de la Nación de una agencia en Trujillo – Perú. Para la recolección de datos utilizó como instrumento el cuestionario. Los análisis estadísticos descriptivos y correlacional, en base al cálculo del coeficiente de Rho Spearman, demostró una correlación positiva considerable entre las variables justicia organizacional y satisfacción laboral, aseverando que estos resultados refuerzan la teoría existente.

Recuenco (2015) en su tesis para obtener grado de Doctor en administración titulado: *Los estilos gerenciales y su influencia en la gestión de empresas del sector de servicios de la ciudad de Trujillo*. El propósito fue determinar los estilos gerenciales empleados por las empresas de servicios dentro de los rubros de finanzas, telecomunicaciones y entretenimiento y su nivel de influencia en la gestión de las mismas por ser unos rubros muy productivos en los últimos años. Este trabajo se encuentra dentro de los campos de la Investigación Aplicada y de la Investigación Descriptiva y el diseño de investigación es el “No Experimental Transaccional”. Luego del estudio se pudo concluir que los estilos gerenciales influyen significativamente en la gestión de las empresas de servicios, notándose una predominancia de los estilos consultivo y participativo

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1. Bases teóricas de las habilidades directivas**

Las teorías más resaltantes son las siguientes:

Rice (1997) explicó:

Teoría del Aprendizaje Social de Skinner se afirmó que las habilidades se aprenden del entorno social, porque es parte de nuestra conducta y ésta se regula de acuerdo a las consecuencias vividas en nuestro entorno en donde se desarrollan. Mediante investigaciones se demostró que la conducta está en función de los antecedentes, cuyas consecuencias son positivas y refuerzan nuestro comportamiento. Las habilidades sociales se adquieren por medio del aprendizaje observacional o sea mediante retroalimentaciones interpersonales. (p. 37)

Yubero y Larrañaga (1996) precisaron:

La Psicología social industrial de Argyle y Kendon, es un modelo ergonómico hombre-máquina, en donde se aplica los comportamientos o habilidades sociales con los cuales se integran las conductas motoras, los procesos perceptivos y los mecanismos cognitivos, mediante la comunicación. (p. 143)

Cloninger (2002) manifestó: “La teoría de Maslow, plantea que los valores humanos se presentan cuando tienen necesidades o dificultades, los prioriza y se vuelven más importantes, tratan de superarse y logran obtener habilidades como la creatividad mediante las motivaciones” (p. 464).

## **Definición de las habilidades directivas**

Katz (1974) definió que:

Es el punto diferenciador entre los gestores que simplemente “ordenan”, y aquellos que ponen en práctica los procesos administrativos dentro de una organización sean privados o públicos, haciendo uso de ciertas actitudes, motivaciones y acciones positivas para el trabajo y con su personal; esto contribuye grandemente al mejoramiento del clima laboral y organizacional dentro de una entidad. (p. 24)

De acuerdo a lo que manifiesta el autor, se puede indicar que las habilidades directivas son un conjunto de acciones identificables que los directivos de las instituciones educativas poseen y que además les servirán para llevar a cabo la conducción de la institución a su cargo para obtener determinados resultados en beneficio de toda la comunidad educativa. Las habilidades pueden ser reconocidas por otros a simple vista, a diferencia de los atributos que son netamente mentales o fijos en la personalidad. No obstante, en tanto que los individuos con diferentes estilos y personalidades aplican sus habilidades de manera diferente, existe un grupo central de atributos observables en el desempeño eficaz de habilidades que son comunes a través de toda una gama de diferencias individuales

Whetten y Cameron (2004) sostienen que “las habilidades directivas son conductuales. No son atributos de la personalidad ni tendencias estilísticas. Las habilidades directivas consisten en grupos identificables de acciones de los individuos que llevan a cabo y conducen a ciertos resultados” (p. 8).

En este sentido, se puede indicar que, las habilidades directivas son las capacidades que poseen los directivos para accionar correctamente y con facilidad a través de conductas observables que permitirán obtener determinados resultados.

La labor de un gerente es variada y compleja, por lo que necesita contar con ciertas habilidades para desempeñar los deberes y las actividades inherentes a su cargo. Entre otras debe desarrollar el liderazgo, que en la actualidad se ha convertido en un desafío, y ha adquirido una relevancia fundamental. El medio educativo y cultural, en el cual nos hallamos inmersos, en vez de fomentar la creación de líderes, fomenta, en cambio, el surgimiento de actitudes contrarias al liderazgo. Por ello, es necesario reflexionar y analizar cuáles son los recursos necesarios para el crecimiento del líder. (Dolan y Martín, 2000, p. 42)

Según el Marco del Buen Desempeño Directivo. La función del directivo, más que fiscalizar el trabajo de los docentes a su cargo creando un clima hostil y poco agradable, es la de ser un líder empático, asertivo, flexible y abierto al diálogo en la que los docentes se sientan cómodos, identificados y comprometidos con la Institución educativa a la que pertenecen. El directivo además de ser un coach para su personal debe gestionar las condiciones para la mejora de los aprendizajes y orientar los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.

Ser líder no es, como erróneamente se cree, una capacidad personal para hacer que otros los sigan ciegamente. Un líder es, en cambio, la posibilidad y la decisión personal de comprometerse a ayudar a otros a utilizar en sus propias vidas el potencial creador que duerme dentro de ellas, de tal manera que puedan comportarse en función de sus propios principios y prioridades. Sin embargo, el liderazgo necesita hombres y mujeres dotados o revestidos de un blindaje que solo proyecte servicio, que el liderazgo sea una construcción de la gente y para la gente. "Sólo con líderes comprometidos, lograremos la construcción de un mundo mejor". (Naranjo, 2008, p. 15)

En este sentido, el liderazgo en el ámbito educativo no está ligado con la búsqueda de seguidores; sino por el contrario, está vinculado con la posibilidad de acompañar y monitorear a docentes para dar lo mejor de sí mismos en sus relaciones laborales y personales. El líder es un servidor y no alguien que ha de hacerse servir por supuestos seguidores. Ayudar a otros a descubrir quiénes son

en verdad; cuál es su misión en la vida; conducirlos y acompañarlos en ese camino, es la única tarea del liderazgo. Todo lo demás puede peligrosamente caer en el espectro de la manipulación con fines egoístas.

Hellriegel (2009) manifestó: “un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales en diversas organizaciones” (p.5).

Al respecto, habilidad en el ámbito educativo es la capacidad que debe poseer el directivo para poner en práctica un conjunto de destrezas, comportamientos y actitudes de manera eficiente en su institución educativa.

Para Chiavenato (2006) el éxito de un administrador no solo depende de su desempeño o de su familiaridad con sus colaboradores y las situaciones, según sea su personalidad; este depende de lo que el gerente obtenga, y no de lo que es, su desempeño es el resultado de las habilidades que el administrador tiene y utiliza. (p.90)

Según esta definición se entiende que los logros alcanzados por los directivos de las instituciones educativas de la RED 02, Ugel 5, San Juan de Lurigancho no dependerá de lo que éste es como tal ni tampoco de las relaciones afectivas interpersonales que pueda tener con sus docentes colaboradores; sino más bien el éxito dependerá del resultado que pueda obtener con el uso de las habilidades que posee.

Jafarzadeh (2013) sostuvo: “La habilidad es la capacidad de convertir el conocimiento en acción para dirigir el buen desempeño. En las organizaciones esa capacidad y disposición para hacer se convierte es una parte fundamental para el desempeño laboral” (p.76).

Según lo expuesto, un buen directivo es capaz de conducir oportunamente al equipo que lo acompaña ejerciendo liderazgo asertivo. Pone en práctica todos los conocimientos adquiridos durante su formación profesional. Por tal motivo, los

directivos de las Instituciones Educativa vienen siendo capacitados y acompañados permanentemente por especialistas e instituciones aliadas del Ministerio de Educación.

Las organizaciones necesitan personas con capacidad y disposición para desarrollar las múltiples funciones que deben realizarse eficazmente. Desde esta perspectiva, el enfoque que están tomando las habilidades directivas en la actualidad encaja mejor con personas generosas, llenas de confianza, creadoras de proyectos donde todos crecen y están dispuestas a ponerse al servicio de los demás. (Cerro, 2010, p.56)

En este sentido se podría corroborar que los directivos de la Instituciones Educativas deben desempeñarse con eficiencia y eficacia en el cargo que poseen. Asimismo deben propiciar el crecimiento profesional de su personal docente liderando GIAS (grupos de interaprendizaje) en favor de la comunidad educativo.

### **Importancia de las habilidades directivas**

Las habilidades directivas son importantes porque permite al directivo saber conducir diversas situaciones, que ocasiones presentan dificultad por responsabilidad y otras circunstancias; y de no ser tratada oportunamente podrían salirse de control.

Sobre la importancia que tiene la función de dirección desde la perspectiva de la dirección de personas, Dhiman (2007) señaló que:

El secreto de las organizaciones exitosas se basa en dirigir la atención hacia los trabajadores y servir a los clientes. Esta circunstancia refuerza la necesidad de las organizaciones de velar por la calidad de vida de sus trabajadores, garantizando su capacitación, bienestar y motivación lo cual coadyuva a desarrollar

en las personas el compromiso, responsabilidad y sentido de pertenencia con la organización. (p. 23)

Según lo expuesto los directivos exitosos son aquellos que se encuentran identificados con la institución que dirige y comprometidos con el buen desempeño de los docentes a su cargo, haciéndoles un acompañamiento pertinente identificando sus debilidades y fortaleciéndolas en equipo. De tal modo que sus docentes se esmeren por capacitarse ya que se sentirán motivados, comprometidos e identificados con su institución.

Para concluir con estas importantes habilidades que debe adquirir y desarrollar un directivo para ser exitoso en su labor gerencial se encuentra el manejo de conflictos y la negociación. Esta práctica va muy ligada con el trabajo en equipo ya que inevitablemente se tienen que establecer relaciones interpersonales que muchas veces por negligencia de los subalternos o deficiencia en la labor asignada de otras áreas genera conflictos que se deben solucionar de la forma más eficaz en beneficio del equipo y de la institución.

Aguilar (2009) manifestó:

Es admisible aquello de que una empresa refleja lo que son sus dirigentes; demuestra la personalidad y el modo de ser de su gerente. Con base en esta afirmación, se evidencia que en efecto la gestión de un alto directivo se ve reflejada en los resultados que tiene una organización. Es por esto que la implementación de un adecuado uso de las habilidades gerenciales se hace imperativo. Al tener en cuenta la constante evolución del entorno empresarial y el nivel de complejidad al cual se enfrentan cualquier directivo en la gerencia de una institución. (p. 56)

Por lo tanto, un directivo debe encontrarse totalmente capacitado y preparado para poder asumir cualquier desafío que conlleva momentos de prosperidad, así como momentos difíciles por lo que puede atravesar la institución educativa en un determinado contexto para poder sacar a la institución airosa sin

dejarla decaer. Para este efecto, las habilidades de un directivo son importantes ya que le permitirá determinar el rumbo de su escuela y su permanencia en el sector donde se desarrolle. Por tal motivo, las herramientas adquiridas durante su preparación le facilitarán la tarea de direccionar de la forma más oportuna su gerencia para la obtención de resultados favorables.

### **Clasificación de las habilidades directivas**

Según Goyal (2013) se clasifican en tres habilidades con sus capacidades correspondientes:

Habilidades personales: capacidad de aprender desarrollo de la visión, inteligencia emocional, gestión del tiempo, gestión de estrés, desarrollo personal, toma de decisiones y resolución de problemas.

Habilidades interpersonales: capacidad de comunicación, cooperación y trabajo en equipo, gestión de reuniones, asertividad y negociación.

Habilidades de dirección de personas: liderazgo, motivación, desarrollo de personas, creatividad, delegación, resolución de conflictos, optimización de recursos, presentaciones en público, gestión del talento y coaching. (p. 67)

Afirmó que las personas con excelentes habilidades personales llegan a la cima de su eficacia personal y de su organización, puesto que las habilidades interpersonales permiten a los trabajadores interactuar con éxito en un trabajo cada vez más desafiante sometido a un entorno cambiante.

### **Características de las habilidades directivas**

Al respecto, Mochón, Mochón y Saéñz (2012) señalaron que:

Primero, son conductuales. Consisten en acciones que los individuos realizan y que conducen a ciertos resultados.

Segundo, son controlables. El desempeño de estas conductas está bajo el control del individuo, son conductas que la gente puede controlar por sí mismas.

Tercero, se pueden desarrollar. Los individuos pueden mejorar el nivel de su desempeño a través de la práctica y retroalimentación.

Cuarto, están interrelacionadas y sobrepuestas. Es difícil llegar a demostrar una sola habilidad aislada de las demás. Las habilidades no son conductas simples, tampoco repetitivas, vienen a ser un conjunto integrado de respuestas complejas.

Quinto, a veces son contradictorias o paradójicas. No todas son humanistas, ni todas son centradas, no están orientadas exclusivamente al trabajo en equipo, ni al trabajo individual. Todos los Gerentes tienen una mezcla de habilidades. (p.15)

## **Dimensiones de las habilidades directivas**

### **Dimensión 1. Habilidad conceptual**

Katz (1974) manifestó que “son las habilidades que los gerentes utilizan para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complejas. A través de estas habilidades los gerentes ven la organización como un todo, comprenden la relación entre diversas subunidades y visualizan” (p. 10).

De igual manera a los gerentes les corresponde propiciar mayor énfasis para desarrollar habilidades con un apropiado ejercicio de su cargo; asimismo, se requieren contar con un conjunto de habilidades (conocimientos, destrezas, actitudes) a fin de alcanzar un desempeño superior. También se entiende que es la capacidad para observar a una organización de forma integral, dando a conocer la importancia de cada elemento y a la vez su interrelación entre sí.

Las habilidades conceptuales o de pensamiento incluyen:

Pensar estratégicamente. Es decir, considerar un amplio rango de factores internos y externos cuándo se resuelven problemas y se toman decisiones.

Analizar los asuntos. Es decir, recoger información relevante sistemáticamente, manejar las complejidades y percibir relaciones entre los problemas o asuntos, buscar información de otros y usar una lógica precisa en el análisis.

Usar un juicio sensato. Es decir, tomar decisiones razonables y a tiempo, tomar decisiones en condiciones de incertidumbre. Innovar. Es decir, generar nuevas ideas, ir más allá del status quo, reconocer la necesidad de enfoques nuevos o modificados, poner juntas las perspectivas y enfoques y combinarlos de forma creativa. (Londoño, 1996, p. 34)

El desarrollo de habilidades conceptuales forma parte de los avances contemporáneos en la teoría de la administración del enfoque de sistemas y los nuevos campos de la inteligencia llamada relacional.

Londoño (1996) precisó que:

La habilidad para conceptuar: Se debería reconocer que la esencia de la actividad administrativa es la toma de decisiones cuyo insumo básico es un intangible: la información, el cual, debidamente procesado, soporta el ejercicio de la función gerencial para adoptar lo que en "su concepto" se constituyen en las mejores decisiones y cursos de acción. (p. 25)

Es decir, un alto desarrollo de la habilidad conceptual. Tal habilidad conceptualizadora se traduce en la capacidad para elaborar y relacionar ideas en forma coherente, lógica y creativa; para diagnosticar posibilidades donde el común de las personas sólo ve obscuridad y caos; para descubrir regularidades en situaciones aparentemente confusas; para pensar en forma diferente pero aterrizada a la realidad; para obtener conclusiones y derivar acciones cuyos

buenos resultados comúnmente se atribuyen a la buena suerte; para manejar con sobriedad y destreza las posibilidades de la abstracción.

Guadalupe (2000) puntualizó:

Si aceptamos que la habilidad conceptualizadora es el eje principal de la actividad de un profesional en administración de empresas, habilidad que es dinámica y se debe reforzar de continuo para mantenerla vigente, es menester que en todos los niveles de educación se establezcan currículos que intencionalmente incluyan los medios y métodos para desarrollarla entre los estudiantes. (p. 26)

Estos serían los verdaderos trabajadores de conocimiento, no por lo que saben sino por la estructura mental con que cuentan para encontrar significado y sentido al conocimiento.

## **Dimensión 2. Habilidades humanas**

Katz (1974) definió que:

Es el desarrollo de ciertas habilidades para desempeñarse efectivamente dentro del grupo de individuos. Son fundamentales en todas las actividades que realiza; Asimismo, desarrollan habilidades para obtener la aceptación de las demás personas para un buen servicio a los usuarios. (p. 10)

Los directivos con destacadas habilidades humanas obtendrán mejores resultados del personal a su cargo mediante la comunicación horizontal, motivación constante y brindando confianza; la mismas que se verán reflejadas al momento de brindar los servicios a los estudiantes de las instituciones educativas.

Las habilidades humanas, son definidas por Stoner y Freeman (2008) enfatizó:

Como aquellas que requiere el gerente para trabajar, comprender y motivar a la gente. A través de ellas, el directivo dirige eficientemente el personal de la institución, permitiéndoles alcanzar un óptimo desempeño gerencial, además, de facilitarles a los empleados la ejecución del trabajo en beneficio de la organización. (p. 21)

### **Dimensión 3. Habilidades técnicas**

Katz (1974) definió que “es la capacidad para utilizar el conocimiento técnico, los métodos y las herramientas necesarias en el desarrollo de tareas específicas” (p. 172).

Son conocimientos específicos del rol que desempeñan cada directivo y la aplicación idónea del mismo, utilizando las herramientas óptimas y necesarias en el desarrollo de las tareas laborales.

Pérez (1997) y Rosales (1977), manifestaron que:

Se encuentran representadas por la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y métodos de una disciplina especializada. Involucra la capacidad de aplicar el conocimiento técnico, métodos y medios necesarios para la realización de tareas específicas y que se obtienen mediante la educación formal, a través de la experiencia personal de otros. (p. 56)

En este sentido, las habilidades técnicas son los materiales y recursos tangibles e intangibles con los que los directivos manejan las instituciones educativas a su cargo.

Las habilidades técnicas, Robbins y De Cenzo (2008) precisaron: “Son indispensables para el gerente, por cuanto le proporcionan capacidad para utilizar procedimientos y técnicas de un campo especializado” (p.45).

Se infiere que el desarrollo de estas habilidades es esencial para el directivo, pues le facilitará un mejor desempeño gerencial, así como una mayor influencia en los docentes a su cargo.

### **1.3.1. Bases teóricas de la justicia organizacional**

#### **Teorías relacionadas de la justicia organizacional**

Analizando los orígenes de la justicia organizacional, Cropanzano, Bowen y Gilliland (2007) distinguen entre el enfoque prescriptivo de los filósofos y el enfoque descriptivo de los científicos sociales. Al respecto, señalan que:

Los filósofos se ocuparon de la justicia mucho antes que los científicos sociales, su preocupación sigue siendo determinar qué tipo de acciones son verdaderamente justas (enfoque prescriptivo que hoy reside en el dominio de la ética de los negocios). En cambio, los intereses de los científicos sociales no se concentraron en la determinación de lo que es justo, sino en lo que la gente cree que es justo (enfoque descriptivo, que intenta comprender por qué la gente percibe ciertos eventos como justos y cuáles son las consecuencias que se derivan de tales evaluaciones). Por lo que desde la perspectiva de los científicos sociales la justicia es un concepto subjetivo y descriptivo que captura lo que el sujeto cree que es correcto, más que una realidad objetiva o un código de moral prescriptivo. (p. 78)

De acuerdo a estos enfoques, el que más se ajusta a la justicia organizacional es el enfoque de los científicos sociales porque cada docente crea sus propios conceptos y variables dependiendo del contexto en el cual se desarrolla su labor o de su desarrollo personal.

Cropanzano, Rupp, Mohler y Schminke (2001) mencionan tres razones básicas por las que a los trabajadores les preocupa la justicia como:

Beneficios a largo plazo, consideraciones sociales y consideraciones éticas. En lo que hace a los beneficios a largo plazo, como por lo general las personas empiezan a trabajar con expectativas a largo plazo necesitan estimar como serán tratadas con el correr del tiempo, y sólo las organizaciones justas hacen que esa predicción sea factible. (p. 43)

Con respecto a las consideraciones sociales, es sabido que las personas desean ser aceptadas y valoradas por gente importante y no ser explotadas o heridas por los poderosos que toman las decisiones. Por tal motivo, el tratamiento justo por parte de jefes y compañeros indica que la persona es respetada y estimada por un grupo, y tal sentimiento de pertenencia es tan o más importante que los créditos económicos que se pueden conseguir (Blader y Tyler, 2005).

Finalmente, en cuanto a las consideraciones éticas, las personas creen que la forma moralmente apropiada de tratar a los demás es con justicia. Cuando presencian un evento que consideran éticamente inapropiado, es probable que reaccionen para recomponer la situación antes de que la injusticia se disemine por todo el grupo de trabajo (Cropanzano, Goldman, & Benson, 2005). Sobre la base de tales consideraciones, se ha señalado (Blader & Tyler, 2005; Cropanzano et al., 2001) que la justicia es un requerimiento básico para el funcionamiento eficaz de las organizaciones y la satisfacción personal de sus miembros, al tiempo que configura un referente que los individuos usan para definir sus relaciones con sus empleadores.

Estas consideraciones son importantes en el ámbito educativo. El punto de vista de los docentes siempre considera los beneficios a largo plazo principalmente ahora con la meritocracia, con la cual se visualizan con mayores sueldos y mejores cargos. En cuanto las consideraciones sociales el trabajador se siente en un ambiente justo si es tratado con respeto y si los directivos muestran interés en los aportes dados por ellos. Las consideraciones éticas siempre están

presentes al momento de considerar las acciones justas o no. Así los docentes son los primeros en actuar frente a conductas poco éticas para poder hacer sentir que esta no es aceptada.

De acuerdo con Cropanzano et al. (2001) “Las evaluaciones sobre la justicia de una decisión, acción o procedimiento en el lugar de trabajo se realizan a través de unos mecanismos relativamente sencillos que se asienta sobre dos principios: el del equilibrio y el de lo correcto” (p 98).

Desde la perspectiva del principio del equilibrio, el empleado realiza comparaciones entre la recompensa que recibe y la recibida por otro compañero en función del valor de sus respectivas contribuciones a la organización. Desde la óptica del principio de lo correcto, el empleado evalúa qué tan apropiada resulta una decisión tomada, a la luz de elementos de consistencia, precisión, claridad y rigurosidad procedimental. En relación con los principios del equilibrio y de lo correcto, los teóricos han distinguido entre conceptualizaciones de justicia que enfatizan o bien los contenidos, o bien los procedimientos. Esta distinción ha dado lugar al surgimiento de la justicia distributiva (referida al contenido de las distribuciones, de los fines, o resultados alcanzados), y de la justicia procedimental (vinculada a la justicia de los métodos y procedimientos usados para tomar las decisiones sobre cómo efectuar las distribuciones).

Posteriormente, y como una extensión de la justicia procedimental, surge la justicia interaccional (asociada a la calidad del tratamiento interpersonal entre los gestores que deciden y los empleados afectados por sus decisiones). Por lo que la investigación de la justicia organizacional se ha ido desdoblado en, por lo menos, tres grandes ejes, que pueden ser estudiados de modo independiente o articulada.

Vélaz (1996) señaló que:

Las primeras investigaciones en torno a este tema las hizo John Stacey Adams en 1963, quien en su Teoría de la Equidad sostiene que los trabajadores están motivados por el deseo de ser tratados

equitativa y justamente, pues si el talento humano siente que está bien tratado, la motivación al trabajo será mayor y el rendimiento es el esperado; empero; pero si, por el contrario, los trabajadores entienden que el trato en el trabajo es desigual, buscarán alguna estrategia para neutralizar la falta de equidad. (p. 12)

Según lo mencionado, se deduce que, si los docentes de las Instituciones Educativas perciben que son tratadas de una forma equitativa se sentirán con confianza, predispuestos, motivados y comprometidos y por ende cumplirán un buen trabajo que se verán reflejado en los resultados de los estudiantes.

Solano (2011) señaló que:

Las personas tienden a comparar su percepción de su esfuerzo o dedicación a la organización con lo que ellos obtienen de esta, y lo comparan con lo que perciben de los demás. Con el pasar de algunos años, estudiosos comienzan a referirse a esta percepción como justicia distributiva, la que era concebida como la equidad en la distribución de los recursos. (p.106)

Sin embargo, Sánchez (2014) mencionó que “el término justicia organizacional fue descrito en 1987 por Greenberg como las percepciones de los empleados acerca de si las prácticas, políticas y eventos organizacionales son justos o no” (p. 89).

Las personas aprecian cuando el entorno social muestra un rostro amigable en la interacción con el medio, tanto así que la naturaleza del hombre responde en función de los estímulos directos que recibe, pues un individuo reacciona de manera positiva cuando percibe un buen trato, pero ante un escenario contrario se manifiesta bajo un paraguas negativo; en el contexto de una empresa el nivel de respuesta en la relación de respeto y honestidad entre subordinados y jefes incide en los niveles de estrés, dado que las emociones de los individuos se ven condicionadas por el nivel de consideración hacia el trabajador (Topa, Palací, y Morales, 2006).

Si los docentes que laboran en las Instituciones Educativas perciben que son escuchados; son tratados con respeto y sienten que hay buena relación interpersonal entre los trabajadores, se verán identificados con la comunidad educativa generando un ambiente apropiado para el desenvolvimiento de sus funciones. Pero si por contrario observan todo lo opuesto lo único que se logrará serán docentes insatisfechos que sólo cumplen sus funciones por cumplir sin importar los resultados.

Bahri, Langrudi y Hosseinian (2013) concluyen que: “En una empresa tanto los problemas interpersonales, así como la identificación de injusticia, conllevan a la aparición de conductas desacertadas en el lugar de trabajo” (p. 48).

Si en una Institución Educativa no hay un buen clima laboral, las relaciones interpersonales entre directivos y docentes están quebrada, se corre el riesgo que los docentes perciban injusticia por parte del directivo y por ende actúen a la defensiva perjudicando a los estudiantes.

### **Definiciones de la justicia organizacional**

Omar (2006) definió que la justicia organizacional se refiere a:

Las percepciones que los empleadores tienen sobre lo que es justo y lo que es injusto dentro de las organizaciones a las que pertenecen. La justicia organizacional sustenta su valor en función de que si los empleados creen que están siendo justamente tratados, esa creencia generará actitudes positivas en el trabajo con los jefes y supervisores y la misma organización, en tanto que si se evidencia lo contrario, tal percepción determinará tensiones, sentimientos de insatisfacción y desmotivación, que dejará como saldo limitada productividad, disminución de la calidad de trabajo y ausentismo. (p. 34)

Es decir la percepción que las personas tengan de justicia organizacional respecto de su organización puede disminuir el impacto negativo mediante una

preparación anticipada que disminuya el estrés de algunos empleados y fortalezca el apoyo para los nuevos escenarios. Por ejemplo, cuando los empleadores se esfuerzan por discutir de manera oportuna con los trabajadores decisiones sobre el personal, éstos se preocupan menos por los resultados y sienten que la empresa toma en cuenta su punto de vista, si los trabajadores pueden participar de alguna forma en el proceso tienden a tener menos ansiedades sobre las consecuencias (como es el caso de los programas de incentivo al retiro).

Treviño, Arriola, García, Ruíz y Granklin (2011) precisaron: “La justicia organizacional tiene que ver con las percepciones de las personas en una organización en relación con la justicia” (p. 54).

La importancia del estudio de las percepciones de justicia en las organizaciones, radicaría principalmente en la satisfacción de necesidades personales. La satisfacción de la necesidad de control se vería manifestada, por ejemplo, en el deseo de que las acciones realizadas por la persona en la organización entreguen resultados.

Además, Solano (2011) precisó:

Las percepciones de justicia organizacional han sido vinculadas con cambios en la actitud de las personas, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, el desempeño y el esfuerzo en el logro de los objetivos de la organización, conductas éticas en el trabajo, así como en variables de salud relacionadas con el trabajo. (p. 21)

Las personas sólo perciben la justicia si obtienen beneficios personales o si visualizan mejoras en su institución, siempre y cuando sus directivos actúen de manera ética. Por ende los directivos deberán tratar a todos los docentes por igual poniendo en práctica el principio de equidad.

Por su parte, Alcóver y otros (2012) indicaron que:

La justicia organizacional permite identificar cómo se sienten los empleados por el trato que reciben en su organización, y especifican que los trabajadores tienden a actuar de forma recíproca, trabajando y colaborando siempre y cuando sientan que son tratados de manera justa. (p. 32)

Alcóver nos quiere decir que los trabajadores de una institución realizarán sus funciones de manera satisfactoria gracias a la percepción que tengan de la justicia organizacional que encuentren en sus instituciones. Esto quiere decir que, los docentes sienten que son tratados con justicia cuando se sienten escuchados, partícipes activos en la toma de decisiones de los asuntos concernientes a la institución y por ende su desempeño en el cargo que tiene será oportuno ya que se sentirá cómodo en el mismo.

### **Importancia de la justicia organizacional**

Moorman (1991) precisó que:

La importancia de la percepción de la justicia organizacional por parte de los empleados de una organización educativa como modificador de las actitudes y comportamientos laborales se basa en lo siguiente:

La relación entre participación y satisfacción laboral está influenciada de forma significativa por la percepción que tienen las personas de estar recibiendo un trato equitativo en el proceso de toma de decisiones y esto es definido como justicia distributiva, dándose además la circunstancia de que los sistemas participativos hacen más crítica la importancia de la Niveles de justicia distributiva.

La percepción de justicia distributiva incide en la satisfacción y en la percepción que tiene el trabajador de que los incentivos guardan relación con el esfuerzo laboral. (p. 68)

La percepción de justicia organizacional es de suma importancia porque tiene efectos que van más allá de las actitudes y conducta del trabajador. Esta

puede generar el compromiso organizacional y aumentar el esfuerzo, ya que, a través de ellas, se puede ejercer influencia en los clientes de los servicios educativos como por ejemplo los estudiantes, quienes responden a la evaluación que hacen de la equidad con la que son tratados.

La percepción sobre justicia organizacional en los docentes también es importante porque produce un efecto en su conducta al prevenir la aparición de estrés y de otras enfermedades que contribuyan de manera negativa en la eficiencia dentro de la organización.

### **Características de la justicia organizacional**

Las características sociodemográficas de los empleados. Al respecto, serían los empleados mayores, las mujeres y quienes llevan más tiempo trabajando en la empresa los que se sentirían tratados con más dignidad y respeto (justicia interpersonal) por parte de los encargados de aplicar los procedimientos y tomar las decisiones distributivas. (Greenberg, 1990, p. 32).

La relación de este conjunto de características con la percepción de elevada justicia interaccional podría deberse a cuestiones autoprotectivas en el caso de las mujeres y las personas mayores, o a una mayor habilidad para mantener la armonía interpersonal en el de los empleados con mayor antigüedad.

En coincidencia con contribuciones más recientes de Colquitt (2004) precisó: “Las características sociodemográficas de los trabajadores, todos sin excepción experimentan elevados niveles de tensión cuando perciben escasa justicia en sus lugares de trabajo” (p. 12).

Al analizar tales relaciones a la luz de la orientación axiológica de los empleados, se aprecia que sólo el colectivismo actúa sobre ellos como una variable moderadora. Las explicaciones ofrecidas en estudios previos pueden ayudar a interpretar este efecto indirecto o moderador del colectivismo.

## **Dimensiones de la justicia organizacional**

### **Dimensión 1. Justicia distributiva**

Omar (2006) manifestó que “los niveles de justicia de equidad en las distribuciones (decisiones, asignaciones) otorgadas a los trabajadores, incluyendo la distribución del trabajo (carga de trabajo, obligaciones, responsabilidades, etcétera) y la distribución de prestaciones, beneficios y resultados (premios, recompensas, bonos, sanciones, castigos etcétera)” (p. 45).

Es decir está vinculada con las apreciaciones del talento humano en cuanto a la justicia con la forma en que las recompensas y otros resultados valiosos son distribuidos en la entidad.

Cosacov (2007) precisó que:

La justicia distributiva se basa en tres pilares: la equidad u otorgamiento de beneficios a quienes cumplen mejor; la igualdad, que consiste en dar a todos una misma oportunidad de recibir beneficios; y la necesidad que trata en tener en cuenta la situación de mayor o menor requerimiento de ayuda por parte de ciertos integrantes de la institución o empresa, o candidatos a ingresar. (p. 56)

La equidad se basa en darle a cada uno lo que le corresponde de acuerdo a su trabajo, mientras que la igualdad se debe dar principalmente en oportunidades. Ya depende de cada docente como reciba estas acciones que muestran la justicia distributiva. Los directivos deben tomarse el tiempo para conocer las necesidades de cada uno de sus docentes para que estos perciban que realmente existe justicia.

Gómez (2006) manifestó:

La justicia distributiva conlleva que el trabajador mida la equidad en la organización cuando compara la relación entre las contribuciones

a las metas colectivas de un lado y los beneficios que recibe, por otro; la justicia procedimental, en cambio, tiene que ver con el proceso y decisión, en tanto que los intercambios entre jefe y subordinado se llevan en diferentes niveles de calidad, lo que se mide en función del trato amable, digno y respetuoso. (p. 45)

Este autor también manifiesta que la percepción de justicia organizacional tiene efectos en el sentido de igualdad según el cual el personal directivo distribuye los beneficios entre los que se cuentan los puestos de trabajo y la promoción laboral.

Chiang, Martín y Núñez (2010) sostuvieron que “los trabajadores tienen la expectativa de que la concesión de promociones sea justa, y en este sentido se identifica que justicia quiere decir distribución equitativa de promoción, que debe de estar dirigida para los más calificados” (p. 22).

En las instituciones educativas públicas, gracias a la carrera magisterial, los docentes perciben que se está administrando justicia porque están recibiendo salarios y promociones de acuerdo a su desempeño.

## **Dimensión 2. Justicia procedimental**

Omar (2006) precisó que “la justicia de los medios utilizados para determinar las distribuciones y se asocia con el desempeño del colaborador en el puesto de trabajo y que además tiene incidencia en las conductas de las personas” (p. 46).

La teoría de la justicia procedimental sostiene que los empleados están más motivados para desarrollar un alto nivel de rendimiento cuando perciben que los procedimientos utilizados para tomar decisiones sobre la distribución de los resultados son justos. En otras palabras, estarán más motivados si piensan que su desempeño será evaluado con exactitud. Por el contrario, si los empleados piensan que su rendimiento no será evaluado con exactitud debido a que el supervisor no es consciente de sus contribuciones a la organización o deja que

sus sentimientos personales afecten las evaluaciones, los empleados no estarán tan fuertemente motivados para asumir altos niveles de rendimiento.

Para Cosacov (2007) indicó que “la justicia de procedimiento son los pasos ejecutados para tomar decisiones en torno al otorgamiento de beneficios o castigos, evaluándose si los pasos han sido consistentes y si se tuvo en cuenta todo que normativamente se debiera” (p. 57).

Es definida como equidad de los procedimientos a través de los cuales la organización adopta las decisiones para distribuir los beneficios.

Del Olmo (2012) consistió que:

Los procedimientos, supresión de los prejuicios, exactitud, correctibilidad, representatividad y ética. La mejor percepción de Justicia Procedimental ejerce efectos en las actitudes de las personas hacia la organización o las autoridades de la misma, al compromiso y la confianza que estos tengan en la supervisión, no hacia el trabajo o el resultado del mismo, como sucede con la percepción de justicia distributiva. (p. 33)

Puede definirse como qué tan imparcial se percibe la toma de decisiones respecto a cómo se distribuyen las labores y tareas de la organización que llevan a la obtención de los logros de la misma.

### **Dimensión 3. Justicia interpersonal**

Omar (2006) señaló que “está asociada a la calidad del tratamiento interpersonal entre los gestores que deciden y los empleados afectados por sus decisiones” (p. 47).

Greenberg (1990) manifestó que:

Una mejor percepción de justicia interpersonal ejercerá efectos sobre cómo se evalúa a las personas que ejercen los roles de

autoridad y no a la autoridad en sí misma, ponderación que resulta de alto interés analizar para las características de la institución de este trabajo en particular. (p. 247)

La justicia interpersonal hace referencia a la percepción de justicia de los empleados en el trato interpersonal que reciben de aquellos que tienen el poder y la facultad para distribuir los resultados (por lo general directivos y gerentes). Es importante para los gerentes ser cortés y educado y tratar a los empleados con dignidad y respeto para promover la justicia interpersonal. Además, los directivos y gerentes deben abstenerse de hacer comentarios despectivos o menospreciar a sus subordinados.

#### **Dimensión 4. Justicia informativa**

Omar (2006) manifestó que:

Las percepciones de los empleados de la medida en que los directivos explican y comparten sus decisiones, los procedimientos utilizados para llegar a ellas así como el esfuerzo realizado en materia de comunicación y explicación de las mismas. Por ejemplo, los gerentes pueden explicar a los empleados (1) cómo evalúan los inputs, incluyendo el tiempo, esfuerzo, educación y experiencia laboral previa, (2) cómo evalúan el desempeño y (3) cómo se decide la distribución de los resultados. (p. 49)

Cuando los gerentes describen los procedimientos que utilizan para distribuir los resultados de una manera honesta, directa y oportuna, cuando sus explicaciones son a fondo y cuando los subordinados perciben estas explicaciones que se facilitan son fundadas y solventes, la percepción de la justicia informacional tiende a ser alta.

## **1.4. Formulación del problema**

### **Problema general**

¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y la justicia organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 2, San Juan de Lurigancho, 2017?

### **Problemas específicos**

Problema específico 1.

¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y la justicia distributiva en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017?

Problema específico 2.

¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y la justicia procedimental organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017?

Problema específico 3.

¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y la justicia interpersonal en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017?

Problema específico 4.

¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y la justicia informativa en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017?

## **1.5. Justificación del estudio**

### **Justificación teórica**

El presente trabajo de investigación permitió conocer las teorías circundantes en el mundo académico sobre las habilidades directivas y la justicia organizacional. Además los resultados obtenidos podrán servir como referencia para futuras investigaciones ya que demostraremos la relación constante entre las dos variables de estudio. Esta investigación está basada en la recopilación de libros, autores nacionales e internacionales, además del uso de la página web que ayudó a profundizar los temas y contribuyó al desarrollo de sus dimensiones.

### **Justificación práctica**

Los resultados obtenidos en esta investigación servirán de guía para que los directivos de las instituciones educativas de la Red 2, Ugel 5, San Juan de Lurigancho, puedan corregir las deficiencias identificadas al momento de ejercer la justicia organizacional en los docentes a su cargo ya que solo un porcentaje mínimo (10,9%) considera que la justicia organizacional es buena. Asimismo se beneficiarán los docentes de la cada institución educativa perteneciente a esa Red, ya que si perciben que están siendo tratados con justicia tendremos docentes motivados y comprometidos con su institución educativa y por ende repercutirá en el desempeño con los estudiantes.

### **Justificación metodológica**

En lo metodológico, esta investigación servirá de base para otras investigaciones del mismo diseño, partiendo de que los métodos, instrumentos, técnicas y procedimientos una vez probada su validez y confiabilidad pueden ser usados en otros trabajos de investigación similar.

## **1.6. Hipótesis**

### **Hipótesis general**

Existe relación significativa entre las habilidades directivas y la justicia organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017.

Hipótesis específicos.

#### Hipótesis específicas 1

Existe relación significativa entre las habilidades directivas y la justicia distributiva en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017.

#### Hipótesis específicas 2

Existe relación significativa entre las habilidades directivas y la justicia procedimental organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017.

#### Hipótesis específicas 3

Existe relación significativa entre las habilidades directivas y la justicia interpersonal en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017.

#### Hipótesis específicas 4

Existe relación significativa entre las habilidades directivas y la justicia informativa en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017.

## **1.7. Objetivos**

### **Objetivo general**

Determinar la relación entre las habilidades directivas y la justicia organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017.

### **Objetivos específicos**

Objetivos específico 1.

Establecer la relación entre las habilidades directivas y la justicia distributiva en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017.

Objetivos específico 2.

Establecer la relación entre las habilidades directivas y la justicia procedimental organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017.

Objetivos específico 3.

Establecer la relación entre las habilidades directivas y la justicia interpersonal en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017.

Objetivos específico 4.

Establecer la relación entre las habilidades directivas y la justicia informativa en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017.

## **II. Método**

## **2.1. Diseño de investigación**

### **Enfoque cuantitativo**

Hernández, Fernández y Baptista (2014) precisaron: “Porque se ha realizado la medición de las variables y se han expresado los resultados de la medición en valores numéricos y el análisis estadístico para prevalecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 4).

### **Método de la investigación**

La presente investigación, utilizó el método hipotético deductivo, pues se parte de una Hipótesis y mediante deducciones se llega a conclusiones. Según (Bernal, 2010, p. 60) consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos.

### **Nivel de investigación**

#### **Nivel descriptivo**

Valderrama (2015) precisó:

Que busca especificar las propiedades, las características y los perfiles, grupo, comunidades procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que someta a un análisis. Es decir, únicamente pretende medir y recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren. (p. 168)

#### **Nivel correlacional**

Valderrama (2015) manifestó: “Este tipo de estudio tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (p. 169).

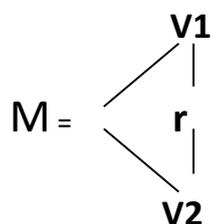
### Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación es de tipo básica. Al respecto Valderrama (2015) precisaron: “También es conocida, como pura, teórica o fundamental, busca poner a prueba una teoría, con escasa o ninguna intención de aplicar sus resultados a problemas prácticos” (p. 45).

### Diseño de investigación

Por otro lado, el diseño de la siguiente investigación es no experimental de corte transversal, ya que no se manipuló ni se sometió a prueba las variables de estudio. Es transversal porque se mide las variables en un espacio y tiempo único. “Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.155).

El diseño de la presente investigación se encuentra en el siguiente cuadro:



#### Dónde:

- M : Muestra de Estudio
- V1 : Habilidades directivas
- V2 : Justicia organizacional
- O<sub>1</sub> : Coeficiente de Relación
- r : Correlación

## **2.2. Variables, operacionalización**

### **Definición conceptual de la variable**

Son características o conceptos que son susceptibles de ser observables medibles y cuantificables.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan:

Trata de definiciones de diccionarios o de libros especializados y cuando describen la esencia o las características de una variable, objeto o fenómeno se les denomina definiciones reales. Es decir definir la variable diciendo ¿qué es? Esta definición permite al investigador tener una idea plena de lo que es conceptualmente la variable que representa al hecho que se investiga. (p. 119)

### **Definición conceptual de las habilidades directivas**

Katz (1974) definió que “es el punto diferenciador entre los gestores que simplemente ordenan y aquellos que ponen en práctica los procesos administrativos dentro de una organización sean privados o públicos, haciendo uso de ciertas actitudes, motivaciones y acciones positivas” (p. 24).

### **Definición operacional**

Robert Katz (1974) establece. Desde su profundo conocimiento de la materia, Katz identificó las habilidades directivas básicas, agrupándolas en tres categorías.

Tabla 1

*Operacionalización de las habilidades directiva*

| Dimensiones              | Indicadores  | Ítems                     | Escala y valoración   | Nivel y Rango de la variable   |
|--------------------------|--|---------------------------|---|--|
| Habilidades conceptuales | Equipo de trabajo<br>Planes<br>Estructura organizacional<br>Normas de funcionamiento<br>Orientación al personal<br>Planificación                                     | 1,2,7,4,5,6,7, 8          | Escala ordinal<br><br>Nunca (1)<br>Casi nunca (2)<br>A veces (3)<br>Casi siempre (4)<br>Siempre (5) |  |
| Habilidades humanas      | Incentiva al personal<br>Fomenta buena relación<br>Copera con el personal<br>Facilita información<br>Conduce a su grupo<br>Desarrolla las actividades administrativa | 9,10,11,12,13,14,15,16,17 |   | Desfavorable<br>25 - 49<br>Favorable<br>50 - 74<br>Muy favorable<br>75 - 100 |
| Habilidades técnicas     | Demuestra interés<br>Orienta las actividades<br>Promueve la participación<br>Propone acciones<br>Cumple sus metas  | 18,19,20                  |   |  |

*Fuente:* Adaptado según Katz (1974)

**Definición conceptual de la justicia organizacional**

La justicia organizacional se define como las percepciones que tienen los trabajadores con respecto a lo que es justo y lo que es injusto dentro de la organización en la que laboran (Omar, 2006).

**Definición operacional**

Según Omar (2006) se incluyen diferentes tipos de justicia organizacional tales como justicia en la distribución de recursos y resultados, justicia en los procedimientos establecidos en la organización para efectuar dichas

distribuciones, la justicia interaccional o trato justo a los trabajadores y la justicia informacional o disponibilidad a la información para el desempeño del trabajo.

Tabla 2  
*Operacionalización de la justicia organizacional*

| Dimensiones            | Indicadores                | Ítems | Escalas de valoración | Niveles y rango |
|------------------------|----------------------------|-------|-----------------------|-----------------|
| Justicia distributiva  | Valor remuneraciones       | 1     |                       |                 |
|                        | Equidad remunerativa       | 2     |                       |                 |
|                        | Recompensas justas         | 3     |                       |                 |
| Justicia procedimental | Expresión de opiniones     | 4     | 5. Siempre (S)        | Malo            |
|                        | Aplicación procedimientos  | 5     | 4. Casi Siempre (CS)  | 29 - 48         |
|                        | Información objetiva       | 6 y 7 | 3. Algunas veces (AV) | Regular         |
| Justicia interpersonal | Trato educado              | 8     | 2. Casi nunca (CN)    | 49 - 69         |
|                        | Trato digno                | 9     | 1. Nunca (N)          | Bueno           |
|                        | Trato respetuoso           | 10    |                       | 70 - 91         |
|                        | Decisiones                 | 11    |                       |                 |
|                        |                            | 12    |                       |                 |
| Justicia informativa   | Sinceridad comunicación    | 13    |                       |                 |
|                        | Explicación detallada      | 14    |                       |                 |
|                        | Explicación oportuna       | 15    |                       |                 |
|                        | Necesidades del trabajador | 16    |                       |                 |
|                        |                            | 17    |                       |                 |

*Fuente:* Adaptado según Omar (2006)

### 2.3. Población y muestra

#### Población

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) “la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo” (p. 174). Por lo tanto la presente investigación está conformada por 187 docentes.

Tabla 3

*Población de la RED 2.*

| N.º | Institución Educativa                                     | Docentes de educación primaria | Docentes de educación secundaria |     |
|-----|---|--------------------------------|----------------------------------|-----|
| 1   | Institución Educativa N° 0088 “Nuestra Señora del Carmen” | 25                             | -                                | 25  |
| 2   | Institución Educativa N° 0089 “Manuel Gonzales Prada”     | 27                             | 20                               | 47  |
| 3   | Institución Educativa N° 0090 “Daniel Alcides Carrión”    | 18                             | 20                               | 38  |
| 4   | Institución Educativa “Solidaridad II”                    | -                              | 32                               | 32  |
| 5   | Institución Educativa N° 0143 “Solidaridad II”            | 18                             | -                                | 18  |
| 6   | Institución Educativa N° 0160 “Solidaridad I”             | 27                             | -                                | 27  |
|     |   | 115                            | 72                               | 187 |

**Muestra**

La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 175). La muestra está constituida por 110 docentes de los niveles primaria y secundaria.

Tipo de muestreo: No probabilística intencional

Según lo define Arias (2006), el muestreo Intencional u opinático, es aquel donde los elementos muestrales son escogidos en base a criterios o juicios preestablecidos por el investigador, o bien como lo describe Parra (2003), “Este tipo de muestreo se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras representativas mediante la inclusión en la muestra de grupos supuestamente típicos” (p. 25).

## 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

### Técnicas

Para la presente investigación se empleó la técnica de la encuesta. Ésta, según Alvira (2011) definió la encuesta como “aquella que presenta dos características básicas que la distinguen del resto de los métodos de captura de información: recoge información proporcionada verbalmente o por escrito mediante un cuestionario estructurado y utiliza muestras de la población objeto de estudio. (p.6)

### Instrumentos

El instrumento es de tipo cuestionario, según Carrasco (2014) los cuestionarios consisten en presentar a los encuestados unas hojas conteniendo una serie ordenada y coherente de preguntas formuladas, con claridad, precisión y objetividad, para que sean resueltas de igual modo (p.318).

### Ficha técnica

#### Instrumento para medir la variable habilidades directivas

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| Nombre                      | : Cuestionario sobre las habilidades directivas<br>Autor Katz (1974): Br. Mónica Paredes |
| Objetivo                    | : Determinar el nivel de conocimiento acerca de las habilidades directivas.              |
| Lugar de aplicación         | : San Juan de Lurigancho   |
| Forma de aplicación         | : Directa  |
| Duración de la Aplicación   | : 20 minutos   |
| Descripción del instrumento | : El instrumento consta de tres dimensiones y hace un total de 20 ítems.                 |

Tabla 4

*Dimensiones de la variable habilidades directivas*

| Dimensiones                     | Ítems |
|---------------------------------|-------|
| 1. D1: Habilidades conceptuales | 08    |
| 2. D2: Habilidades humanas      | 09    |
| 3. D3: Habilidades técnicas     | 03    |

Los ítems del instrumento de las variables en estudio serán medidos mediante escala de Likert, como se muestra a continuación:

|              |   |
|--------------|---|
| Siempre      | 5 |
| Casi Siempre | 4 |
| A Veces      | 3 |
| Casi Nunca   | 2 |
| Nunca        | 1 |

**Instrumento para medir la variable Justicia organizacional**

|                              |  |
|------------------------------|--|
| Nombre:                      | Cuestionario sobre justicia organizacional                               |
| Autor:                       | Omar (2006), Br. Mónica Paredes  |
| Objetivo:                    | Determinar el nivel de conocimiento de la justicia organizacional        |
| Lugar de aplicación:         | San Juan de Lurigancho.  |
| Forma de aplicación:         | Directa  |
| Duración de la Aplicación:   | 20 minutos   |
| Descripción del instrumento: | El instrumento consta de cuatro dimensiones y hace un total de 17 ítems. |

Tabla 5

*Dimensiones de la variable la justicia organizacional*

| Dimensiones               | Ítems |
|---------------------------|-------|
| 1. Justicia distributiva  | 04    |
| 2. Justicia procedimental | 04    |
| 3. Justicia interpersonal | 05    |
| 4. Justicia informativa   | 04    |

Los ítems del instrumento de las variables en estudio serán medidos mediante escala de Likert, como se muestra a continuación:

|              |   |
|--------------|---|
| Siempre      | 5 |
| Casi Siempre | 4 |
| A Veces      | 3 |
| Casi Nunca   | 2 |
| Nunca        | 1 |

### **Validez**

Según Hernández et al. (2014) “Es el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir” (p. 201). “Un instrumento de medición puede ser confiable, pero no necesariamente válido. Por ello es requisito que el instrumento de medición demuestre ser confiable y válido. De no ser así, los resultados de la investigación no deben tomarse en serio” (p. 204).

Para la validez y confiabilidad de los instrumentos participaron 3 jueces, quienes calificaron en promedio aplicable, dando así la validez de los instrumentos. Asimismo, en el proceso de validación de cada uno de los cuestionarios del presente estudio, se tendrá en cuenta para cada ítem, la validez de contenido y para tal efecto se consideraran tres aspectos: pertinencia, relevancia y claridad.

Tabla 6  
*Validación de juicio de expertos*

| N°         | Experto                      | Aplicable |
|------------|------------------------------|-----------|
| Experto 1. | Mgtr. Dennis Jaramillo Ostos | Aplicable |
| Experto 2. | Dr. Luis Núñez Lira          | Aplicable |
| Experto 3. | Dra. Isabel Menacho Vargas   | Aplicable |

### **Confiabilidad**

La confiabilidad del instrumento se halló mediante el procedimiento de consistencia interna con el coeficiente Alfa de Cronbach.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) “La confiabilidad de un instrumento de medición se determina mediante diversas técnicas, y se refieren al grado en la cual se aplica, repetida al mismo sujeto produce iguales resultados” (p.210).

Por lo tanto Hernández, Fernández y Baptista (2010), la confiabilidad consiste en el "grado en que un instrumento produce resultado consistente y coherente" (p.211).

Tabla 7

*Niveles de confiabilidad*

| <b>Valores</b> | <b>Nivel</b>           |
|----------------|------------------------|
| De -1 a 0      | No es confiable        |
| De 0,01 a 0,49 | Baja confiabilidad     |
| De 0,5 a 0,75  | Moderada confiabilidad |
| De 0,76 a 0,89 | Fuerte confiabilidad   |
| De 0,9 a 1     | Alta confiabilidad     |

La escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores (Hogan, 2004). El resultado que se obtuvo fue el siguiente:

Tabla 8

*Estadística de fiabilidad de las habilidades directivas*

| Alfa de Cronbach | N° de ítems |
|------------------|-------------|
| 0.977            | 20          |

Por lo tanto el nivel de confiabilidad es de alta confiabilidad.

Tabla 9

*Estadística de fiabilidad de la justicia organizacional*

| Alfa de Cronbach | N° de ítems |
|------------------|-------------|
| 0.942            | 17          |

Por lo tanto el nivel de confiabilidad es de alta confiabilidad.

## **2.5. Métodos de análisis de datos**

Consiste en recolectar los datos en sus diferentes etapas. Para ello se emplea la estadística como una herramienta. “Esta fase se presenta luego de la aplicación del instrumento y finalizada la recolección de los datos. Para ello, se procede a analizar los datos y responder a las interrogantes de la investigación” (Hevia, 2001, p. 46).

Para contrastar las hipótesis, se debe tener en cuenta los siguientes criterios: (a) Formulación de las hipótesis nula o de trabajo y las hipótesis alternas o de investigación, (b) Determinación del nivel de significancia, o error que el investigador está dispuesto a asumir, (c) Selección del estadístico de prueba, (d) Estimación del p-valor y (e) Toma de decisión, en función del resultado obtenido, para ver si rechaza la hipótesis nula.

Asimismo, para elegir la estadística de prueba, se debe considerar los siguientes aspectos: (a) Objetivo de la investigación, (b) Diseño de la investigación, (c) Variable de la investigación y (d) Escala de medición.

## **2.6. Aspectos éticos**

Los datos que se precisan en esta investigación, corresponden al grupo que fueron sujetos de estudio. Los resultados obtenidos luego de la aplicación de instrumento validado, fueron procesados de forma adecuada sin modificaciones.

Para la recopilación de datos, se contó con la debida autorización de los directores de las instituciones educativas, correspondientes a la Red 02, Ugel 5 San Juan de Lurigancho. Para tal efecto, se mantuvo: (a) el anonimato de los sujetos encuestados, (b) el respeto y consideración y (c) no hubo prejujuamiento.

### **III. Resultados**

### 3.1. Resultado descriptivo de la investigación

Tabla 10  
*Niveles de la variable habilidades directivas.*

|         |               | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|---------------|------------|------------|
| Válidos | Desfavorable  | 19         | 17.3%      |
|         | Favorable     | 47         | 42.7%      |
|         | Muy favorable | 44         | 40%        |
|         | Total         | 110        | 100%       |

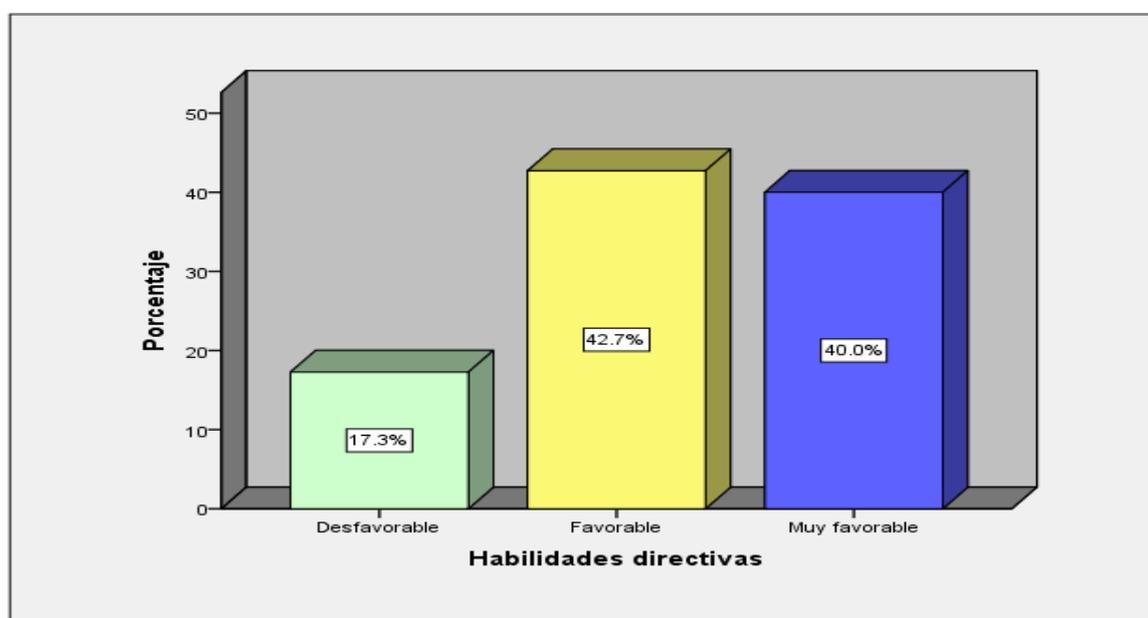


Figura 1. Niveles de las habilidades directivas.

En la tabla 10 y figura 1, el 42,7% de los docentes de las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 5, San Juan de Lurigancho, 2017, indican que las habilidades directivas es favorable, el 40% de los docentes manifiestan que las habilidades directivas es muy favorable y 17,3% de los docentes señalan que las habilidades directivas es desfavorable. Es decir, según los resultados se puede evidenciar que la tendencia de las habilidades directivas es favorable; sin embargo se observa que una cantidad mínima de directivos presenta ciertas deficiencias para poder conducir la dirección de manera óptima.

Tabla 11  
*Niveles de las habilidades conceptuales*

|         |               | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|---------------|------------|------------|
| Válidos | Desfavorable  | 12         | 10.9%      |
|         | Favorable     | 48         | 43.6%      |
|         | Muy favorable | 50         | 45.5%      |
|         | Total         | 110        | 100%       |

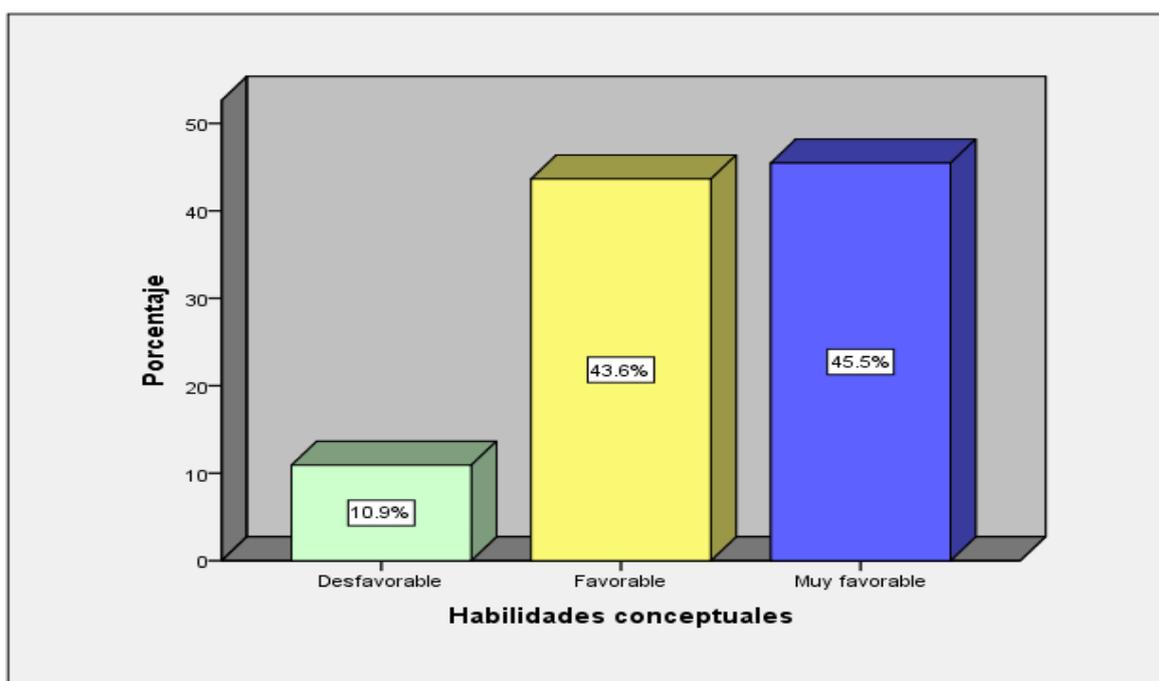


Figura 2. Niveles de las habilidades conceptuales.

En la tabla 11 y figura 2, el 45,5% de los docentes de las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 5, San Juan de Lurigancho, 2017, manifiestan que las habilidades conceptuales es muy favorable, el 43,6% de los docentes muestran que las habilidades conceptuales es favorable y 10,9% de los docentes marcan un nivel desfavorable. Es decir, que los docentes en su mayoría perciben que los directivos presentan habilidades conceptuales que aplican en las instituciones educativas observadas.

Tabla 12  
*Niveles de las habilidades humanas*

|         |               | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|---------------|------------|------------|
| Válidos | Desfavorable  | 20         | 18.2%      |
|         | Favorable     | 50         | 45.5%      |
|         | Muy favorable | 40         | 36.4%      |
|         | Total         | 110        | 100%       |

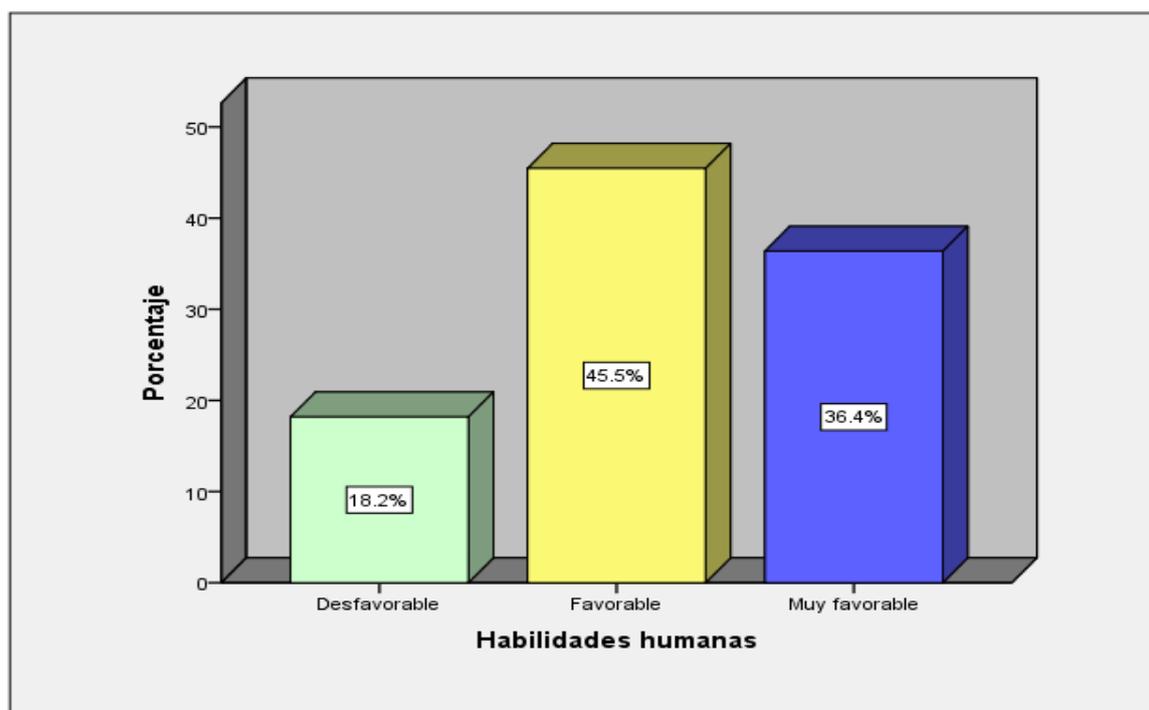


Figura 3. Niveles de las habilidades humanas.

En la tabla 12 y figura 3, el 45,5% de los docentes de las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 5, San Juan de Lurigancho, 2017, presentan que las habilidades humanas son favorables, el 36,4% de los docentes muestran que las habilidades humanas es muy favorable y 18,2% de los docentes estipulan un nivel desfavorable. Los resultados muestran que casi la mitad de los docentes consideran que los directivos presentan habilidades humanas puestas en práctica en sus instituciones educativas.

Tabla 13  
*Niveles de las habilidades técnicas*

|         |               | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|---------------|------------|------------|
| Válidos | Desfavorable  | 14         | 12.7%      |
|         | Favorable     | 44         | 40%        |
|         | Muy favorable | 52         | 47.3%      |
|         | Total         | 110        | 100%       |

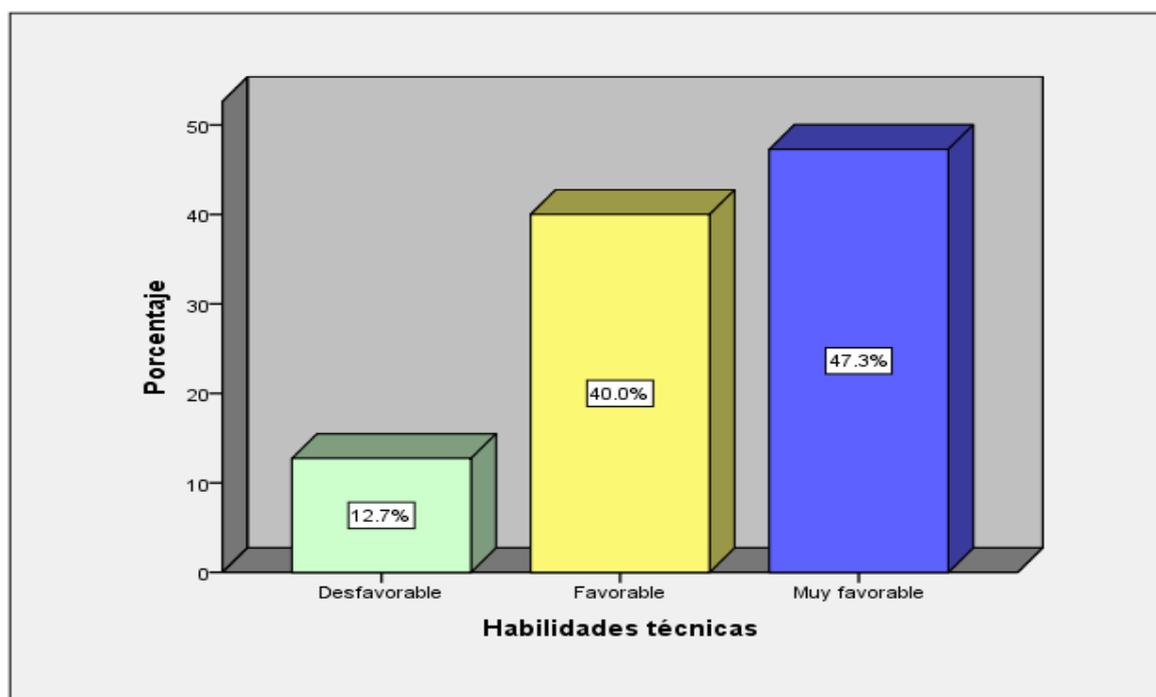


Figura 4. Niveles de las habilidades técnicas.

En la tabla 13 y figura 4, el 47,3% de los docentes de las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 5, San Juan de Lurigancho, 2017, manifiestan que las habilidades técnicas es muy favorable, el 40% de los docentes indican que las habilidades técnicas es muy favorable y 12,7% de los docentes señalan un nivel desfavorable. Los resultados indican que la mayoría de los docentes consideran que los directivos presentan habilidades técnicas.

Tabla 14  
*Niveles de la justicia organizacional*

|         |         | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|---------|------------|------------|
| Válidos | Malo    | 40         | 36.4%      |
|         | Regular | 58         | 52.7%      |
|         | Bueno   | 12         | 10.9%      |
|         | Total   | 110        | 100%       |

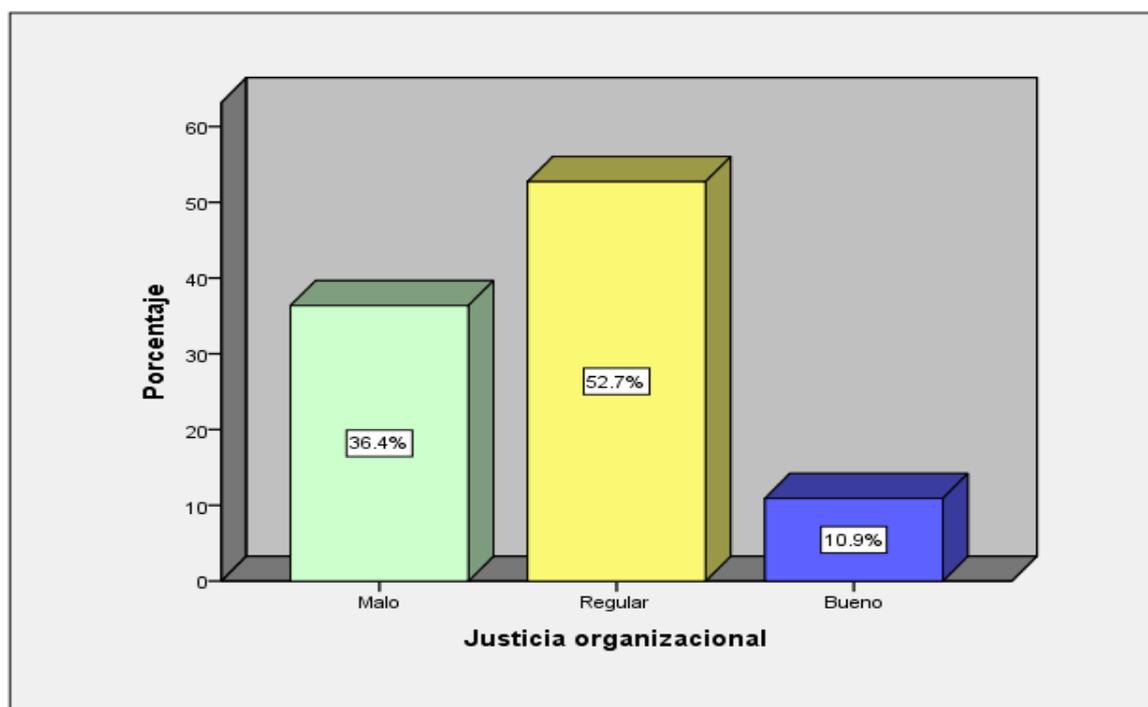


Figura 5. Niveles de la justicia organizacional.

En la tabla 14 y figura 5, el 52,7% de los docentes de las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 5, San Juan de Lurigancho, 2017, manifiestan que la justicia organizacional es regular, el 36,4% de los docentes presentan que la justicia organizacional es malo y 10,9% de los docentes señalan un nivel bueno. Es decir según los resultados se puede evidenciar que los docentes consideran que la justicia organizacional con la que actúan los directivos y los entes encargados del sector Educación no son lo suficientemente justos ya que un porcentaje mínimo percibe que la justicia organizativa es buena

Tabla 15  
*Niveles de la justicia distributiva*

|         |         | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|---------|------------|------------|
| Válidos | Malo    | 43         | 39.1%      |
|         | Regular | 53         | 48.2%      |
|         | Bueno   | 14         | 12.7%      |
|         | Total   | 110        | 100%       |

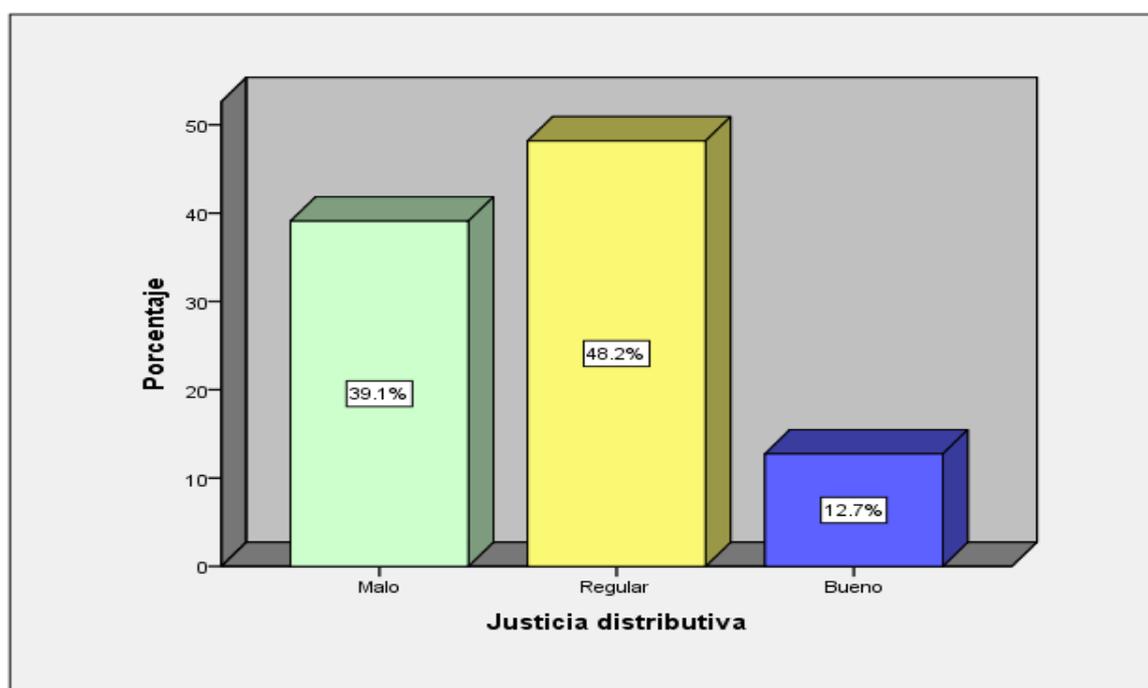


Figura 6. Niveles de la justicia distributiva.

En la tabla 15 y figura 6, el 48,2% de los docentes de las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 5, San Juan de Lurigancho, 2017, revelan que la justicia distributiva es regular, el 39,1% de los docentes indican que la justicia distributiva es malo y un 12,7% de los docentes señalan un nivel bueno. El mayor porcentaje de docentes encuestados manifestaron que la justicia distributiva es regular y solamente un porcentaje mínimo dice todo lo contrario debido a que consideran que sus remuneraciones y la carga de trabajo que les asignan no están acorde al desempeño que realizan y tampoco son equitativas.

Tabla 16  
*Niveles de la justicia procedimental.*

|         |         | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|---------|------------|------------|
| Válidos | Malo    | 56         | 50.9%      |
|         | Regular | 52         | 47.3%      |
|         | Bueno   | 2          | 1.8%       |
|         | Total   | 110        | 100%       |

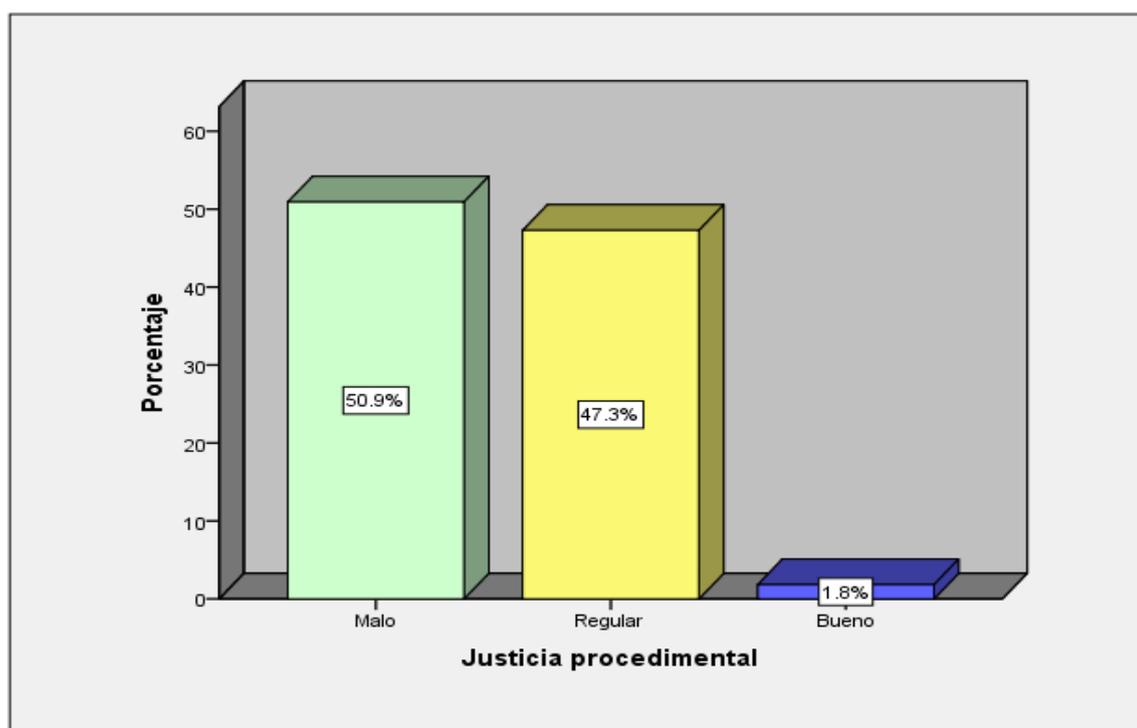


Figura 7. Niveles de la justicia procedimental.

En la tabla 16 y figura 7, el 50,9% de los docentes de las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 5, San Juan de Lurigancho, 2017, revelan que la justicia procedimental es malo, el 47,3% de los docentes señalan que la justicia procedimental es regular y finalmente solo un 1,8% de los docentes encuestados manifestaron que la justicia procedimental es buena. Por lo tanto existe mayor ascendencia en el nivel malo y regular en comparación al nivel bueno debido a que los docentes consideran que las decisiones y los procedimientos tomadas por los directivos no generan compromiso y confianza.

Tabla 17  
*Niveles de la justicia interpersonal.*

|         |         | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|---------|------------|------------|
| Válidos | Malo    | 37         | 33.6%      |
|         | Regular | 62         | 56.4%      |
|         | Bueno   | 11         | 10%        |
|         | Total   | 110        | 100%       |

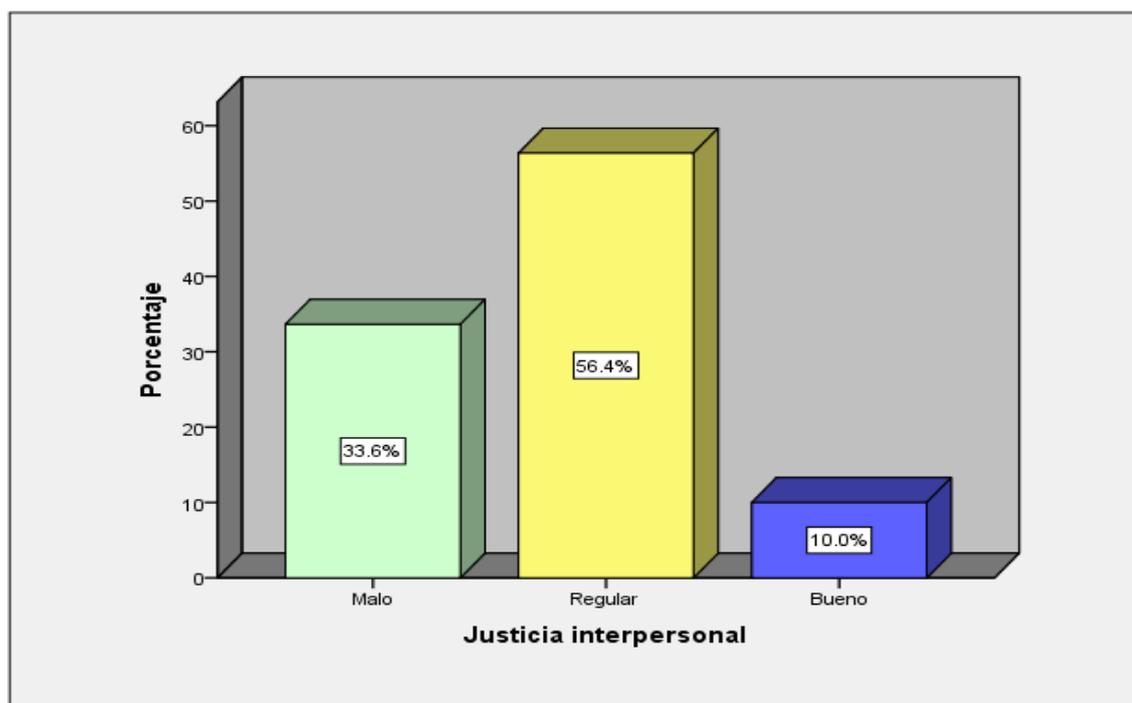


Figura 8. Niveles de la justicia interpersonal

En la tabla 17 y figura 8, el 56,4% de los docentes de las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 5, San Juan de Lurigancho, 2017, manifiestan que la justicia interpersonal es regular, el 33,6% de los docentes señalan que la justicia interpersonal es malo y un 10% de los docentes numeran un nivel bueno. Según lo observado la tendencia de la justicia interpersonal es regular, mientras que una cantidad mínima considera que es buena.

Tabla 18  
*Niveles de la justicia informativa.*

|         |         | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|---------|------------|------------|
| Válidos | Malo    | 18         | 16.4%      |
|         | Regular | 54         | 49.1%      |
|         | Bueno   | 38         | 34.5%      |
|         | Total   | 110        | 100%       |

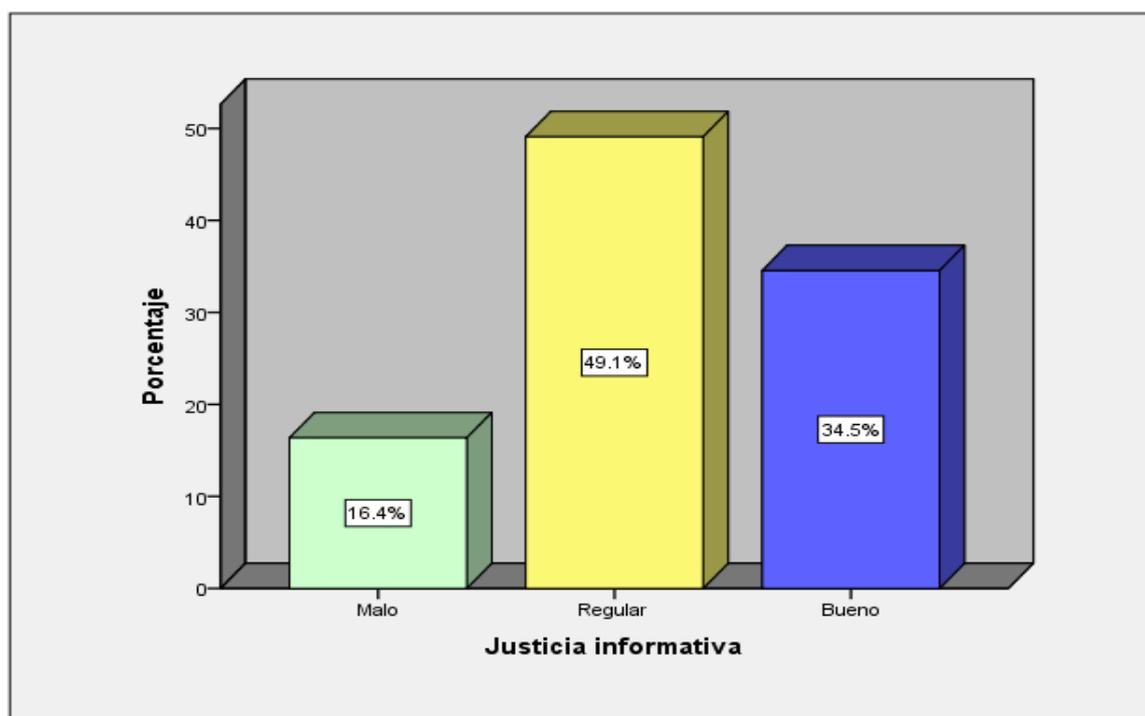


Figura 9. Niveles de la justicia informativa

En la tabla 18 y figura 9, el 49,1% de los docentes de las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 5, San Juan de Lurigancho, 2017, presenta que la justicia informativa es regular, el 34,5% de los docentes señalan que la justicia informativa es bueno y un 16,4% de los docentes indican un nivel malo. El que predomina es el nivel regular por lo que aún existe docentes que consideran que algunos directivos no son del todos sinceros al comunicar sus decisiones y hacerles partícipes de la toma de algunas decisiones para la mejora de la Institución.

Tabla 19

*Prueba de normalidad según kolmogorov - Smimov entre las habilidades directivas y la justicia organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017.*

|                         | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |     |       |
|-------------------------|---------------------------------|-----|-------|
|                         | Estadístico                     | gl  | Sig.  |
| Habilidades directivas  | .120                            | 110 | .000  |
| Justicia organizacional | .058                            | 110 | .000* |

\*. Este es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Se observa que el resultado obtenido en la prueba de normalidad, el nivel de significación asintótica superior a 0.000; para la primera variable 0.000 y la segunda variable 0.000, en ambos casos menor que 0,05; lo que obliga procesar la prueba de hipótesis mediante el uso de los estadígrafos no paramétricos; es decir, mediante el uso del coeficiente de correlación de Rho de Spearman.

### 3.2. Contrastación de hipótesis

#### Hipótesis general de la investigación

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre las habilidades directivas y la justicia organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017.

H<sub>a</sub>: Existe relación significativa entre las habilidades directivas y la justicia organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017.

Tabla 20

*Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman significativa entre las habilidades directivas y la justicia organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017.*

|                 |  | Habilidades directivas | Justicia distributivas |
|-----------------|--|------------------------|------------------------|
| Rho de Spearman | Coeficiente de correlación               | 1.000                  | .706**                 |
|                 | Habilidades directivas Sig. (bilateral)  | .                      | .000                   |
|                 | N  | 110                    | 110                    |
|                 | Coeficiente de correlación               | .706**                 | 1.000                  |
|                 | Justicia organizacional Sig. (bilateral) | .000                   | .                      |
|                 | N  | 110                    | 110                    |

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

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.706$ ) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de  $P = 0,000$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre las habilidades directivas y la justicia organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017.

### Hipótesis específica 1

$H_0$ : No existe relación significativa entre las habilidades directivas y la justicia distributiva en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017.

$H_a$ : Existe relación significativa entre las habilidades directivas y la justicia distributiva en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017.

Tabla 21

*Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre las habilidades directivas y la justicia distributiva en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017.*

|                 |   | Habilidades directivas | Justicia distributivas |
|-----------------|---|------------------------|------------------------|
| Rho de Spearman | Coeficiente de correlación              | 1.000                  | .722**                 |
|                 | Habilidades directivas Sig. (bilateral) | .                      | .000                   |
|                 | N                                       | 110                    | 110                    |
|                 | Coeficiente de correlación              | .722**                 | 1.000                  |
|                 | Justicia distributivas Sig. (bilateral) | .000                   | .                      |
|                 | N                                       | 110                    | 110                    |

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

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.722$ ) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de  $P = 0,000$  resulta menor al de  $\alpha = 0,01$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre las habilidades directivas y la justicia distributiva en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017.

### Hipótesis específica 2

$H_0$ : No existe relación significativa entre las habilidades directivas y la justicia procedimental organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017.

$H_a$ : Existe relación significativa entre las habilidades directivas y la justicia procedimental organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017.

Tabla 22

*Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre las habilidades directivas y la justicia procedimental organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017.*

|                 |   | Habilidades directivas | Justicia procedimental |
|-----------------|---|------------------------|------------------------|
| Rho de Spearman | Coeficiente de correlación              | 1.000                  | .585                   |
|                 | Habilidades directivas Sig. (bilateral) | .                      | .000                   |
|                 | N                                       | 110                    | 110                    |
|                 | Coeficiente de correlación              | .585                   | 1.000                  |
|                 | Justicia procedimental Sig. (bilateral) | .000                   | .                      |
|                 | N                                       | 110                    | 110                    |

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

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.585$ ) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de  $P = 0,000$  resulta menor al de  $\alpha = 0,01$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre las habilidades directivas y la justicia procedimental organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017.

### Hipótesis específica 3

$H_0$ : No existe relación significativa entre las habilidades directivas y la justicia interpersonal en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017.

$H_a$ : Existe relación significativa entre las habilidades directivas y la justicia interpersonal en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017.

Tabla 23

*Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre las habilidades directivas y la justicia interpersonal en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017.*

|                 |   | Habilidades directivas | Justicia interpersonal |
|-----------------|---|------------------------|------------------------|
| Rho de Spearman | Coefficiente de correlación                       | 1.000                  | .687**                 |
|                 | Habilidades directivas Sig. (bilateral)           | .                      | .000                   |
|                 | N   | 110                    | 110                    |
|                 | Justicia interpersonal Coeficiente de correlación | .687**                 | 1.000                  |
|                 | Justicia interpersonal Sig. (bilateral)           | .000                   | .                      |
|                 | N   | 110                    | 110                    |

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

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.687$ ) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de  $P = 0,000$  resulta menor al de  $\alpha = 0,01$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre las habilidades directivas y la justicia interpersonal en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017.

#### **Hipótesis específica 4**

$H_0$ : No existe relación significativa entre las habilidades directivas y la justicia informativa en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017.

$H_a$ : Existe relación significativa entre las habilidades directivas y la justicia informativa en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017.

Tabla 24

*Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre las habilidades directivas y la justicia informativa en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017.*

|                 |   | Habilidades directivas | Justicia informativa |
|-----------------|---|------------------------|----------------------|
| Rho de Spearman | Coefficiente de correlación                     | 1.000                  | .632**               |
|                 | Habilidades directivas Sig. (bilateral)         | .                      | .000                 |
|                 | N   | 110                    | 110                  |
|                 | Justicia informativa Coeficiente de correlación | .632**                 | 1.000                |
|                 | Justicia informativa Sig. (bilateral)           | .000                   | .                    |
|                 | N   | 110                    | 110                  |

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

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.632$ ) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de  $P = 0,000$  resulta menor al de  $\alpha = 0,01$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre las habilidades directivas y la justicia informativa en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017.

## **IV. Discusión**

En la presente investigación se arribó que el 42,7% de los docentes de las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 5, San Juan de Lurigancho, 2017, indican que las habilidades directivas es favorable. Asimismo la justicia organizacional es regular. Asimismo concluyó que los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.706$ ) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de  $P = 0,000$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre las habilidades directivas y la justicia organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017.

Hay una coincidencia con la de Bermúdez (2015) al finalizar la investigación, se aplicó la fórmula Rho Spearman para establecer el grado de correlación entre ambas variables en estudio se obtuvieron un coeficiente de 0,782 a nivel de 0.01 bilateral, siendo esto una relación positiva alta y estadísticamente significativa entre las variables objeto de estudio. Concluyó que los directores algunas veces identifican y conocen las habilidades directivas y los procesos gerenciales, de igual manera se determinó que algunas veces se identifican las competencias académicas del docente y se define el factor formación profesional, siendo una debilidad, para lo cual se realizaron las recomendaciones al respecto.

También hay una similitud con la de Recuenco (2015) concluyó que los estilos gerenciales influyen significativamente en la gestión de las empresas de servicios, notándose una predominancia de los estilos consultivo y participativo. Sin embargo hay una similitud con la Chávarry (2017), concluyó, basado en la relación Rho de Spearman = 0,369 y un nivel de significancia de  $p = 0,009$  que es menor a  $\alpha = 0,05$ , que la justicia organizacional se relaciona directa y significativamente con el compromiso laboral del SENAMHI. Continuando con la de hay una coincidencia con la de Guevara (2015) concluyó que los resultados estadísticos descriptivos y correlacional, en base al cálculo del coeficiente de Rho Spearman, demostró una correlación positiva considerable entre las variables

justicia organizacional y satisfacción laboral, aseverando que estos resultados refuerzan la teoría existente.

Asimismo hay una coincidencia con la de Hurtado (2014) los resultados fueron analizados mediante estadística descriptiva y correlacional. El análisis de correlación bivariado arrojó correlaciones positivas y significativas con  $\alpha < 0.01$  y con la satisfacción significativa  $\alpha < 0.01$  entre las cuatro dimensiones de la justicia. Para las dimensiones del compromiso y las dimensiones de justicia, la correlación fue significativa para el compromiso afectivo y compromiso normativo. Los hallazgos confirman los estudios revisados en este campo.

Por lo tanto se consideró que la Katz (1974) definió que: es el punto diferenciador entre los gestores que simplemente “ordenan”, y aquellos que ponen en práctica los procesos administrativos dentro de una organización sean privados o públicos, haciendo uso de ciertas actitudes, motivaciones y acciones positivas para el trabajo y con su personal; esto contribuye grandemente al mejoramiento del clima laboral y organizacional dentro de una entidad.

En la hipótesis específico 1, se arribó que los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.722$ ) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de  $P = 0,000$  resulta menor al de  $\alpha = 0,01$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre las habilidades directivas y la justicia distributiva en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017.

Asimismo hay una coincidencia con la de Infante (2015) reflejó en los resultados una relación positiva entre el tipo de justicia (distributiva, procedimental e interaccional), la confianza organizacional y la satisfacción laboral, sin embargo, la relación más fuerte se encontró entre la justicia procedimental y la satisfacción laboral. Estos resultados señalan la importancia de fomentar la justicia procedimental, pero sin dejar de lado los otros tipos de justicia. La Niveles de justicia y la confianza en los trabajadores son clave para su desempeño y para la

mejora del clima laboral. Asimismo consideró la teoría de Omar (2006) la justicia distributiva es una justicia de equidad en las distribuciones (decisiones, asignaciones) otorgadas a los trabajadores, incluyendo la distribución del trabajo (carga de trabajo, obligaciones, responsabilidades, etcétera) y la distribución de prestaciones, beneficios y resultados (premios, recompensas, bonos, sanciones, castigos etcétera).

En la hipótesis específico 2, se concluyó que los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.722$ ) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de  $P = 0,000$  resulta menor al de  $\alpha = 0,01$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre las habilidades directivas y la justicia distributiva en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017.

Hay una similitud con la de Hidrovo y Narajo (2016) concluyó que existe una correlación positiva y significativa a nivel 0,01 entre la Niveles de justicia distributiva y el compromiso organizacional en dos de sus dimensiones, afectivo y de continuidad, lo que significa que los docentes perciben que los resultados alcanzados reflejan el esfuerzo realizado desde su puesto de trabajo y la importancia de su contribución hacia la PUCE.

También se basó a la teoría Omar (2006) indicó que la justicia de los medios utilizados para determinar las distribuciones y se asocia con el desempeño del colaborador en el puesto de trabajo y que además tiene incidencia en las conductas de las personas. La teoría de la justicia procedimental sostiene que los empleados están más motivados para desarrollar un alto nivel de rendimiento cuando perciben que los procedimientos utilizados para tomar decisiones sobre la distribución de los resultados son justos.

En la hipótesis específico 3, concluyó que los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.687$ ) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de  $P = 0,000$  resulta menor al de  $\alpha = 0,01$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre las habilidades directivas y la justicia interpersonal en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017.

Hay una semejanza con la de Ortega (2017) concluyó que ambas variables son semejantes en cuanto a su prioridad, por tal motivo es importante considerar primordialmente en la formación brindando una capacitación permanente al personal jerárquico en cuanto a sus habilidades gerenciales para conserva un nivel eficiente dentro de su organización que labora. Consideró a la teoría de Omar (2006) señaló que: está asociada a la calidad del tratamiento interpersonal entre los gestores que deciden y los empleados afectados por sus decisiones. Es aquella justicia que los trabajadores ven en la forma en que son tratados por los demás en la organización. La justicia de información se fundamenta por la información que se utiliza para tomar decisiones.

En la hipótesis específico 4, concluyó que el Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.632$ ) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de  $P = 0,000$  resulta menor al de  $\alpha = 0,01$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre las habilidades directivas y la justicia informativa en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017.

Hay una similitud con la de Infante (2015) los resultados señalan la importancia de fomentar la justicia procedimental, pero sin dejar de lado los otros tipos de justicia. La Niveles de justicia y la confianza en los trabajadores son clave para su desempeño y para la mejora del clima laboral.

Se apoyó a la teoría de Omar (2006) manifestó que: Las percepciones de los empleados de la medida en que los directivos explican y comparten sus decisiones, los procedimientos utilizados para llegar a ellas así como el esfuerzo realizado en materia de comunicación y explicación de las mismas. Por ejemplo, los gerentes pueden explicar a los empleados (1) cómo evalúan los inputs, incluyendo el tiempo, esfuerzo, educación y experiencia laboral previa, (2) cómo evalúan el desempeño y (3) cómo se decide la distribución de los resultados.

## **V. Conclusiones**

- Primera: Se determinó la correlación estadísticamente significativa entre las habilidades directivas y la justicia organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017, siendo el valor de 0.706; en consecuencia es una correlación positiva alta.
- Segunda: Se determinó la correlación estadísticamente significativa entre las habilidades directivas y la justicia distributiva en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017, siendo el valor de 0.722; en consecuencia es una correlación positiva alta.
- Tercera: Se determinó la correlación estadísticamente significativa entre las habilidades directivas y la justicia procedimental organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017, siendo el valor de 0.585; en consecuencia es una correlación positiva moderada.
- Cuarta: Se determinó la coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre las habilidades directivas y la justicia interpersonal en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017, siendo el valor de 0.687; en consecuencia es una correlación moderada.
- Quinta: Se determinó la coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre las habilidades directivas y la justicia informativa en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017, siendo el valor de 0.632; en consecuencia es una correlación moderada.

## **VI. Recomendaciones**

- Primera. Se sugiere a los directivos de las Instituciones Educativas de la RED 2, Ugel N° 05, San Juan de Lurigancho, 2018 incidir en el trabajo oportuno de las habilidades directivas manteniendo comunicación constante con sus colaboradores, siendo empático con ellos, asumiendo el rol de liderazgo que permita influir en los docentes a su cargo y orientarlos hacia un objetivo común en beneficio de la comunidad educativa.
- Segunda. Se recomienda a los directivos de las instituciones educativas poner en práctica la justicia organizacional con los docentes a su cargo ya que los resultados arrojan que los docentes no se encuentran satisfechos con la justicia procedimental. Por ello es necesario que los directivos sean consecuentes tanto al momento de informar sobre las decisiones que toman y las acciones que realizan. Los docentes tendrán mejores resultados siempre y cuando sientan que al momento de sus monitores, los directivos están aplicando los procedimientos con justicia y por ende deben ser informados sobre sus resultados en el momento oportuno y con una reflexión que conlleve a la toma de decisiones. Asimismo se debe dar conocer los logros destacados de los docentes mediante cartas de felicitación y aprovechar las potencialidades que posee cada uno para trabajar cooperativamente a favor de la institución.
- Tercera. Se sugiere a los directivos valorar el trabajo de los docentes, delegando funciones según el perfil de cada docente, generando espacios de trabajo en equipo de manera oportuna la que favorecerá el clima organizacional entre los docentes y directivos en beneficio de nuestros estudiantes.
- Cuarta. Se recomienda a los entes encargados del Ministerio de educación Unidad de Gestión Educativa Local 05 y a los directivos de las instituciones educativas, ser minuciosos al momento de acompañar y monitorear a los docentes, valorar el trabajo que realizan a través de la meritocracia, brindándoles incentivos que los motiven y les

hagan sentir que están siendo valorados, promover becas de estudios para los docentes con buenas practicas docentes , ofrecer capacitaciones permanentes a los docentes que aun presentan ciertas dificultades y hacerles el acompañamiento pertinente en las aulas , haciéndoles sentir que no están solos y reconocer sus mejoras.

Quinta. Se sugiere a los directivos mantener un dialogo horizontal con sus docentes, ser asertivo, hacerles participar de manera equitativa de acuerdo a su labor docente, ser amables con ellos ya que si los docentes consideran que están siendo tratados con igualdad y respeto, asimismo se sugiere al equipo directivo realizar el acompañamiento pedagógico a los docentes en el desarrollo de sesiones en el aula para luego brindar una asesoría personalizada con el fin de reflexionar y retroalimentar el trabajo pedagógico del docente.

## **VII. Referencias**

- Aguilar, I. (2009). *El Gerente y El Empresario en Colombia, estilo y gestión gerencial*, Digiprint Editores, Bogotá .D.C.
- Acosta, J. (2009). *Gestión eficaz del tiempo y control del estrés*. Madrid: ESIC.
- Alcover, C., Moriano, J., Topa, G., Urien, B., Bardera, P., Carrasquilla, S. (2012). *Psicología del trabajo*. Madrid: Uned.
- Alvira, M. (2011). *La encuesta: una perspectiva general metodológica*. (2da. Edición). Madrid: Editorial CIS.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación, introducción a la metodología científica*. (5ta Edición). Caracas: Editorial Episteme.
- Bahri, A. Langrudi, T. y Hosseinian, M. (2013). *Administración*. México: Prentice Hall Interamericana.
- Bateman, H. y Snell, H. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: Mac Graw.
- Blader, J. y Tyler, E. (2005). *Organizational justice: yesterday, today and tomorrow*. *Journal of Management*. Volumen (16), 399 - 432.
- Beugré, C. (1998). *Managing fairness in organizations*. *United Estate of America*: Quorum Books.
- Bermúdez, J. (2015). *Habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en educación básica primaria, abril 2015*. (Tesis de maestría), Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo - Venezuela.
- Bernal, César A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Tercera edición. Pearson Educación: Colombia.

- Carrasco, S. (2014). *Metodología de la Investigación científica*. Lima: Editorial San Marcos.
- Cerro, J. (2010). *Liderazgo en las organizaciones*. Madrid: Pearson.
- Chávarry, A. (2017). *Justicia organizacional y compromiso laboral de los servidores administrativos del Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú – SENAMHI, Lima 2017*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Lima – Perú.
- Chiang, M., Martín, M. J., y Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Comillas.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. Editorial Mc Graw Hi. 8va edición, distrito federal-México.
- Cropanzano, L., Rupp, G. Mohler, U. y Schminke, R. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164–209.
- Cropanzano, R., Goldman, B. M., & Benson, L. (2005). Organizational justice. In *Handbook of Work Stress* (pp. 63-88). SAGE Publications Inc. DOI: 10.4135/9781412975995.n4.
- Cropanzano, D. Bowen, S. Gilliland, S. (2007). *The management of organizational justice Academy of Management Perspectives*. (Tesis de maestría) Universidad Católica de Ecuador.
- Colquitt, J. (2004). *Justice at the Millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research*. Recuperado de <http://leedsfaculty.colorado.edu/dahe7472/Colquitt%202001.pdf>

- Cosacov, E. (2007). *Diccionario de términos técnicos de la Psicología*. Argentina: Editorial Brujas.
- Cloninger, S. (2002), *Teorías de la personalidad*. Editorial Pearson Educación - México.
- Del Olmo, R. (2012). *Teoría de la Justicia Organizacional*. Recuperado de <https://rodrigodelolmo.wordpress.com/2012/03/21/teoria-de-la-justiciaorganizacional/>
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*. Volumen (16), 399 - 432.
- Goyal, M. (2013). *Importance of Interpersonal Skills at Workplace*. International Indexed & Refereed Journal, February, 2013(V): 49.
- Dhiman, H. (2007). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos*. (2da. Edición). México. Editorial Progreso.
- Dolan, S., Martin, R. (2000). *La gestión de los recursos humanos: ¿Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación?*, 3ª ed., McGraw Hill.
- Druker, P. (2007). *Los desafíos de la administración en el siglo XXI*. (Trad. De Horacio Pons). Buenos Aires: Editorial Sudamérica S. A.
- Fernández, L. (2011). *Modelo sobre Habilidades Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes*. (Tesis de maestría): Tecana American University – Estados Unidos.
- Fortin, M. y Green, David A. Lemieux, Thomas & Milligan, Kevin & Riddell, W. Craig, 2012. "Canadian Inequality: Recent Development and Policy

Options," CLSSRN *working papers clsrn\_admin-2012-18*, Vancouver School of Economics.

Gómez, G. (2006). *K Sigma: control de procesos para mejorar la calidad de la enseñanza. (Cómo identificar entre lo mucho que es trivial lo poco que es crítico)*. Madrid: Wolters Kluwer España S.A.

Guevara, S. (2015). *Justicia organizacional y su relación con la satisfacción laboral en el Banco de la Nación del Perú, Agencia Trujillo, año 2015*, (Tesis de maestría). Universidad Privada César Vallejo de Trujillo. Perú.

Guzmán, P., López, D. y Ocampo, M. (2008). *Comunicación empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Guadalupe, A. (2000). *La imaginación al poder. Credencial*, (noviembre), pp. 61-65.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Hernández, N. (2012). *Habilidades gerenciales y cultura organizacional en educación básica primaria, julio 2012*, (Tesis de maestría), Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo - Venezuela.

Hellriegel, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Cengage Learning Editores. Méjico.

Hevia, O. (2001). *Reflexiones metodológicas y epistemológicas sobre las ciencias Sociales*. Ediciones Tropycos. Venezuela.

Hidrovo, C. y Naranjo, K. (2016). *Relación entre las percepciones de justicia organizacional y el nivel de compromiso organizacional en los docentes*

*de la Puce Matriz quito*, (Tesis de maestría). Universidad Católica del Ecuador.

Hurtado, L. (2014). Relación entre la Niveles de justicia organizacional, satisfacción laboral y compromiso organizacional de docentes de una universidad privada de Bogotá (tesis de maestría. Universidad Católica de Colombia).

Infante, N. (2015). *Influencia de la justicia organizacional en la confianza y la satisfacción laboral en empleados de una empresa manufacturera administración con énfasis en negocios*. (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de San Luis Potosí Facultad de Contaduría y Administración División de Posgrado - España.

Jafarzadeh, M. (2013). *Los desafíos de la gerencia del siglo XXI*. Bogotá: Norma

Katz, R. (1974). *Habilidades Gerenciales*. Universidad de Michigan.

Londoño, C. (1996). *Un enfoque para la capacitación gerencial*. Revista Universidad Eafit, No. 101, pp. 25-37.

Madrigal, B. (2006). *Habilidades directivas*, McGraw-Hill.

Matos, K. (2010). Habilidades gerenciales y desempeño laboral de autoridades en universidades nacionales experimentales de la Universidad Rafael Beloso Chacín (URBE).

Mochón, F., Monchón, B. y Saens, A. (2012). *Libro de problemas. Principios de economía*. McGraw-Hill.

Moorman, R. (1991). *Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.

- Naranjo, R. (2008). *Las habilidades del líder*. Santiago de Cali: Lithoclave.
- Omar, A. (2006). *Justicia organizacional, individualismo-colectivo y estrés laboral*. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, 207-217.
- Ortega, M. (2017). *La habilidad directivas, el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional de los directivos docentes de la educación privada de Medellín y su relación con la calidad institucional y la calidad de la gestión*. (Tesis de maestría): Universidad Rafael Belloso Chasín - Venezuela.
- Parra, Javier (2003). *Guía de muestreo*. Colección XLV, aniversario FCES.
- Pereda, F. (2016). *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la Provincia de Córdoba*.
- Pérez, M. y Rosales R. (1997). *Estrategia, Gestión y Habilidades Directivas. Concepto, Controversias y Aplicaciones*. (3ra Ed.). México: Prentice Hall.
- Querales, M. (2013). *Habilidades gerenciales y ventajas competitivas de las empresas del sector químico*. (Tesis de maestría): Universidad Rafael Belloso Chasín - Venezuela.
- Quezada, A. (2016). *La gestión administrativa incide en la Niveles de la justicia organizacional de la Universidad Técnica de Machala*, (Tesis de doctor). Universidad Nacional Mayor de San Marcos: Lima Perú.
- Recuenco, A. (2015). *Los estilos gerenciales y su influencia en la gestión de empresas del sector de servicios de la ciudad de Trujillo*.

- Rice, P. (1997). *Desarrollo humano: estudio del ciclo vital*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- Robbins, P. (2010). *Comportamiento Organizacional*. México: Ed. Prentice Hall.
- Robbins, S. y De Cenzo, D. (2008). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos*. (2da. Edición). México: Editorial Progreso.
- Rosales, Ramón. (1977). *Estrategias Gerenciales para la Pequeña, Mediana Industria*. Ediciones IESA. Edición original. Venezuela
- Sánchez, R. (2014). *Gestión y psicología en empresas y organizaciones*. Madrid, España: Esic Editorial.
- Sánchez C, y Reyes, C. (2006). *Metodología y diseño en la investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Solano, D. (2011). *Una revisión del concepto de Justicia Organizacional: Desarrollo teórico e implicancias en la coyuntura política y para el sector público*. *Gestión Pública y Desarrollo*, 14-16.
- Stoner y Freeman (2008). *Administración*. México: Editorial Prentice Hall.
- Treviño, M., Arriola, M., García, C., Ruíz Díaz, C., y Granklin, E. (2011). *Administración*. Texas, Estados Unidos: Cengage Learning.
- Topa, G., Palací, F., y Morales, F. (2006). *Efecto moderador de la identificación grupal en las relaciones entre la justicia organizacional y el cansancio emocional de los empleados*. *Acción Psicológica*, 4, 37- 46.
- Valderrama, Santiago. (2015). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica*. Lima: San Marcos.

- Vélaz, J. (1996). *Motivos y motivación en la empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Vera, S. (2017) *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del departamento de enfermería, Lima 2016*, (Tesis de maestría). Universidad Privada César Vallejo, Lima - Perú.
- Whetten, D. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson Educación. México.
- Yubero, S. y Larrañaga, E. (1996). *El desafío de la educación social*, Ediciones de la Universidad de Castilla-la Mancha Cuenca. España.

## **VIII. Anexos**

## Anexo 1. Artículo Científico



### **Habilidades directivas y la justicia organizacional en las Instituciones Educativas de la Red N° 2, Ugel 5, San Juan de Lurigancho, 2017.**

**Br. Mónica Karina Paredes Solórzano**

**Escuela de Postgrado**

**Universidad César Vallejo Filial Lima**

#### **Resumen**

El propósito fue determinar la relación entre las habilidades directivas y la justicia organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017.

El tipo de investigación fue básica del nivel descriptivo, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental. La población estuvo conformada por 187 docentes de ambos niveles, la muestra fue 110 y el tipo de muestro es no probabilística intencional. La técnica que se realizó es la encuesta, los instrumentos son cuestionario. Cuyos instrumentos fueron validados por los expertos, a la vez se determinó su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach: en las habilidades directivas que demuestra 0,977, una alta confiabilidad y en la justicia organizacional que demuestra 0.942 una alta confiabilidad.

Asimismo concluyó según Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.706$ ) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de  $P = 0,000$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre las habilidades directivas y la justicia organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017

**Palabras claves:** Habilidades directivas, justicia organizacional, justicia distributiva, justicia procedimental y justicia informativa.

### **Abstract**

The purpose was to determine the relationship between the managerial skills and organizational justice in the educational institutions of the No. 2 network, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017.

The type of investigation was substantive descriptive level, quantitative approach; non-experimental design. The population was comprised of 187 teachers in both levels, the sample was 110 and the type of sampling is not probabilistic intentional. The technique that took place is the survey, instruments are questionnaire. Whose instruments were validated by experts, at the same time its reliability was determined through statistical Cronbach's Alpha: in the managerial skills that demonstrates 0,977, high reliability and in organizational justice 0.942 which demonstrates a high reliability.

Also concluded according to Spearman's Rho, where the value of the correlation coefficient is ( $r = 0.706$ ) indicating a correlation positive high, plus the value of  $P = 0.000$  is less at the  $P = 0.05$  and thus the relationship is significant at the 95% and refuses the hi void potesis ( $H_0$ ) assuming that there is a significant relationship between the managerial skills and organizational justice in the educational institutions of the No. 2 network, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017

Key words: management skills, organizational justice, distributive justice, procedural justice and justice information.

### **Introducción**

A nivel nacional se percibe en educación básica regular, entendida como un sistema organizado que brinda servicio educativo, es decir como empresa educativa, donde las habilidades directivas estuvieron en observación directa. Al respecto Druker (2007), precisó que:

Los fallos organizativos son fundamentalmente el resultado de dirección. Como gestor de personas, todo directivo ha de desarrollar una serie de habilidades y destrezas que faciliten su actuación de cara a la mejora de su propio desempeño y por ende del de sus colaboradores. (p.75).

Así mismo, Whetten y Cameron (2005) señalaron que: “las habilidades directivas son aquellas habilidades necesarias para mejorar la propia vida así como las relaciones con otros” (p. 45).

De igual modo, Madrigal (2006) precisó:

Las habilidades que el directivo debe dominar en primera instancia son: “la comunicación, saber tomar decisiones y estar consciente del riesgo que cada una conlleva, tener creatividad para innovar, improvisar y planear, ser un líder en cada proyecto o programa que emprenda, saber administrar su tiempo y el de su personal, trabajar en equipo y ser asertivo (p. 11).

Por tal motivo se observó que en la Red 2, los directivos de las Instituciones educativas presentan ciertas deficiencias en su desempeño como director, pese a que el Ministerio de Educación los viene capacitando y acompañando su gestión constantemente para que puedan asumir sus funciones de manera óptima. Sin embargo, en muchas ocasiones se percibe que los directivos no lo llevan a la praxis en su totalidad, trayendo consigo: la resistencia al cambio de algunos docentes debido a la poca motivación que inspiran sus directivos.

Por otro lado, las percepciones que los docentes tiene sobre lo que es justo y lo que no lo es dentro de las Instituciones educativas a las que pertenecen se debe a que la comunicación de algunos directores es vertical y no horizontal como debería de ser, no existen buenas relaciones interpersonales entre los docentes, los directores no realizan coordinaciones para las supervisiones y las realizan de manera arbitraria. Por consiguiente: La justicia organizacional sustenta su valor en función de que si los empleados creen que están siendo justamente tratados, esa creencia generará actitudes positivas y asertivas en el trabajo con los directivos y la comisión del CONEI.

La insatisfacción de docentes y la casi poca o nula participación activa en las actividades de la institución, es debido a la desmotivación de docentes por las deficiencias que presentan algunos directivos para aprovechar las habilidades directivas positivamente y tratar a sus docentes con justicia, haciéndoles partícipes activos en el proceso educativo.

Por lo tanto si los directivos no asumen su rol en función a los lineamientos del Marco del buen Desempeño Directivo y no acompaña a los docentes como un líder empático y flexible al diálogo y no cumple con la justicia organizacional se corre el riesgo de incrementar la cantidad de docentes insatisfechos y por lo tanto se verá afectado en su labor con los estudiantes y que en extremos podría generar deserción escolar, traslados y bajo rendimiento académicos en los educandos.

Para solucionar todo este tipo de problema se tendrá que conocer las capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo. También generará transcendencia sobre el funcionamiento de las instituciones y sobre el bienestar de sus miembros de la comunidad educativa.

Por esta razón es importante conocer las habilidades que el directivo debe dominar en primera instancia son la comunicación; saber tomar decisiones y estar consciente del riesgo que cada una conlleva; tener creatividad para innovar, improvisar y planear; ser un líder en cada proyecto o programa que emprenda; saber administrar su tiempo y el de su personal trabajando en equipo y siendo asertivo. Por lo tanto para los docentes la importancia del estudio de las percepciones de justicia en las organizaciones, radicaría principalmente en la satisfacción de necesidades personales.

#### **Antecedentes del problema**

Chávarry (2017) en su tesis *Justicia organizacional y compromiso laboral de los servidores administrativos del Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú – SENAMHI, Lima 2017*"; como objetivo general el determinar la relación existente entre justicia organizacional y el compromiso laboral de los servidores administrativos del Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú – SENAMHI, Lima - 2017. La metodología de la investigación es de tipo básico. Siendo de nivel descriptivo, correlacional y de diseño no experimental de corte transversal. Nuestra población estuvo formada por 49 servidores administrativos del SENAMHI. El tipo de muestra fue probabilístico aleatoria conformada por 32 servidores. La primera variable justicia organizacional, medida por evaluación de dicha variable por medio de un instrumento, acoplada y enmarcada a la realidad del estudio; la variable compromiso laboral que es la segunda variable del estudio también tuvo el mismo trato científico. Se concluyó, basado en la relación Rho de

Spearman = 0,369 y un nivel de significancia de  $p = 0,009$  que es menor a  $\alpha = 0,05$ , que la justicia organizacional se relaciona directa y significativamente con el compromiso laboral del SENAMHI.

Vera (2017) en su investigación *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del departamento de enfermería, Lima 2016*, para obtener el grado de Maestría en Gestión Pública, en la Universidad Privada César Vallejo, Lima - Perú. El propósito de esta investigación fue determinar la relación de las habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del departamento de enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima, 2016. Se consideró como base teórico a los autores como Reyes (2012), y Chiavenato (2011). El tipo de investigación fue tipo básico, de nivel descriptivo, correlacional de diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo compuesta por 350 enfermeras del Instituto Nacional del Niño. El tipo de muestra fue probabilístico aleatoria conformada por 70 enfermeras. La técnica empleada para recolectar la información fue la encuesta y el instrumento de recolección de datos fue el cuestionario con escala Likert, los cuales fueron validados a través de juicio de expertos y determinado su confiabilidad a través del estadístico de Alfa de Cronbach con resultado de 0,801. La correlación se obtuvo mediante el coeficiente de correlación rho Spearman siendo el resultado 0.907, a un nivel de significancia de 0.01 bilateral, lo cual indicó que había una relación alta y estadísticamente significativa entre las variables objeto de la investigación realizada. Concluyó que existe relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del departamento de Enfermería del Instituto Nacional del niño.

Quezada (2016) en su tesis titulada: *La gestión administrativa incide en la Niveles de la justicia organizacional de la Universidad Técnica de Machala*, para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Justicia organizacional conlleva a entender cómo los trabajadores de una empresa aprecian la toma de decisiones de los mandos directivos en la administración de una empresa (Lind y Tyler, 1988). Esta tesis tiene por objetivo de investigación establecer la incidencia de la gestión administrativa en la Niveles de justicia organizacional en la Universidad Técnica de Machala (UTMACH). Para cumplir con el fin de estudio propuesto, se

aplicó un total de 400 encuestas entre el personal docente y administrativo de la planta titular de la UTMACH con una trayectoria superior a los tres años de permanencia. El tipo de investigación es estadístico - descriptiva y exploratoria. La prueba estadística de Cronbach arrojó un alfa de 0.939, lo que significa una elevada confianza en los datos recopilados. Los resultados investigativos determinaron que la Niveles de justicia organizacional del talento humano en cada una las fases de la gestión administrativa difiere, pues en algunos casos la comprobación estadística corroboró el hecho de que la Niveles de los docentes era favorable para el personal administrativo no generaba ningún efecto. Tal es el caso de la organización, y en la planificación existe cierto nivel de incidencia pero prácticamente es incipiente; es decir, el talento humano no manifiesta mayor interés ante los cambios suscitados en esta fase. En cuanto a la dirección, el patrón se repite de modo similar al de la planificación en vista de que la apreciación de los profesores cambia ante una modificación de las políticas aplicadas por el líder, algo que para el personal administrativo resulta de poca importancia. En lo que respecta al control, no existe incidencia en la Niveles del talento humano.

### **Revisión de literatura**

Katz (1974) definió que: Es el punto diferenciador entre los gestores que simplemente “ordenan”, y aquellos que ponen en práctica los procesos administrativos dentro de una organización sean privados o públicos, haciendo uso de ciertas actitudes, motivaciones y acciones positivas para el trabajo y con su personal; esto contribuye grandemente al mejoramiento del clima laboral y organizacional dentro de una entidad. (p. 24)

Omar (2006) definió que la justicia organizacional se refiere a:

Las percepciones que los empleadores tienen sobre lo que es justo y lo que es injusto dentro de las organizaciones a las que pertenecen. La justicia organizacional sustenta su valor en función de que si los empleados creen que están siendo justamente tratados, esa creencia generará actitudes positivas en el trabajo con los jefes y supervisores y la misma organización, en tanto que si se evidencia lo contrario, tal Niveles determinará tensiones, sentimientos de insatisfacción y desmotivación, que dejará como saldo limitada

productividad, disminución de la calidad de trabajo y ausentismo. (p. 34)

Es decir la Niveles que las personas tengan de justicia organizacional respecto de su organización puede disminuir el impacto negativo mediante una preparación anticipada que disminuya el estrés de algunos empleados y fortalezca el apoyo para los nuevos escenarios. Por ejemplo, cuando los empleadores se esfuerzan por discutir de manera oportuna con los trabajadores decisiones sobre el de personal, éstos se preocupan menos por los resultados y sienten que la empresa toma en cuenta su punto de vista, si los trabajadores pueden participar de alguna forma en el proceso tienden a tener menos ansiedades sobre las consecuencias (como es el caso de los programas de incentivo al retiro).

### **Objetivo**

Determinar la relación entre las habilidades directivas y la justicia organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017.

### **Método**

El tipo de investigación fue básica del nivel descriptivo, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental. La población estuvo conformada por 187 docentes de ambos niveles, la muestra fue 110 y el tipo de muestro es no probabilística intencional. La técnica que se realizó es la encuesta, los instrumentos son cuestionario. Cuyos instrumentos fueron validados por los expertos, a la vez se determinó su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach: en las habilidades directivas que demuestra 0,977, una alta confiabilidad y en la justicia organizacional que demuestra 0.942 una alta confiabilidad.

### **Resultados**

En la presente investigación se arribó que el 42,7% de los docentes de las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 5, San Juan de Lurigancho, 2017, indican que las habilidades directivas es favorable y el 52,7% de los docentes de las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 5, San Juan de Lurigancho, 2017

## Discusión

En la presente investigación se arribó que el 42,7% de los docentes de las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 5, San Juan de Lurigancho, 2017, indican que las habilidades directivas es favorable y el 52,7% de los docentes de las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 5, San Juan de Lurigancho, 2017, manifiestan que la justicia organizacional es regular. Asimismo concluyó que los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.706$ ) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de  $P = 0,000$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre las habilidades directivas y la justicia organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017. Hay una coincidencia con la de Bermúdez (2015) al finalizar la investigación, se aplicó la fórmula Rho Spearman para establecer el grado de correlación entre ambas variables en estudio se obtuvieron un coeficiente de 0,782 a nivel de 0.01 bilateral, siendo esto una relación positiva alta y estadísticamente significativa entre las variables objeto de estudio. Concluyó que los directores algunas veces identifican y conocen las habilidades directivas y los procesos gerenciales, de igual manera se determinó que algunas veces se identifican las competencias académicas del docente y se define el factor formación profesional, siendo una debilidad, para lo cual se realizaron las recomendaciones al respecto. También hay una similitud con la de Recuenco (2015) concluyó que los estilos gerenciales influyen significativamente en la gestión de las empresas de servicios, notándose una predominancia de los estilos consultivo y participativo. Sin embargo hay una similitud con la Chávarry (2017), concluyó, basado en la relación Rho de Spearman = 0,369 y un nivel de significancia de  $p = 0,009$  que es menor a  $\alpha = 0,05$ , que la justicia organizacional se relaciona directa y significativamente con el compromiso laboral del SENAMHI. Continuando con la de hay una coincidencia con la de Guevara (2015) concluyó que los resultados estadísticos descriptivos y correlacional, en base al cálculo del coeficiente de Rho Spearman, demostró una correlación positiva considerable entre las variables justicia organizacional y satisfacción laboral, aseverando que estos resultados refuerzan la teoría existente.

Asimismo hay una coincidencia con la de Hurtado (2014) los resultados fueron analizados mediante estadística descriptiva y correlacional. El análisis de correlación bivariado arrojó correlaciones positivas y significativas con  $\alpha < 0.01$  y con la satisfacción significativa  $\alpha < 0.01$  entre las cuatro dimensiones de la justicia. Para las dimensiones del compromiso y las dimensiones de justicia, la correlación fue significativa para el compromiso afectivo y compromiso normativo. Los hallazgos confirman los estudios revisados en este campo. Por lo tanto se consideró que la Katz (1974) definió que: es el punto diferenciador entre los gestores que simplemente “ordenan”, y aquellos que ponen en práctica los procesos administrativos dentro de una organización sean privados o públicos, haciendo uso de ciertas actitudes, motivaciones y acciones positivas para el trabajo y con su personal; esto contribuye grandemente al mejoramiento del clima laboral y organizacional dentro de una entidad.

#### **Conclusiones.**

Se determinó la correlación estadísticamente significativa entre las habilidades directivas y la justicia organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017, siendo el valor de 0.706; en consecuencia es una correlación positiva alta.

#### **Referencias**

- Chávarry, A. (2017). *Justicia organizacional y compromiso laboral de los servidores administrativos del Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú – SENAMHI, Lima 2017*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Lima – Perú.
- Druker, P. (2007). *Los desafíos de la administración en el siglo XXI*. (Trad. De Horacio Pons). Buenos Aires: Editorial Sudamérica S. A.
- Katz, R. (1998). *Habilidades Gerenciales*. Universidad de Michigan.
- Madrigal, B. (2006). *Habilidades directivas*, McGraw-Hill.
- Omar, A. (2006). *Justicia organizacional, individualismo-colectivo y estrés laboral*. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, 207-217.

- Quezada, A. (2016). *La gestión administrativa incide en la Niveles de la justicia organizacional de la Universidad Técnica de Machala*, (Tesis de doctor). Universidad Nacional Mayor de San Marcos: Lima Perú.
- Vera, S. (2017) *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del departamento de enfermería, Lima 2016*, (Tesis de maestría), Universidad Privada César Vallejo, Lima - Perú.
- Whetten, D. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson Educación. México.

## Anexo 2. Matriz de consistencia

### Anexo 2. FORMATO: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Habilidades directivas y la justicia organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 5, San Juan de Lurigancho, 2017.

| PROBLEMA   | OBJETIVOS   | HIPÓTESIS   | VARIABLES                                 |                           |                           |                          |   |  |
|--|---|---|---|---------------------------|---------------------------|--------------------------|---|--|
| <p><b>Problema General</b></p> <p>¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y la justicia organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 2, San Juan de Lurigancho, 2017?</p> <p><b>Problemas Específicos</b></p> <p>¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y la justicia distributiva en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017?</p> <p>¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y la justicia procedimental organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017?</p> <p>¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y la justicia interpersonal en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017?</p> | <p><b>Objetivo General</b></p> <p>Determinar la relación entre las habilidades directivas y la justicia organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>Establecer la relación entre las habilidades directivas y la justicia distributiva en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017.</p> <p>Establecer la relación entre las habilidades directivas y la justicia procedimental organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017.</p> | <p><b>Hipótesis General</b></p> <p>Existe relación significativa entre las habilidades directivas y la justicia organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017.</p> <p><b>Hipótesis Específicos</b></p> <p>Existe relación significativa entre las habilidades directivas y la justicia distributiva en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017.</p> <p>Existe relación significativa entre las habilidades directivas y la justicia procedimental organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017.</p> | <b>Variable 1: Habilidades directivas</b> |                           |                           |                          |   |  |
|  |   |   | <b>Dimensiones</b>                        | <b>Indicadores</b>        | <b>Ítems</b>              | <b>Escala de valores</b> | <b>Nivel y Rango</b>  |  |
|  |   |   | Habilidades conceptuales                  | Equipo de trabajo         | 1,2,7,4,5,6,7, 8          | Escala ordinal           | Nunca (1)<br>Casi nunca (2)<br>A veces (3)<br>Casi siempre (4)<br>Siempre (5) | Desfavorable<br>Favorable<br>Muy favorable |
|  |   |   |   | Planes                    |                           |                          |   |  |
|  |   |   |   | Estructura organizacional |                           |                          |   |  |
|  |   |   |   | Normas de funcionamiento  |                           |                          |   |  |
|  |   |   |   | Orientación al personal   |                           |                          |   |  |
|  |   |   | Planificación                             |                           |                           |                          |   |  |
|  |   |   | Habilidades humanas                       | Incentiva al personal     | 9,10,11,12,13,14,15,16,17 |                          |   |  |
|  |   |   |   | Fomenta buena relación    |                           |                          |   |  |
|  |   |   |   | Copera con el personal    |                           |                          |   |  |
|  |   |   |   | Facilita información      |                           |                          |   |  |
|  |   |   |   | Conduce a su grupo        |                           |                          |   |  |
| Habilidades técnicas   | Desarrolla las actividades administrativas  | 18,19,20,   |   |                           |                           |                          |   |  |
|  | Demuestra interés   |   |   |                           |                           |                          |   |  |
|  | Orienta las actividades   |   |   |                           |                           |                          |   |  |
|  | Promueve la participación   |   |   |                           |                           |                          |   |  |
|  | Propone acciones  |   |   |                           |                           |                          |   |  |
| Cumple sus metas   |   |   |   |                           |                           |                          |   |  |
| <b>Variable 2: Justicia organizacional</b>   |   |   |   |                           |                           |                          |   |  |
| <b>Dimensiones</b>   | <b>Indicadores</b>  | <b>Ítems</b>  | <b>Escala de valores</b>                  | <b>Nivel y Rango</b>      |                           |                          |   |  |
| Justicia distributiva  | Valor remuneraciones  | 1   | Escala ordinal                            | Nunca (1)                 |                           |                          |   |  |
|  | Equidad remunerativa  | 2   |   |                           |                           |                          |   |  |

|   |  |   |                        |                           |        |  |                          |
|---|--|---|------------------------|---------------------------|--------|--|--------------------------|
| 2017?<br>¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y la justicia informativa en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017? | 2017.  | N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017.  |                        | Recompensas justas        | 3, 4   | Casi nunca (2)<br>A veces (3)<br>Casi siempre (4)<br>Siempre (5) | Malo<br>Regular<br>Bueno |
|   | Establecer la relación entre las habilidades directivas y la justicia interpersonal en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017. | Existe relación significativa entre las habilidades directivas y la justicia interpersonal en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017. | Justicia procedimental | Expresión de opiniones    | 5      |  |                          |
|   |  |   |                        | Aplicación procedimientos | 6,7    |  |                          |
|   |  |   |                        | Información objetiva      | 8      |  |                          |
|   | Establecer la relación entre las habilidades directivas y la justicia interpersonal en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017. | Existe relación significativa entre las habilidades directivas y la justicia interpersonal en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017. | Justicia interpersonal | Trato educado             | 9      |  |                          |
|   |  |   |                        | Trato digno               | 10     |  |                          |
|   |  |   |                        | Trato respetuoso          | 11     |  |                          |
|   |  |   |                        | Decisiones                | 12, 13 |  |                          |
|   | Establecer la relación entre las habilidades directivas y la justicia informativa en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017.   | Existe relación significativa entre las habilidades directivas y la justicia informativa en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2017.   | Justicia informativa   | Sinceridad comunicación   | 14     |  |                          |
|   |  |   |                        | Explicación detallada     | 15     |  |                          |
|   |  |   |                        | Explicación oportuna      | 16     |  |                          |
|   |  |   |                        | Necesidades trabajador    | 17     |  |                          |

**METODOLOGÍA**  
**Tipo de investigación:** Es sustantiva  
**Diseño:** No experimental  
**Método:** Hipotético deductivo  
**Población:** 187  
**Muestra:** 110  
**Muestreo:** No probabilística

### Anexo 3. Instrumentos

#### CUESTIONARIO QUE MIDE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

Estimado docente: Estoy realizando una encuesta con el fin de obtener información sobre las habilidades directivas que posee el directivo de esta Institución Educativa. Por lo que solicito su colaboración a través de sus respuestas con veracidad y sinceridad, marcando con una "X" las alternativas que crea usted la conveniente; expresándole que es de carácter anónimo.

##### Escala de Likert:

5. Siempre (S)
4. Casi Siempre (CS)
3. Algunas veces (AV)
2. Casi nunca (CN)
1. Nunca (N)

| Nº   | Ítems  | Escala de valoración |   |   |   |   |
|--|--|----------------------|---|---|---|---|
|  |  | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Dimensión: Habilidades conceptuales</b> |  |                      |   |   |   |   |
| 1  | Los directivos integran los equipos de trabajo conformados en la institución educativa.  |                      |   |   |   |   |
| 2  | Los directivos cumplen con el desarrollo de planes y programas como parte integral del sistema organizacional.                               |                      |   |   |   |   |
| 3  | Recibes información por parte de los directivos acerca de la estructura organizacional de tu institución educativa.                          |                      |   |   |   |   |
| 4  | Los directivos establecen acuerdos que direccionan el buen funcionamiento de la Institución Educativa.                                       |                      |   |   |   |   |
| 5  | El director orienta al personal de la institución de acuerdo a los documentos normativos y reglas organizacionales.                          |                      |   |   |   |   |
| 6  | Los directivos administran correctamente los recursos organizacionales destinados para la Institución Educativa.                             |                      |   |   |   |   |
| 7  | Planifica, elabora y distribuye actividades entre sus subordinados para alcanzar los objetivos institucionales.                              |                      |   |   |   |   |
| 8  | El director realiza la planificación de actividades de una manera oportuna y pertinente en coordinación con los equipos de trabajo.          |                      |   |   |   |   |
| <b>Dimensión: Habilidades humanas</b>      |  |                      |   |   |   |   |
| 9  | El director incentiva al personal por cumplir sus funciones con responsabilidad a favor de la institución.                                   |                      |   |   |   |   |
| 10   | Los directivos incentivan al personal por escrito o en forma verbal en acto público por su buen desempeño.                                   |                      |   |   |   |   |
| 11   | Los directivos fomentan una buena relación interpersonal entre los miembros de la comunidad educativa.                                       |                      |   |   |   |   |
| 12   | Los directivos cooperan con el personal administrativo en la realización de las actividades organizativas.                                   |                      |   |   |   |   |
| 13   | El director mantiene informado al personal de todas las normas educativas y existentes en la Institución Educativa.                          |                      |   |   |   |   |
| 14   | Los directivos conducen a su equipo de trabajo, estableciendo relaciones de liderazgo hacia el personal administrativo.                      |                      |   |   |   |   |
| 15   | Los directivos desarrollan las actividades administrativas con la participación de todos los miembros que conforman su gerencia.             |                      |   |   |   |   |
| 16   | Los directivos están dispuestos a mantener un dialogo horizontal con sus docentes y aceptar las críticas que estos puedan emitir.            |                      |   |   |   |   |
| 17   | Los directivos son capaces de situarse en el campo de los demás para comprenderlo.   |                      |   |   |   |   |
| <b>Dimensión: Habilidades técnicas</b>     |  |                      |   |   |   |   |
| 18   | Los directivos demuestran interés en conocer los nuevos avances en materia tecnológica, teórica, o logística para realizar mejor su trabajo. |                      |   |   |   |   |
| 19   | Los directivos orientan las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales.  |                      |   |   |   |   |
| 20   | Los directivos promueven la participación del personal buscando la efectividad de la organización.   |                      |   |   |   |   |

Gracias por su valiosa colaboración

## CUESTIONARIO QUE MIDE LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL

Estimado docente: Estoy realizando una encuesta con el fin de obtener información sobre la justicia organizacional. Por lo que solicito su colaboración a través de sus respuestas con veracidad y sinceridad, marcando con una "X" las alternativas que crea usted la conveniente; expresándole que es de carácter anónimo.

### Escala de Likert:

5. Siempre (S)
4. Casi Siempre (CS)
3. Algunas veces (AV)
2. Casi nunca (CN)
1. Nunca (N)

| Nº | Ítems   | Escala de valoración |   |   |   |   |
|----|---|----------------------|---|---|---|---|
|    |   | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 |
|    | <b>Dimensión: Justicia distributiva.</b>  |                      |   |   |   |   |
| 1  | Consideras que la remuneración que percibes es justa según a la escala en la que te encuentras.                                     |                      |   |   |   |   |
| 2  | Consideras que la remuneración que percibes es equitativa a la labor que desempeñas como docente..                                  |                      |   |   |   |   |
| 3  | Los directivos y UGEL brindan recompensas justas en reconocimiento a la labor docente.  |                      |   |   |   |   |
| 4  | Si la institución requiere de su servicio en un día no laborable es recompensado con otro día.                                      |                      |   |   |   |   |
|    | <b>Dimensión: Justicia Procedimental</b>  |                      |   |   |   |   |
| 5  | Participas democráticamente y emites opiniones con libertad en reuniones convocadas por los directivos.                             |                      |   |   |   |   |
| 6  | Los directivos toman decisiones de acuerdo a la evaluación de desempeño docente obtenidas en los monitoreos en beneficio de la I.E. |                      |   |   |   |   |
| 7  | Los directivos garantizan para todos los docentes una evaluación objetiva y justa.  |                      |   |   |   |   |
| 8  | Los procedimientos para dar recompensas se han basado en información objetiva y precisa.  |                      |   |   |   |   |
|    | <b>Dimensión: Justicia Interpersonal</b>  |                      |   |   |   |   |
| 9  | En la Institución Educativa se práctica la empatía entre directivos, docentes, administrativos y estudiantes.                       |                      |   |   |   |   |
| 10 | Los directivos, docentes y personal administrativo de la institución Educativa tienen un trato amable entre ellos y con los demás.  |                      |   |   |   |   |
| 11 | La institución educativa se encuentra organizada específicamente para brindar un trato con mucho respeto a los usuarios.            |                      |   |   |   |   |
| 12 | El directivo explica las decisiones tomadas en equipo.  |                      |   |   |   |   |
| 13 | A los docentes se les permite impugnar o apelar las decisiones tomadas por el directivo.  |                      |   |   |   |   |
|    | <b>Dimensión: Justicia Informativa</b>  |                      |   |   |   |   |
| 14 | Consideras que los directivos son sinceros en la comunicación contigo.  |                      |   |   |   |   |
| 15 | Los directivos te han explicado detalladamente los procedimientos que utilizará para recompensarte por tu trabajo.                  |                      |   |   |   |   |
| 16 | Los directivos te han comunicado detalles relacionados con tu trabajo de manera oportuna.   |                      |   |   |   |   |
| 17 | Consideras que los directivos tienen en cuenta las necesidades específicas de los empleados para comunicarse con ellos.             |                      |   |   |   |   |

Gracias por tu valiosa colaboración.

## Anexo 4. Certificado de validez

## VALIDACIÓN DE HABILIDADES DIRECTIVAS

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE HABILIDADES DIRECTIVAS

| Nº | DIMENSIONES / ítems   | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|    |   | SI                       | No | SI                      | No | SI                    | No |             |
|    | <b>DIMENSIÓN 1. Habilidades conceptuales</b>  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 1  | Los directivos integran los equipos de trabajo conformados en la institución educativa.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 2  | Los directivos cumplen con el desarrollo de planes y programas como parte integral del sistema organizacional.                      | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 3  | Recibes información por parte de los directivos acerca de la estructura organizacional de tu institución educativa.                 | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 4  | Los directivos establecen acuerdos que direccionan el buen funcionamiento de la Institución Educativa.                              | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 5  | El director orienta al personal de la institución de acuerdo a los documentos normativos y reglas organizacionales.                 | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 6  | Los directivos administran correctamente los recursos organizacionales destinados para la Institución Educativa.                    | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 7  | Planifica, elabora y distribuye actividades entre sus subordinados para alcanzar los objetivos institucionales.                     | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 8  | El director realiza la planificación de actividades de una manera oportuna y pertinente en coordinación con los equipos de trabajo. | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
|    | <b>DIMENSIÓN 2. Habilidades humanas</b>   | SI                       | No | SI                      | No | SI                    | No |             |
| 9  | El director incentiva al personal por cumplir sus funciones con responsabilidad a favor de la institución.                          | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 10 | Los directivos incentivan al personal por escrito o en forma verbal en acto público por su buen desempeño.                          | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 11 | Los directivos fomentan una buena relación interpersonal entre los miembros de la comunidad educativa.                              | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 12 | Los directivos cooperan con el personal administrativo en la realización de las actividades organizativas.                          | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 13 | El director mantiene informado al personal de todas las normas educativas y existentes en la Institución Educativa.                 | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 14 | Los directivos conducen a su equipo de trabajo, estableciendo relaciones de liderazgo hacia el personal administrativo.             | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 15 | Los directivos desarrollan las actividades administrativas con la participación de todos los miembros que conforman su gerencia.    | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |

|    |  |    |    |    |    |    |    |  |  |
|----|--|----|----|----|----|----|----|--|--|
| 16 | Los directivos están dispuesto a mantener un dialogo horizontal con sus docentes y aceptar las criticas que estos puedan emitir.             | ✓  |    |    |    |    |    |  |  |
| 17 | Los directivos son capaces de situarse en el campo de los demás para comprenderlo.   | ✓  |    |    |    |    |    |  |  |
|    | <b>DIMENSIÓN 3. Habilidades técnicas</b>   | SI | No | SI | No | SI | No |  |  |
| 18 | Los directivos demuestran interés en conocer los nuevos avances en materia tecnológica, teórica, o logística para realizar mejor su trabajo. | ✓  |    |    |    |    |    |  |  |
| 19 | Los directivos orientan las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales.  | ✓  |    |    |    |    |    |  |  |
| 20 | Los directivos promueven la participación del personal buscando la efectividad de la organización.   | ✓  |    |    |    |    |    |  |  |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia.

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]**    **Aplicable después de corregir [ ]**    **No aplicable [ ]**  
 Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg<sup>a</sup> Dennis Jaramillo Ostos    DNI: 10754317

Especialidad del validador: Temático

20 de 11 del 2017  
  
 Mgtr. Dennis Jaramillo Ostos  
 Colegio Universitario

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión  
 Firma del Experto Informante.

ESCUELA DE POSTGRADO

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE HABILIDADES DIRECTIVAS

| Nº | DIMENSIONES / ítems   | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|    |   | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| 1  | <b>DIMENSIÓN 1. Habilidades conceptuales</b><br>Los directivos integran los equipos de trabajo conformados en la institución educativa. | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 2  | Los directivos cumplen con el desarrollo de planes y programas como parte integral del sistema organizacional.                          | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 3  | Recibes información por parte de los directivos acerca de la estructura organizacional de tu institución educativa.                     | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 4  | Los directivos establecen acuerdos que direccionan el buen funcionamiento de la Institución Educativa.                                  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 5  | El director orienta al personal de la institución de acuerdo a los documentos normativos y reglas organizacionales.                     | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 6  | Los directivos administran correctamente los recursos organizacionales destinados para la Institución Educativa.                        | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 7  | El directivo planifica, elabora y distribuye actividades entre sus subordinados para alcanzar los objetivos institucionales.            | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 8  | El director realiza la planificación de actividades de una manera oportuna y pertinente en coordinación con los equipos de trabajo.     | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
|    | <b>DIMENSIÓN 2. Habilidades humanas</b>   | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| 9  | El director incentiva al personal por cumplir sus funciones con responsabilidad a favor de la institución.                              | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 10 | Los directivos incentivan al personal por escrito o en forma verbal en acto público por su buen desempeño.                              | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 11 | Los directivos fomentan una buena relación interpersonal entre los miembros de la comunidad educativa.                                  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 12 | Los directivos cooperan con el personal administrativo en la realización de las actividades organizativas.                              | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 13 | El director mantiene informado al personal de todas las normas educativas y existentes en la Institución Educativa.                     | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 14 | Los directivos conducen a su equipo de trabajo, estableciendo relaciones de liderazgo hacia el personal administrativo.                 | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 15 | Los directivos desarrollan las actividades administrativas con la participación de todos los miembros que conforman su gerencia.        | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 16 | Los directivos están dispuestos a mantener un dialogo horizontal con sus docentes y aceptar las criticas que estos                      | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |





**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE HABILIDADES DIRECTIVAS**

| Nº   | DIMENSIONES / ítems   | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|--|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|  |   | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| <b>DIMENSIÓN 1. Habilidades conceptuales</b> |   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 1  | Los directivos integran los equipos de trabajo conformados en la Institución educativa.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 2  | Los directivos cumplen con el desarrollo de planes y programas como parte integral del sistema organizacional.                      | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 3  | Recibes información por parte de los directivos acerca de la estructura organizacional de tu Institución Educativa.                 | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 4  | Los directivos establecen acuerdos que direccionan el buen funcionamiento de la Institución Educativa.                              | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 5  | El director orienta al personal de la institución de acuerdo a los documentos normativos y reglas organizacionales.                 | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 6  | Los directivos administran correctamente los recursos organizacionales destinados para la Institución Educativa.                    | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 7  | Planifica, elabora y distribuye actividades entre sus subordinados para alcanzar los objetivos institucionales.                     | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 8  | El director realiza la planificación de actividades de una manera oportuna y pertinente en coordinación con los equipos de trabajo. | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| <b>DIMENSIÓN 2. Habilidades humanas</b>      |   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 9  | El director incentiva al personal por cumplir sus funciones con responsabilidad a favor de la institución.                          | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 10   | Los directivos incentivan al personal por escrito o en forma verbal en acto público por su buen desempeño.                          | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 11   | Los directivos fomentan una buena relación interpersonal entre los miembros de la comunidad educativa.                              | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 12   | Los directivos cooperan con el personal administrativo en la realización de las actividades organizativas.                          | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 13   | El director mantiene informado al personal de todas las normas educativas y existentes en la Institución Educativa.                 | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 14   | Los directivos conducen a su equipo de trabajo, estableciendo relaciones de liderazgo hacia el personal administrativo.             | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 15   | Los directivos desarrollan las actividades administrativas con la participación de todos los miembros que conforman su gerencia.    | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |

|    |  |    |    |    |    |    |    |  |
|----|--|----|----|----|----|----|----|--|
| 16 | Los directivos están dispuestos a mantener un dialogo horizontal con sus docentes y aceptar las criticas que estos puedan emitir.            | ✓  |    | ✓  |    |    |    |  |
| 17 | Los directivos son capaces de situarse en el campo de los demás para comprenderlo.   | ✓  |    | ✓  |    |    |    |  |
|    | <b>DIMENSION 3. Habilidades técnicas</b>   | SI | No | SI | No | SI | No |  |
| 18 | Los directivos demuestran interés en conocer los nuevos avances en materia tecnológica, teórica, o logística para realizar mejor su trabajo. | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 19 | Los directivos orientan las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales.  | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 20 | Los directivos promueven la participación del personal buscando la efectividad de la organización.   | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |

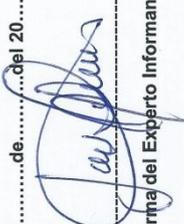
Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiente

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable [ ]  No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: Núñez Liz Jon Pablo DNI: 801201

Especialidad del validador: Psicólogo

.....de.....del 20.....



Firma del Experto Informante.

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE JUSTICIA ORGANIZACIONAL

| Nº | DIMENSIONES / items   | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|    |   | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| 1  | <b>Dimensión: Justicia distributiva</b><br>Consideras que la remuneración que percibes es justa según a la escala en la que te encuentras.                | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 2  | Consideras que la remuneración que percibes es equitativa a la labor que desempeñas como docente..  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 3  | Los directivos y UGEL brindan recompensas justas en reconocimiento a la labor docente.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 4  | Si la institución requiere de su servicio en un día no laborable es recompensado con otro día.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 5  | <b>Dimensión: Justicia procedimental</b><br>Participas democráticamente y emites opiniones con libertad en reuniones convocadas por los directivos.       | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| 6  | Los directivos toman decisiones de acuerdo a la evaluación de desempeño docente obtenidas en los monitoreos en beneficio de la I.E.                       | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 7  | Los directivos garantizan para todos los docentes una evaluación objetiva y justa.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 8  | Los procedimientos para dar recompensas se han basado en información objetiva y precisa..   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 9  | <b>Dimensión: Justicia interpersonal</b><br>En la Institución Educativa se práctica la empatía entre directivos, docentes, administrativos y estudiantes. | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| 10 | Los directivos, docente y personal administrativo de la institución Educativa tienen un trato amable entre ellos y con los demás.                         | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 11 | La institución educativa se encuentra organizada específicamente para brindar un trato con mucho respeto a los usuarios.                                  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 12 | El directivo explica las decisiones tomadas en equipo.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 13 | A los docentes se les permite impugnar o apelar las decisiones tomadas por el directivo.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 14 | <b>Dimensión: Justicia Informativa</b><br>Consideras que los directivos son sinceros en la comunicación contigo.  | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| 15 | Los directivos te han explicado detalladamente los procedimientos que utilizará para recompensarte por tu trabajo.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 16 | Los directivos te han comunicado detalles relacionados con tu trabajo de manera oportuna.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 17 | Consideras que los directivos tienen en cuenta las necesidades específicas de los empleados para comunicarse con ellos.                                   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiente

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [  ]   No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Mg. Pérez L. V. Luis Alberto   DNI: 0.8012001

Especialidad del validador: Psicología

.....de.....del 20.....

- <sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE JUSTICIA ORGANIZACIONAL**

| N° | DIMENSIONES / ítems   | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|    |   | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| 1  | <b>Dimensión: Justicia distributiva</b><br>Consideras que la remuneración que percibes es justa según a la escala en la que te encuentras.                | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 2  | Consideras que la remuneración que percibes es equitativa a la labor que desempeñas como docente..  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 3  | Los directivos y UGEL brindan recompensas justas en reconocimiento a la labor docente.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 4  | Si la institución requiere de su servicio en un día no laborable es recompensado con otro día.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 5  | <b>Dimensión: Justicia procedimental</b><br>Participas democráticamente y emites opiniones con libertad en reuniones convocadas por los directivos.       | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| 6  | Los directivos toman decisiones de acuerdo a la evaluación de desempeño docente obtenidas en los monitoreos en beneficio de la I.E.                       | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 7  | Los directivos garantizan para todos los docentes una evaluación objetiva y justa.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 8  | Los procedimientos para dar recompensas se han basado en información objetiva y precisa..   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 9  | <b>Dimensión: Justicia interpersonal</b><br>En la Institución Educativa se práctica la empatía entre directivos, docentes, administrativos y estudiantes. | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| 10 | Los directivos, docente y personal administrativo de la institución Educativa tienen un trato amable entre ellos y con los demás.                         | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 11 | La institución educativa se encuentra organizada específicamente para brindar un trato con mucho respeto a los usuarios.                                  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 12 | El directivo explica las decisiones tomadas en equipo.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 13 | A los docentes se les permite impugnar o apelar las decisiones tomadas por el directivo.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 14 | <b>Dimensión: Justicia Informativa</b><br>Consideras que los directivos son sinceros en la comunicación contigo.  | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| 15 | Los directivos te han explicado detalladamente los procedimientos que utilizará para recompensarte por tu trabajo.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 16 | Los directivos te han comunicado detalles relacionados con tu trabajo de manera oportuna.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 17 | Consideras que los directivos tienen en cuenta las necesidades específicas de los empleados para comunicarse con ellos.                                   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay Suficiencia

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable [  No aplicable ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dir/ Mg: Muñoz Vargas, Isabel DNI: .....

Especialidad del validador: Dra. en Administración de la Educación .....

.....de.....del 20.....

.....  
  
 .....  
 Firma del Experto Informante.

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE JUSTICIA ORGANIZACIONAL**

| Nº | DIMENSIONES / Items   | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|    |   | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
|    | <b>Dimensión: Justicia distributiva</b>   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 1  | Consideras que la remuneración que percibes es justa según a la escala en la que te encuentras.                                     | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 2  | Consideras que la remuneración que percibes es equitativa a la labor que desempeñas como docente..                                  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 3  | Los directivos y UGEL brindan recompensas justas en reconocimiento a la labor docente.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 4  | Si la institución requiere de su servicio en un día no laborable es recompensado con otro día.                                      | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
|    | <b>Dimensión: Justicia procedimental</b>  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 5  | Participas democráticamente y emites opiniones con libertad en reuniones convocadas por los directivos.                             | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 6  | Los directivos toman decisiones de acuerdo a la evaluación de desempeño docente obtenidas en los monitoreos en beneficio de la I.E. | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 7  | Los directivos garantizan para todos los docentes una evaluación objetiva y justa.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 8  | Los procedimientos para dar recompensas se han basado en información objetiva y precisa..   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
|    | <b>Dimensión: Justicia interpersonal</b>  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 9  | En la Institución Educativa se práctica la empatía entre directivos, docentes, administrativos y estudiantes.                       | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 10 | Los directivos, docente y personal administrativo de la institución Educativa tienen un trato amable entre ellos y con los demás.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 11 | La institución educativa se encuentra organizada específicamente para brindar un trato con mucho respeto a los usuarios.            | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 12 | El directivo explica las decisiones tomadas en equipo.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 13 | A los docentes se les permite impugnar o apelar las decisiones tomadas por el directivo.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
|    | <b>Dimensión: Justicia Informativa</b>  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 14 | Consideras que los directivos son sinceros en la comunicación contigo.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 15 | Los directivos te han explicado detalladamente los procedimientos que utilizará para recompensarte por tu trabajo.                  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 16 | Los directivos te han comunicado detalles relacionados con tu trabajo de manera oportuna.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |

|    |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|
| 17 | Parece que tiene en cuenta las necesidades específicas de los empleados para comunicarse con ellos. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
|----|---|---|---|---|---|

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable [  No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: Diego Jaramillo Ostos DNI: 10754317

Especialidad del validador: Matemática

30 de 11 del 2017

*[Firma]*  
Mgtr. Diego Jaramillo Ostos  
Cátedra Universitaria

Firma del Experto Informante.

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto técnico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

## Anexo 5. Constancia de aplicación de instrumentos



### INSTITUCIÓN EDUCATIVA N°0089 "MANUEL GONZALES PRADA"



#### CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

El director Juan Cipriano García Alvarado de la Institución Educativa N°0089 "Manuel Gonzales Prada", perteneciente a la Red N° 02, de la Unidad De Gestión Educativa local N°05–San Juan de Lurigancho / El Agustino.

#### HACE CONSTAR:

Que, la docente MÓNICA KARINA PAREDES SOLÒRZANO, identificada con DNI 42786855, perteneciente al Programa de Maestría en Administración de la Educación-UCV, aplicó a los docentes de esta Institución Educativa, los siguientes instrumentos:

- Cuestionario que mide las Habilidades Directivas.
- Cuestionario que mide la Justicia Organizacional.

Durante el mes de diciembre.

Se expide la presente Constancia a solicitud de la interesada para los fines que crea conveniente.

San Juan de Lurigancho 15 de diciembre del 2017.

Atentamente



.....

JUAN CIPRIANO GARCIA ALVARADO

Director





**INSTITUCIÓN EDUCATIVA N°0088**  
**“NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN”**



**CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS**

La directora Julia Ysabel Zegarra Marin de la Institución Educativa N°0088 “Nuestra Señora del Carmen”, perteneciente a la Red N° 02, de la Unidad De Gestión Educativa local N°05–San Juan de Lurigancho / El Agustino.

**HACE CONSTAR:**

Que, la docente MÓNICA KARINA PAREDES SOLÓRZANO, identificada con DNI 42786855, perteneciente al Programa de Maestría en Administración de la Educación-UCV, aplicó a los docentes de esta Institución Educativa, los siguientes instrumentos:

- Cuestionario que mide las Habilidades Directivas.
- Cuestionario que mide la Justicia Organizacional.

Durante el mes de diciembre.

Se expide la presente Constancia a solicitud de la interesada para los fines que crea conveniente.

San Juan de Lurigancho 15 de diciembre del 2017.



Atentamente

Julia Ysabel Zegarra Marin  
 DIRECTORA

JULIA YSABEL ZEGARRA MARIN

Directora



**INSTITUCIÓN EDUCATIVA N°0090  
"DANIEL ALCIDES CARRIÓN"**



**CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS**

El Subdirector Ever Delmi Canchanya Rodriguez de la Institución Educativa N°0090 "Daniel Alcides Carrión", perteneciente a la Red N° 02, de la Unidad De Gestión Educativa local N°05–San Juan de Lurigancho / El Agustino.

**HACE CONSTAR:**

Que, la docente MÓNICA KARINA PAREDES SOLÓRZANO, identificada con DNI 42786855, perteneciente al Programa de Maestría en Administración de la Educación-UCV, aplicó a los docentes de esta Institución Educativa, los siguientes instrumentos:

- Cuestionario que mide las Habilidades Directivas.
- Cuestionario que mide la Justicia Organizacional.

Durante el mes de diciembre.

Se expide la presente Constancia a solicitud de la interesada para los fines que crea conveniente.

San Juan de Lurigancho 15 de diciembre del 2017.

Atentamente

  
  
 EVER DELMI CANCHANYA RODRIGUEZ  
 Subdirector

## Anexo 6. Confiabilidad

|    | instrumento para habilidades directivas |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
|    | 1                                       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
| 1  | 4                                       | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  |
| 2  | 4                                       | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  |
| 3  | 5                                       | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5  | 5  | 4  | 4  | 3  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  |
| 4  | 3                                       | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  |
| 5  | 3                                       | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 4  | 5  | 3  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  |
| 6  | 4                                       | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4  | 5  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 7  | 4                                       | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  |
| 8  | 1                                       | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  |
| 9  | 3                                       | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  |
| 10 | 3                                       | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 11 | 3                                       | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 2  | 2  | 4  | 4  | 4  |
| 12 | 3                                       | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 3  | 2  |
| 13 | 3                                       | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3  | 2  | 1  | 2  | 1  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 3  |
| 14 | 1                                       | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2  | 3  | 3  | 3  | 2  | 1  | 2  | 3  | 2  | 1  | 2  |
| 15 | 3                                       | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2  | 1  | 2  | 3  | 3  | 2  | 1  | 2  | 2  | 1  | 2  |
| 16 | 1                                       | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2  | 2  | 1  | 2  | 3  | 2  | 1  | 2  | 3  | 2  | 2  |
| 17 | 3                                       | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3  | 2  | 1  | 2  | 3  | 2  | 1  | 2  | 3  | 2  | 1  |
| 18 | 3                                       | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3  | 1  | 2  | 2  | 3  | 3  | 2  | 3  | 1  | 2  | 3  |
| 19 | 1                                       | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2  |
| 20 | 4                                       | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 1  | 4  | 4  |

## Resultado de la prueba piloto de las habilidades directivas

| <b>Estadísticos de fiabilidad</b> |                |
|-----------------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach                  | N de elementos |
| .977                              | 20             |

| <b>Estadísticos total-elemento</b> |  |   |                                      |  |
|------------------------------------|--|---|--------------------------------------|--|
|                                    | Media de la escala si se elimina el elemento | Varianza de la escala si se elimina el elemento | Correlación elemento-total corregida | Alfa de Cronbach si se elimina el elemento |
| VAR00001                           | 60.4500                                      | 384.576   | .692                                 | .977                                       |
| VAR00002                           | 59.9000                                      | 373.253   | .919                                 | .975                                       |
| VAR00003                           | 60.1500                                      | 385.082   | .771                                 | .976                                       |
| VAR00004                           | 60.2500                                      | 367.987   | .814                                 | .976                                       |
| VAR00005                           | 59.9500                                      | 369.418   | .877                                 | .975                                       |
| VAR00006                           | 60.0000                                      | 377.368   | .828                                 | .976                                       |
| VAR00007                           | 60.1000                                      | 371.674   | .900                                 | .975                                       |
| VAR00008                           | 60.3000                                      | 369.589   | .862                                 | .976                                       |
| VAR00009                           | 59.9500                                      | 365.945   | .920                                 | .975                                       |
| VAR00010                           | 60.3500                                      | 385.397   | .645                                 | .978                                       |
| VAR00011                           | 60.3500                                      | 371.082   | .843                                 | .976                                       |
| VAR00012                           | 60.4000                                      | 373.411   | .835                                 | .976                                       |
| VAR00013                           | 60.1500                                      | 380.555   | .807                                 | .976                                       |
| VAR00014                           | 60.3500                                      | 388.555   | .697                                 | .977                                       |
| VAR00015                           | 60.2500                                      | 379.250   | .861                                 | .976                                       |
| VAR00016                           | 60.5500                                      | 377.524   | .797                                 | .976                                       |
| VAR00017                           | 60.3500                                      | 385.292   | .783                                 | .976                                       |
| VAR00018                           | 60.3500                                      | 383.187   | .695                                 | .977                                       |
| VAR00019                           | 60.2000                                      | 365.853   | .947                                 | .975                                       |
| VAR00020                           | 60.2500                                      | 380.724   | .867                                 | .976                                       |



## Resultado de la prueba piloto de la justicia organizacional

| <b>Estadísticos de fiabilidad</b> |                |
|-----------------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach                  | N de elementos |
| .942                              | 17             |

| <b>Estadísticos total-elemento</b> |  |   |                                      |  |
|------------------------------------|--|---|--------------------------------------|--|
|                                    | Media de la escala si se elimina el elemento | Varianza de la escala si se elimina el elemento | Correlación elemento-total corregida | Alfa de Cronbach si se elimina el elemento |
| VAR00001                           | 47.2500                                      | 149.566   | .543                                 | .941                                       |
| VAR00002                           | 47.3000                                      | 152.011   | .521                                 | .942                                       |
| VAR00003                           | 47.3000                                      | 153.484   | .312                                 | .947                                       |
| VAR00004                           | 47.0000                                      | 152.632   | .442                                 | .943                                       |
| VAR00005                           | 46.0500                                      | 150.155   | .563                                 | .941                                       |
| VAR00006                           | 45.9000                                      | 139.463   | .790                                 | .936                                       |
| VAR00007                           | 46.0000                                      | 146.211   | .700                                 | .938                                       |
| VAR00008                           | 46.6000                                      | 146.463   | .749                                 | .938                                       |
| VAR00009                           | 46.4000                                      | 135.621   | .903                                 | .933                                       |
| VAR00010                           | 46.1000                                      | 137.779   | .862                                 | .935                                       |
| VAR00011                           | 46.2000                                      | 138.800   | .743                                 | .938                                       |
| VAR00012                           | 46.3500                                      | 145.608   | .709                                 | .938                                       |
| VAR00013                           | 46.6500                                      | 147.503   | .681                                 | .939                                       |
| VAR00014                           | 46.6000                                      | 144.358   | .707                                 | .938                                       |
| VAR00015                           | 46.7000                                      | 133.484   | .875                                 | .934                                       |
| VAR00016                           | 46.3500                                      | 146.345   | .722                                 | .938                                       |
| VAR00017                           | 46.4500                                      | 145.524   | .708                                 | .938                                       |

## Anexo 7. Matriz de datos

|    | Habilidades directivas   |   |   |   |   |   |   |   |                     |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                      |    |   |   |    |    |
|----|--------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----------------------|----|---|---|----|----|
|    | Habilidades conceptuales |   |   |   |   |   |   |   | Habilidades humanas |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Habilidades técnicas |    |   |   |    |    |
|    | 1                        | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9                   | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19                   | 20 |   |   |    |    |
| 1  | 2                        | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 22                  | 3  | 2  | 3  | 2  | 2  | 3  | 3  | 4  | 2  | 24                   | 1  | 3 | 4 | 8  | 54 |
| 2  | 3                        | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 20                  | 2  | 2  | 4  | 2  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 29                   | 2  | 3 | 3 | 8  | 57 |
| 3  | 4                        | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 23                  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 31                   | 3  | 3 | 3 | 9  | 63 |
| 4  | 5                        | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 25                  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 27                   | 1  | 2 | 3 | 6  | 58 |
| 5  | 2                        | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 17                  | 2  | 2  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 28                   | 4  | 3 | 4 | 11 | 56 |
| 6  | 5                        | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 26                  | 3  | 1  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 2  | 23                   | 2  | 3 | 3 | 8  | 57 |
| 7  | 3                        | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 22                  | 3  | 1  | 4  | 2  | 2  | 4  | 4  | 4  | 2  | 26                   | 1  | 3 | 4 | 8  | 56 |
| 8  | 2                        | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 18                  | 3  | 2  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 2  | 28                   | 2  | 2 | 2 | 6  | 52 |
| 9  | 4                        | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 33                  | 4  | 2  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 32                   | 5  | 4 | 4 | 13 | 78 |
| 10 | 4                        | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 37                  | 5  | 3  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 43                   | 4  | 5 | 5 | 14 | 94 |
| 11 | 4                        | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 36                  | 5  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 32                   | 4  | 4 | 4 | 12 | 80 |
| 12 | 5                        | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 39                  | 5  | 5  | 5  | 4  | 3  | 4  | 5  | 5  | 5  | 41                   | 5  | 5 | 4 | 14 | 94 |
| 13 | 3                        | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 34                  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 29                   | 4  | 4 | 3 | 11 | 74 |
| 14 | 3                        | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 37                  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 40                   | 5  | 5 | 4 | 14 | 91 |
| 15 | 4                        | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 33                  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 3  | 38                   | 3  | 4 | 4 | 11 | 82 |
| 16 | 4                        | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 31                  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 3  | 38                   | 3  | 3 | 4 | 10 | 79 |
| 17 | 1                        | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 18                  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 29                   | 3  | 3 | 3 | 9  | 56 |
| 18 | 3                        | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 28                  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 34                   | 3  | 4 | 3 | 10 | 72 |
| 19 | 3                        | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 29                  | 5  | 5  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 35                   | 4  | 4 | 4 | 12 | 76 |
| 20 | 3                        | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 | 29                  | 2  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 2  | 2  | 4  | 28                   | 4  | 4 | 4 | 12 | 69 |
| 21 | 3                        | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 23                  | 2  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 20                   | 3  | 2 | 2 | 7  | 50 |
| 22 | 3                        | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 22                  | 2  | 2  | 3  | 2  | 1  | 2  | 3  | 2  | 2  | 19                   | 2  | 1 | 3 | 6  | 47 |
| 23 | 1                        | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 14                  | 1  | 1  | 2  | 3  | 3  | 3  | 2  | 1  | 2  | 18                   | 3  | 1 | 2 | 6  | 38 |
| 24 | 3                        | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 15                  | 3  | 2  | 1  | 2  | 3  | 3  | 2  | 1  | 2  | 19                   | 2  | 1 | 2 | 5  | 39 |
| 25 | 1                        | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 18                  | 2  | 2  | 2  | 1  | 2  | 3  | 2  | 1  | 2  | 17                   | 3  | 2 | 2 | 7  | 42 |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |   |   |    |     |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|----|-----|
| 26 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 17 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 18 | 3 | 2 | 1 | 6  | 41  |
| 27 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 16 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 22 | 1 | 2 | 3 | 6  | 44  |
| 28 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 18 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 18 | 2 | 3 | 3 | 8  | 44  |
| 29 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 33 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 32 | 4 | 3 | 3 | 10 | 75  |
| 30 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 33 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 33 | 4 | 3 | 3 | 10 | 76  |
| 31 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 33 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 33 | 4 | 3 | 3 | 10 | 76  |
| 32 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 34 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 38 | 5 | 4 | 5 | 14 | 86  |
| 33 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 33 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 36 | 5 | 4 | 4 | 13 | 82  |
| 34 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 40 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 44 | 5 | 5 | 5 | 15 | 99  |
| 35 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 17 | 2 | 2 | 3 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 30 | 4 | 4 | 3 | 11 | 58  |
| 36 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 18 | 3 | 5 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 28 | 4 | 3 | 2 | 9  | 55  |
| 37 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 20 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 23 | 1 | 2 | 3 | 6  | 49  |
| 38 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 39 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 40 | 5 | 5 | 5 | 15 | 94  |
| 39 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 40 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 40 | 5 | 5 | 4 | 14 | 94  |
| 40 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 40 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 45 | 5 | 5 | 5 | 15 | 100 |
| 41 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 38 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 43 | 5 | 5 | 5 | 15 | 96  |
| 42 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 38 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 37 | 5 | 5 | 5 | 15 | 90  |
| 43 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 40 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 42 | 4 | 5 | 5 | 14 | 96  |
| 44 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 39 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 43 | 5 | 5 | 5 | 15 | 97  |
| 45 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 28 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 33 | 4 | 4 | 4 | 12 | 73  |
| 45 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 28 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 36 | 4 | 3 | 4 | 11 | 75  |
| 47 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 39 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 41 | 4 | 5 | 5 | 14 | 94  |
| 48 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 26 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 28 | 4 | 4 | 3 | 11 | 65  |
| 49 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 31 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 25 | 4 | 4 | 4 | 12 | 68  |
| 50 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 15 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 13 | 2 | 2 | 2 | 6  | 34  |
| 51 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 19 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 15 | 2 | 3 | 3 | 8  | 42  |
| 52 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 12 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 17 | 2 | 3 | 2 | 7  | 36  |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |   |   |    |     |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|----|-----|
| 53 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 18 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 24 | 4 | 3 | 3 | 10 | 52  |
| 54 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 20 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 16 | 2 | 1 | 3 | 6  | 42  |
| 55 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 37 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 40 | 5 | 5 | 5 | 15 | 92  |
| 56 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 28 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 27 | 2 | 3 | 4 | 9  | 64  |
| 57 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 31 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 34 | 3 | 5 | 4 | 12 | 77  |
| 58 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 26 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 33 | 4 | 4 | 4 | 12 | 71  |
| 59 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 38 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 45 | 5 | 5 | 5 | 15 | 98  |
| 60 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 36 | 4 | 4 | 4 | 12 | 80  |
| 61 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 40 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 42 | 5 | 5 | 4 | 14 | 96  |
| 62 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 22 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 24 | 3 | 2 | 3 | 8  | 54  |
| 63 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 25 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 23 | 3 | 3 | 3 | 9  | 57  |
| 64 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 22 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 26 | 3 | 3 | 4 | 10 | 58  |
| 65 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 22 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 20 | 3 | 3 | 2 | 8  | 50  |
| 66 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 23 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 27 | 4 | 4 | 4 | 12 | 62  |
| 67 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 29 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 35 | 4 | 4 | 4 | 12 | 76  |
| 68 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 24 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 31 | 3 | 3 | 3 | 9  | 64  |
| 69 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 40 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 45 | 5 | 5 | 5 | 15 | 100 |
| 70 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 22 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 24 | 1 | 3 | 4 | 8  | 54  |
| 71 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 20 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 29 | 2 | 3 | 3 | 8  | 57  |
| 72 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 23 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 31 | 3 | 3 | 3 | 9  | 63  |
| 73 | 5 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 25 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 27 | 1 | 2 | 3 | 6  | 58  |
| 74 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 17 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 28 | 4 | 3 | 4 | 11 | 56  |
| 75 | 5 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 26 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 23 | 2 | 3 | 3 | 8  | 57  |
| 76 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 22 | 3 | 1 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 26 | 1 | 3 | 4 | 8  | 56  |
| 77 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 18 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 28 | 2 | 2 | 2 | 6  | 52  |
| 78 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 8  | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 15 | 2 | 2 | 3 | 7  | 30  |
| 79 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 19 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 18 | 2 | 3 | 3 | 8  | 45  |
| 80 | 2 | 4 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 18 | 4 | 4 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 22 | 3 | 3 | 3 | 9  | 49  |
| 81 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 30 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 2 | 2 | 3 | 3 | 27 | 4 | 3 | 3 | 10 | 67  |
| 82 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 38 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 41 | 5 | 5 | 5 | 15 | 94  |
| 83 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 29 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 27 | 3 | 4 | 4 | 11 | 67  |

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |   |   |    |    |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|----|----|
| 84  | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 26 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 23 | 3 | 3 | 3 | 9  | 58 |
| 85  | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 21 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 24 | 3 | 3 | 3 | 9  | 54 |
| 86  | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 33 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 32 | 5 | 4 | 4 | 13 | 78 |
| 87  | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 37 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 43 | 4 | 5 | 5 | 14 | 94 |
| 88  | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 36 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 32 | 4 | 4 | 4 | 12 | 80 |
| 89  | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 39 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 41 | 5 | 5 | 4 | 14 | 94 |
| 90  | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 34 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 29 | 4 | 4 | 3 | 11 | 74 |
| 91  | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 37 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 40 | 5 | 5 | 4 | 14 | 91 |
| 92  | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 33 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 38 | 3 | 4 | 4 | 11 | 82 |
| 93  | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 31 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 38 | 3 | 3 | 4 | 10 | 79 |
| 94  | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 18 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 29 | 3 | 3 | 3 | 9  | 56 |
| 95  | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 28 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 34 | 3 | 4 | 3 | 10 | 72 |
| 96  | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 24 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 34 | 3 | 3 | 4 | 10 | 68 |
| 97  | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 19 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 27 | 3 | 3 | 3 | 9  | 55 |
| 98  | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 34 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 38 | 5 | 5 | 5 | 15 | 87 |
| 99  | 4 | 2 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 27 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 41 | 2 | 4 | 4 | 10 | 78 |
| 100 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 14 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 19 | 3 | 3 | 3 | 9  | 42 |
| 101 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 10 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 12 | 1 | 1 | 1 | 3  | 25 |
| 102 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 18 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 18 | 2 | 2 | 2 | 6  | 42 |
| 103 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 39 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 44 | 5 | 5 | 5 | 15 | 98 |
| 104 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 30 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 31 | 5 | 3 | 4 | 12 | 73 |
| 105 | 5 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 29 | 5 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 26 | 3 | 3 | 3 | 9  | 64 |
| 106 | 3 | 2 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 25 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 2 | 3 | 3 | 4 | 32 | 4 | 5 | 3 | 12 | 69 |
| 107 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 18 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 22 | 3 | 3 | 3 | 9  | 49 |
| 108 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 38 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 45 | 5 | 5 | 5 | 15 | 98 |
| 109 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 36 | 4 | 4 | 4 | 12 | 80 |
| 110 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 40 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 42 | 5 | 5 | 4 | 14 | 96 |

|    |   | Justicia organizacional |   |   |    |                        |   |   |   |                        |    |    |    |    |                      |    |    |    |   |   |    |    |
|----|---|-------------------------|---|---|----|------------------------|---|---|---|------------------------|----|----|----|----|----------------------|----|----|----|---|---|----|----|
|    |   | Justicia distributiva   |   |   |    | Justicia procedimental |   |   |   | Justicia Interpersonal |    |    |    |    | Justicia Informativa |    |    |    |   |   |    |    |
|    |   | 1                       | 2 | 3 | 4  | 5                      | 6 | 7 | 8 | 9                      | 10 | 11 | 12 | 13 | 14                   | 15 | 16 | 17 |   |   |    |    |
| 1  | 2 | 1                       | 1 | 2 | 6  | 4                      | 4 | 4 | 3 | 15                     | 4  | 4  | 4  | 4  | 4                    | 20 | 3  | 2  | 2 | 2 | 9  | 50 |
| 2  | 1 | 1                       | 1 | 1 | 4  | 5                      | 2 | 2 | 2 | 11                     | 5  | 5  | 5  | 5  | 5                    | 25 | 5  | 4  | 5 | 4 | 18 | 58 |
| 3  | 1 | 1                       | 1 | 2 | 5  | 2                      | 2 | 2 | 2 | 8                      | 4  | 4  | 4  | 4  | 4                    | 20 | 4  | 4  | 4 | 3 | 15 | 48 |
| 4  | 2 | 2                       | 1 | 3 | 8  | 3                      | 2 | 2 | 2 | 9                      | 2  | 3  | 2  | 3  | 2                    | 12 | 3  | 2  | 2 | 3 | 10 | 39 |
| 5  | 1 | 2                       | 1 | 3 | 7  | 3                      | 2 | 2 | 1 | 8                      | 4  | 5  | 4  | 4  | 3                    | 20 | 2  | 2  | 4 | 3 | 11 | 46 |
| 6  | 1 | 2                       | 2 | 3 | 8  | 3                      | 2 | 2 | 2 | 9                      | 4  | 4  | 4  | 3  | 3                    | 18 | 3  | 3  | 3 | 3 | 12 | 47 |
| 7  | 1 | 3                       | 2 | 3 | 9  | 3                      | 2 | 2 | 3 | 10                     | 3  | 5  | 5  | 4  | 3                    | 20 | 3  | 3  | 4 | 4 | 14 | 53 |
| 8  | 2 | 1                       | 1 | 2 | 6  | 4                      | 3 | 3 | 3 | 13                     | 4  | 4  | 4  | 4  | 4                    | 20 | 3  | 2  | 2 | 3 | 10 | 49 |
| 9  | 2 | 2                       | 1 | 1 | 6  | 4                      | 4 | 4 | 4 | 16                     | 4  | 4  | 4  | 4  | 4                    | 20 | 4  | 1  | 3 | 3 | 11 | 53 |
| 10 | 1 | 2                       | 1 | 2 | 6  | 4                      | 4 | 4 | 2 | 14                     | 4  | 4  | 3  | 5  | 4                    | 20 | 3  | 1  | 3 | 3 | 10 | 50 |
| 11 | 2 | 1                       | 1 | 1 | 5  | 4                      | 5 | 4 | 4 | 17                     | 4  | 4  | 4  | 4  | 3                    | 19 | 4  | 4  | 4 | 5 | 17 | 58 |
| 12 | 3 | 2                       | 3 | 4 | 12 | 4                      | 3 | 4 | 4 | 15                     | 4  | 4  | 4  | 4  | 4                    | 20 | 4  | 4  | 4 | 4 | 16 | 63 |
| 13 | 4 | 4                       | 4 | 3 | 15 | 4                      | 5 | 5 | 4 | 18                     | 5  | 5  | 5  | 4  | 4                    | 23 | 5  | 5  | 5 | 4 | 19 | 75 |
| 14 | 2 | 2                       | 4 | 3 | 11 | 3                      | 4 | 4 | 4 | 15                     | 3  | 3  | 3  | 3  | 2                    | 14 | 2  | 3  | 3 | 3 | 11 | 51 |
| 15 | 1 | 1                       | 1 | 3 | 6  | 4                      | 4 | 4 | 4 | 16                     | 2  | 3  | 5  | 3  | 2                    | 15 | 3  | 3  | 3 | 4 | 13 | 50 |
| 16 | 2 | 3                       | 2 | 2 | 9  | 4                      | 5 | 4 | 3 | 16                     | 4  | 5  | 4  | 4  | 4                    | 21 | 4  | 4  | 3 | 3 | 14 | 60 |
| 17 | 2 | 3                       | 2 | 2 | 9  | 4                      | 5 | 4 | 3 | 16                     | 4  | 5  | 4  | 4  | 3                    | 20 | 4  | 4  | 3 | 3 | 14 | 59 |
| 18 | 3 | 3                       | 3 | 3 | 12 | 3                      | 3 | 3 | 3 | 12                     | 4  | 2  | 3  | 4  | 4                    | 17 | 3  | 3  | 3 | 3 | 12 | 53 |
| 19 | 3 | 2                       | 2 | 4 | 11 | 5                      | 4 | 3 | 3 | 15                     | 4  | 4  | 4  | 3  | 4                    | 19 | 4  | 4  | 4 | 4 | 16 | 61 |
| 20 | 2 | 2                       | 1 | 3 | 8  | 3                      | 4 | 3 | 3 | 13                     | 3  | 4  | 4  | 2  | 3                    | 16 | 2  | 2  | 3 | 3 | 10 | 47 |
| 21 | 1 | 1                       | 1 | 2 | 5  | 4                      | 4 | 4 | 2 | 14                     | 3  | 4  | 4  | 3  | 2                    | 16 | 2  | 2  | 3 | 3 | 10 | 45 |
| 22 | 2 | 2                       | 2 | 2 | 8  | 2                      | 4 | 3 | 3 | 12                     | 2  | 2  | 2  | 2  | 3                    | 11 | 2  | 2  | 2 | 2 | 8  | 39 |
| 23 | 3 | 2                       | 3 | 2 | 10 | 3                      | 2 | 2 | 3 | 10                     | 2  | 2  | 3  | 2  | 3                    | 12 | 2  | 1  | 1 | 1 | 5  | 37 |
| 24 | 2 | 2                       | 2 | 2 | 8  | 3                      | 3 | 3 | 2 | 11                     | 1  | 2  | 1  | 2  | 3                    | 9  | 1  | 2  | 2 | 3 | 8  | 36 |
| 25 | 1 | 2                       | 1 | 2 | 6  | 2                      | 1 | 3 | 2 | 8                      | 1  | 2  | 1  | 2  | 1                    | 7  | 2  | 2  | 1 | 3 | 8  | 29 |
| 26 | 2 | 2                       | 3 | 3 | 10 | 3                      | 3 | 3 | 3 | 12                     | 3  | 2  | 2  | 3  | 2                    | 12 | 1  | 2  | 3 | 3 | 9  | 43 |

|    |   |   |   |   |    |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |    |    |
|----|---|---|---|---|----|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|----|----|
| 27 | 3 | 2 | 1 | 2 | 8  | 3 | 2 | 1 | 2 | 8  | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 9  | 3 | 4 | 3 | 3 | 13 | 38 |
| 28 | 1 | 2 | 3 | 2 | 8  | 1 | 2 | 3 | 1 | 7  | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 10 | 1 | 2 | 3 | 1 | 7  | 32 |
| 29 | 2 | 1 | 2 | 2 | 7  | 3 | 1 | 2 | 2 | 8  | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 1 | 2 | 3 | 8  | 33 |
| 30 | 3 | 3 | 2 | 5 | 13 | 5 | 4 | 5 | 3 | 17 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 19 | 4 | 1 | 3 | 3 | 11 | 60 |
| 31 | 4 | 4 | 3 | 4 | 15 | 5 | 5 | 5 | 4 | 19 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 22 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 72 |
| 32 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 3 | 4 | 4 | 3 | 14 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 3 | 3 | 4 | 14 | 60 |
| 33 | 4 | 3 | 3 | 1 | 11 | 4 | 5 | 5 | 4 | 18 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 23 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 68 |
| 34 | 4 | 4 | 5 | 5 | 18 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 13 | 4 | 3 | 3 | 3 | 13 | 60 |
| 35 | 4 | 4 | 5 | 5 | 18 | 3 | 3 | 3 | 4 | 13 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 13 | 4 | 3 | 3 | 3 | 13 | 57 |
| 36 | 5 | 4 | 3 | 2 | 14 | 3 | 4 | 5 | 5 | 17 | 5 | 4 | 2 | 3 | 4 | 18 | 4 | 3 | 2 | 1 | 10 | 59 |
| 37 | 3 | 2 | 1 | 1 | 7  | 5 | 4 | 4 | 1 | 14 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | 5 | 1 | 5 | 4 | 15 | 61 |
| 38 | 4 | 2 | 1 | 1 | 8  | 4 | 4 | 4 | 3 | 15 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 21 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 | 64 |
| 39 | 1 | 1 | 1 | 5 | 8  | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 | 73 |
| 40 | 2 | 2 | 2 | 3 | 9  | 5 | 5 | 5 | 3 | 18 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | 5 | 5 | 5 | 4 | 19 | 71 |
| 41 | 2 | 2 | 2 | 2 | 8  | 5 | 5 | 4 | 4 | 18 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 21 | 4 | 4 | 4 | 3 | 15 | 62 |
| 42 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4  | 5 | 4 | 5 | 1 | 15 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | 5 | 1 | 5 | 4 | 15 | 59 |
| 43 | 3 | 3 | 2 | 4 | 12 | 5 | 5 | 5 | 2 | 17 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 | 74 |
| 44 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4  | 5 | 4 | 4 | 3 | 16 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 20 | 4 | 2 | 4 | 4 | 14 | 54 |
| 45 | 3 | 2 | 1 | 1 | 7  | 3 | 5 | 4 | 4 | 16 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 14 | 1 | 1 | 3 | 3 | 8  | 45 |
| 46 | 4 | 3 | 3 | 2 | 12 | 5 | 3 | 3 | 3 | 14 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 20 | 4 | 2 | 3 | 3 | 12 | 58 |
| 47 | 1 | 2 | 2 | 2 | 7  | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 16 | 3 | 2 | 2 | 2 | 9  | 44 |
| 48 | 3 | 3 | 2 | 3 | 11 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 63 |
| 49 | 4 | 4 | 3 | 4 | 15 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 19 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 66 |
| 50 | 1 | 2 | 3 | 2 | 8  | 2 | 2 | 3 | 3 | 10 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 10 | 1 | 2 | 3 | 2 | 8  | 36 |
| 51 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 2 | 2 | 1 | 1 | 6  | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 9  | 1 | 2 | 1 | 2 | 6  | 33 |
| 52 | 1 | 1 | 1 | 2 | 5  | 3 | 2 | 1 | 2 | 8  | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 9  | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 34 |
| 53 | 1 | 1 | 1 | 2 | 5  | 2 | 2 | 2 | 1 | 7  | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 10 | 3 | 2 | 1 | 2 | 8  | 30 |

|    |   |   |   |   |    |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |    |    |
|----|---|---|---|---|----|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|----|----|
| 54 | 1 | 2 | 2 | 1 | 6  | 1 | 2 | 1 | 1 | 5  | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 14 | 2 | 3 | 2 | 3 | 10 | 35 |
| 55 | 2 | 2 | 1 | 5 | 10 | 5 | 4 | 4 | 3 | 16 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 21 | 3 | 3 | 4 | 3 | 13 | 60 |
| 56 | 2 | 2 | 2 | 1 | 7  | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 14 | 2 | 3 | 3 | 3 | 11 | 44 |
| 57 | 2 | 1 | 2 | 2 | 7  | 5 | 5 | 5 | 4 | 19 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 14 | 4 | 3 | 3 | 3 | 13 | 53 |
| 58 | 4 | 4 | 3 | 3 | 14 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 17 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 59 |
| 59 | 1 | 1 | 4 | 5 | 11 | 5 | 5 | 4 | 5 | 19 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 24 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 | 74 |
| 60 | 4 | 4 | 3 | 4 | 15 | 5 | 4 | 4 | 4 | 17 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 64 |
| 61 | 1 | 2 | 1 | 3 | 7  | 8 | 8 | 8 | 8 | 32 | 8 | 8 | 8 | 8 | 3 | 35 | 5 | 4 | 4 | 4 | 17 | 91 |
| 62 | 3 | 3 | 1 | 1 | 8  | 3 | 4 | 3 | 4 | 14 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 10 | 3 | 1 | 3 | 2 | 9  | 41 |
| 63 | 2 | 2 | 2 | 3 | 9  | 4 | 3 | 3 | 3 | 13 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 49 |
| 64 | 3 | 2 | 3 | 3 | 11 | 4 | 3 | 3 | 3 | 13 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 17 | 3 | 3 | 3 | 4 | 13 | 54 |
| 65 | 1 | 1 | 2 | 1 | 5  | 3 | 2 | 2 | 2 | 9  | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 16 | 3 | 2 | 2 | 2 | 9  | 39 |
| 66 | 5 | 1 | 1 | 1 | 8  | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 |   | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 44 |
| 67 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4  | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 56 |
| 68 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 3 | 3 | 3 | 4 | 13 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 16 | 3 | 3 | 3 | 5 | 14 | 55 |
| 69 | 1 | 1 | 1 | 5 | 8  | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 | 73 |
| 70 | 2 | 1 | 1 | 2 | 6  | 4 | 4 | 4 | 3 | 15 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 3 | 2 | 2 | 2 | 9  | 50 |
| 71 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4  | 5 | 2 | 2 | 2 | 11 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | 5 | 4 | 5 | 4 | 18 | 58 |
| 72 | 1 | 1 | 1 | 2 | 5  | 2 | 2 | 2 | 2 | 8  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 4 | 4 | 3 | 15 | 48 |
| 73 | 2 | 2 | 1 | 3 | 8  | 3 | 2 | 2 | 2 | 9  | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 12 | 3 | 2 | 2 | 3 | 10 | 39 |
| 74 | 1 | 2 | 1 | 3 | 7  | 3 | 2 | 2 | 1 | 8  | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 20 | 2 | 2 | 4 | 3 | 11 | 46 |
| 75 | 1 | 2 | 2 | 3 | 8  | 3 | 2 | 2 | 2 | 9  | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 18 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 47 |
| 76 | 1 | 3 | 2 | 3 | 9  | 3 | 2 | 2 | 3 | 10 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 20 | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 | 53 |
| 77 | 2 | 1 | 1 | 2 | 6  | 4 | 3 | 3 | 3 | 13 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 3 | 2 | 2 | 3 | 10 | 49 |
| 78 | 2 | 2 | 1 | 1 | 6  | 3 | 3 | 3 | 2 | 11 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 8  | 1 | 3 | 3 | 3 | 10 | 35 |
| 79 | 2 | 2 | 2 | 1 | 7  | 3 | 3 | 1 | 1 | 8  | 3 | 3 | 4 | 2 | 1 | 13 | 3 | 3 | 3 | 2 | 11 | 39 |
| 80 | 1 | 3 | 1 | 1 | 6  | 1 | 1 | 2 | 1 | 5  | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 13 | 3 | 1 | 1 | 2 | 7  | 31 |
| 81 | 2 | 1 | 1 | 1 | 5  | 1 | 1 | 1 | 5 | 8  | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 21 | 1 | 4 | 4 | 4 | 13 | 47 |

|     |   |   |   |   |    |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |    |    |
|-----|---|---|---|---|----|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|----|----|
| 82  | 1 | 1 | 1 | 2 | 5  | 4 | 4 | 4 | 1 | 13 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 54 |
| 83  | 2 | 3 | 3 | 3 | 11 | 4 | 3 | 3 | 3 | 13 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 51 |
| 84  | 1 | 2 | 1 | 1 | 5  | 1 | 2 | 3 | 1 | 7  | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 15 | 2 | 2 | 3 | 3 | 10 | 37 |
| 85  | 2 | 2 | 2 | 3 | 9  | 3 | 4 | 3 | 3 | 13 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 14 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 48 |
| 86  | 2 | 2 | 1 | 1 | 6  | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 1 | 3 | 3 | 11 | 53 |
| 87  | 1 | 2 | 1 | 2 | 6  | 4 | 4 | 4 | 2 | 14 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 20 | 3 | 1 | 3 | 3 | 10 | 50 |
| 88  | 2 | 1 | 1 | 1 | 5  | 4 | 5 | 4 | 4 | 17 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 19 | 4 | 4 | 4 | 5 | 17 | 58 |
| 89  | 3 | 2 | 3 | 4 | 12 | 4 | 3 | 4 | 4 | 15 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 63 |
| 90  | 4 | 4 | 4 | 3 | 15 | 4 | 5 | 5 | 4 | 18 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 23 | 5 | 5 | 5 | 4 | 19 | 75 |
| 91  | 2 | 2 | 4 | 3 | 11 | 3 | 4 | 4 | 4 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 14 | 2 | 3 | 3 | 3 | 11 | 51 |
| 92  | 1 | 1 | 1 | 3 | 6  | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 2 | 3 | 5 | 3 | 2 | 15 | 3 | 3 | 3 | 4 | 13 | 50 |
| 93  | 2 | 3 | 2 | 2 | 9  | 4 | 5 | 4 | 3 | 16 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 21 | 4 | 4 | 3 | 3 | 14 | 60 |
| 94  | 2 | 3 | 2 | 2 | 9  | 4 | 5 | 4 | 3 | 16 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 20 | 4 | 4 | 3 | 3 | 14 | 59 |
| 95  | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 17 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 53 |
| 96  | 3 | 3 | 2 | 3 | 11 | 3 | 3 | 3 | 2 | 11 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 17 | 5 | 3 | 3 | 4 | 15 | 54 |
| 97  | 3 | 3 | 2 | 3 | 11 | 4 | 4 | 2 | 2 | 12 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 12 | 3 | 3 | 2 | 3 | 11 | 46 |
| 98  | 1 | 2 | 2 | 2 | 7  | 3 | 3 | 2 | 1 | 9  | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 21 | 5 | 3 | 3 | 4 | 15 | 52 |
| 99  | 4 | 4 | 2 | 5 | 15 | 3 | 3 | 3 | 1 | 10 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 22 | 5 | 2 | 5 | 4 | 16 | 63 |
| 100 | 2 | 2 | 3 | 3 | 10 | 2 | 3 | 2 | 1 | 8  | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 14 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 44 |
| 101 | 3 | 3 | 2 | 1 | 9  | 5 | 1 | 1 | 1 | 8  | 5 | 5 | 4 | 4 | 1 | 19 | 1 | 1 | 5 | 3 | 10 | 46 |
| 102 | 2 | 2 | 2 | 3 | 9  | 2 | 2 | 2 | 2 | 8  | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 3 | 3 | 3 | 11 | 38 |
| 103 | 1 | 5 | 5 | 1 | 12 | 5 | 5 | 5 | 1 | 16 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | 5 | 5 | 5 | 4 | 19 | 72 |
| 104 | 3 | 4 | 3 | 3 | 13 | 4 | 3 | 4 | 3 | 14 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 16 | 4 | 3 | 4 | 4 | 15 | 58 |
| 105 | 2 | 4 | 2 | 2 | 10 | 4 | 4 | 5 | 4 | 17 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 18 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 61 |
| 106 | 4 | 4 | 4 | 2 | 14 | 3 | 4 | 3 | 1 | 11 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 18 | 3 | 2 | 3 | 3 | 11 | 54 |
| 107 | 1 | 1 | 1 | 3 | 6  | 3 | 3 | 1 | 4 | 11 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 14 | 1 | 2 | 2 | 2 | 7  | 38 |
| 108 | 1 | 1 | 4 | 5 | 11 | 5 | 5 | 4 | 5 | 19 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 24 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 | 74 |
| 109 | 4 | 4 | 3 | 4 | 15 | 5 | 4 | 4 | 4 | 17 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 64 |
| 110 | 1 | 2 | 1 | 3 | 7  | 8 | 8 | 8 | 8 | 32 | 8 | 8 | 8 | 8 | 3 | 35 | 5 | 4 | 4 | 4 | 17 | 91 |

## Anexo 8. Prints de los resultados

BASE DE DATO MÓNICA PAREDES.sav [Conjunto\_de\_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

|    | Nombre            | Tipo     | Anchura | Decimales | Etiqueta             | Valores         | Perdidos | Columnas | Alineación | Medida | Rol     |
|----|-------------------|----------|---------|-----------|----------------------|-----------------|----------|----------|------------|--------|---------|
| 1  | habilidades...    | Numérico | 8       | 0         | Habilidades co...    | Ninguna         | Ninguna  | 8        | Derecha    | Escala | Entrada |
| 2  | habilidades...    | Numérico | 8       | 0         | Habilidades hu...    | Ninguna         | Ninguna  | 8        | Derecha    | Escala | Entrada |
| 3  | habilidades...    | Numérico | 8       | 0         | Habilidades téc...   | Ninguna         | Ninguna  | 8        | Derecha    | Escala | Entrada |
| 4  | habilidades...    | Numérico | 8       | 0         | Habilidades dir...   | Ninguna         | Ninguna  | 8        | Derecha    | Escala | Entrada |
| 5  | justiciadistri... | Numérico | 8       | 0         | Justicia distribu... | Ninguna         | Ninguna  | 8        | Derecha    | Escala | Entrada |
| 6  | justiciaproc...   | Numérico | 8       | 0         | Justicia procedi...  | Ninguna         | Ninguna  | 8        | Derecha    | Escala | Entrada |
| 7  | justiciainter...  | Numérico | 8       | 0         | Justicia interper... | Ninguna         | Ninguna  | 8        | Derecha    | Escala | Entrada |
| 8  | justiciainfor...  | Numérico | 8       | 0         | Justicia informa...  | Ninguna         | Ninguna  | 8        | Derecha    | Escala | Entrada |
| 9  | justiciaorga...   | Numérico | 8       | 0         | Justicia organiz...  | Ninguna         | Ninguna  | 8        | Derecha    | Escala | Entrada |
| 10 | habilidades...    | Numérico | 8       | 0         | Habilidades co...    | {1, Desfavor... | Ninguna  | 8        | Derecha    | Escala | Entrada |
| 11 | habilidades...    | Numérico | 8       | 0         | Habilidades hu...    | {1, Desfavor... | Ninguna  | 8        | Derecha    | Escala | Entrada |
| 12 | habilidades...    | Numérico | 8       | 0         | Habilidades téc...   | {1, Desfavor... | Ninguna  | 8        | Derecha    | Escala | Entrada |
| 13 | habilidades...    | Numérico | 8       | 0         | Habilidades dir...   | {1, Desfavor... | Ninguna  | 8        | Derecha    | Escala | Entrada |
| 14 | justiciadistri... | Numérico | 8       | 0         | Justicia distribu... | {1, Malo}...    | Ninguna  | 8        | Derecha    | Escala | Entrada |
| 15 | justiciaproc...   | Numérico | 8       | 0         | Justicia procedi...  | {1, Malo}...    | Ninguna  | 8        | Derecha    | Escala | Entrada |
| 16 | justiciainter...  | Numérico | 8       | 0         | Justicia interper... | {1, Malo}...    | Ninguna  | 8        | Derecha    | Escala | Entrada |
| 17 | justiciainfor...  | Numérico | 8       | 0         | Justicia informa...  | {1, Malo}...    | Ninguna  | 8        | Derecha    | Escala | Entrada |
| 18 | justiciaorga...   | Numérico | 8       | 0         | Justicia organiz...  | {1, Malo}...    | Ninguna  | 8        | Derecha    | Escala | Entrada |
| 19 |                   |          |         |           |                      |                 |          |          |            |        |         |
| 20 |                   |          |         |           |                      |                 |          |          |            |        |         |
| 21 |                   |          |         |           |                      |                 |          |          |            |        |         |
| 22 |                   |          |         |           |                      |                 |          |          |            |        |         |
| 23 |                   |          |         |           |                      |                 |          |          |            |        |         |
| 24 |                   |          |         |           |                      |                 |          |          |            |        |         |
| 25 |                   |          |         |           |                      |                 |          |          |            |        |         |

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo

02:19 p. m.  
08/06/2018

BASE DE DATO MÓNICA PAREDES.sav [Conjunto\_de\_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Visible: 18 de 18 variables

|    | habilidadesco<br>nceptuales | habilidadeshu<br>manas | habilidadesé<br>cnicas | habilidadesdir<br>ectivas | justiciadistrib<br>utiva | justiciaprocec<br>imental | justiciainterpe<br>rsonal | justiciainform<br>ativa | justiciaorgani<br>zacional | habilidadesco<br>nceptuales1 | habilidadeshu<br>manas1 | habilidadesé<br>cnicas1 | habilidadesdir<br>ectivas1 | justiciadistrib<br>utiva1 | justiciaprocec<br>imental1 | justic<br>rs |
|----|-----------------------------|------------------------|------------------------|---------------------------|--------------------------|---------------------------|---------------------------|-------------------------|----------------------------|------------------------------|-------------------------|-------------------------|----------------------------|---------------------------|----------------------------|--------------|
| 1  | 22                          | 24                     | 8                      | 54                        | 6                        | 15                        | 20                        | 9                       | 50                         | 2                            | 2                       | 2                       | 2                          | 1                         | 2                          |              |
| 2  | 20                          | 29                     | 8                      | 57                        | 4                        | 11                        | 25                        | 18                      | 58                         | 2                            | 2                       | 2                       | 2                          | 1                         | 1                          |              |
| 3  | 23                          | 31                     | 9                      | 63                        | 5                        | 8                         | 20                        | 15                      | 48                         | 2                            | 2                       | 2                       | 2                          | 1                         | 1                          |              |
| 4  | 25                          | 27                     | 6                      | 58                        | 8                        | 9                         | 12                        | 10                      | 39                         | 2                            | 2                       | 1                       | 2                          | 2                         | 1                          |              |
| 5  | 17                          | 28                     | 11                     | 56                        | 7                        | 8                         | 20                        | 11                      | 46                         | 1                            | 2                       | 3                       | 2                          | 1                         | 1                          |              |
| 6  | 26                          | 23                     | 8                      | 57                        | 8                        | 9                         | 18                        | 12                      | 47                         | 2                            | 2                       | 2                       | 2                          | 2                         | 1                          |              |
| 7  | 22                          | 26                     | 8                      | 56                        | 9                        | 10                        | 20                        | 14                      | 53                         | 2                            | 2                       | 2                       | 2                          | 2                         | 1                          |              |
| 8  | 18                          | 28                     | 6                      | 52                        | 6                        | 13                        | 20                        | 10                      | 49                         | 2                            | 2                       | 1                       | 2                          | 1                         | 1                          |              |
| 9  | 33                          | 32                     | 13                     | 78                        | 6                        | 16                        | 20                        | 11                      | 53                         | 3                            | 2                       | 3                       | 3                          | 1                         | 2                          |              |
| 10 | 37                          | 43                     | 14                     | 94                        | 6                        | 14                        | 20                        | 10                      | 50                         | 3                            | 3                       | 3                       | 3                          | 1                         | 2                          |              |
| 11 | 36                          | 32                     | 12                     | 80                        | 5                        | 17                        | 19                        | 17                      | 58                         | 3                            | 2                       | 3                       | 3                          | 1                         | 2                          |              |
| 12 | 39                          | 41                     | 14                     | 94                        | 12                       | 15                        | 20                        | 16                      | 63                         | 3                            | 3                       | 3                       | 3                          | 2                         | 2                          |              |
| 13 | 34                          | 29                     | 11                     | 74                        | 15                       | 18                        | 23                        | 19                      | 75                         | 3                            | 2                       | 3                       | 2                          | 3                         | 2                          |              |
| 14 | 37                          | 40                     | 14                     | 91                        | 11                       | 15                        | 14                        | 11                      | 51                         | 3                            | 3                       | 3                       | 3                          | 2                         | 2                          |              |
| 15 | 33                          | 38                     | 11                     | 82                        | 6                        | 16                        | 15                        | 13                      | 50                         | 3                            | 3                       | 3                       | 3                          | 1                         | 2                          |              |
| 16 | 31                          | 38                     | 10                     | 79                        | 9                        | 16                        | 21                        | 14                      | 60                         | 3                            | 3                       | 2                       | 3                          | 2                         | 2                          |              |
| 17 | 18                          | 29                     | 9                      | 56                        | 9                        | 16                        | 20                        | 14                      | 59                         | 2                            | 2                       | 2                       | 2                          | 2                         | 2                          |              |
| 18 | 28                          | 34                     | 10                     | 72                        | 12                       | 12                        | 17                        | 12                      | 53                         | 2                            | 3                       | 2                       | 2                          | 2                         | 1                          |              |
| 19 | 29                          | 35                     | 12                     | 76                        | 11                       | 15                        | 19                        | 16                      | 61                         | 3                            | 3                       | 3                       | 3                          | 2                         | 2                          |              |
| 20 | 29                          | 28                     | 12                     | 69                        | 8                        | 13                        | 16                        | 10                      | 47                         | 3                            | 2                       | 3                       | 2                          | 2                         | 1                          |              |
| 21 | 23                          | 20                     | 7                      | 50                        | 5                        | 14                        | 16                        | 10                      | 45                         | 2                            | 1                       | 2                       | 2                          | 1                         | 2                          |              |
| 22 | 22                          | 19                     | 6                      | 47                        | 8                        | 12                        | 11                        | 8                       | 39                         | 2                            | 1                       | 1                       | 1                          | 2                         | 1                          |              |

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo

02:19 p. m. 08/06/2018



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FORMATO DE SOLICITUD**

*Handwritten notes:*  
07-2018  
912-18

**SOLICITA:**

VISTO BUENO PARA  
EMPASTADO

ESCUELA DE POSGRADO

MÓNICA KARINA PAREDES SOLÓRZANO con DNI N° 42786255  
(Nombres y apellidos del solicitante) (Número de DNI)

domiciliado (a) en calle Sta. Cecilia 245 - San Diego - SMP - LIMA  
(Calle - Lore - Mc. - Urb. - Distrito - Provincia - Región)

ante Ud. con el debido respeto expongo lo siguiente:

Que en mi condición de alumno de la promoción: 2016-2 del programa: ADMINISTRACIÓN  
(Promoción) (Nombre del programa)

DE LA EDUCACIÓN identificado con el código de matrícula N°  
(Código de alumno)

de la Escuela de Posgrado, recorro a su honorable despacho para solicitarle lo siguiente:

Que habiendo sustentado mi tesis, solicito el visto  
BUENO PARA LA OBTENCIÓN DE MI GRADO Y SU  
RESPECTIVO EMPASTADO

Por lo expuesto, agradezco ordenar a quien corresponde se me atienda mi petición por ser de justicia.

Lima 30 de mayo de 2018



Hora: ..... / Firma: [Signature]  
(Firma de solicitante)

**Documentos que adjunto:**

- a. TEXIS ORIGINAL
- b. COPIA DE ACTA DE SUSTENTACIÓN
- c. COPIA DE ACTA DE APROBACIÓN y originalidad
- d. COPIA DE DOCUMENTO DE SUSTENTACIÓN  
PANTALLAZO DE TURN TI

Cualquier consulta por favor comunicarse conmigo al:

Teléfonos: 911145501  
Email: monicaparedesolorzano@gmail.com



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)  
"César Acuña Peralta"

## FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

### 1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

PAREDES SOLORZANO MONICA KARINA

D.N.I. : 42786855

Domicilio : CALLE SANTA CECILIA 216, SAN DIEGO / SMP

Teléfono : Fijo : Móvil : 941465504

E-mail : monicaparedessolorzano@gmail.com

### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad : .....

Escuela : .....

Carrera : .....

Título : .....

Tesis de Posgrado

Maestría

Doctorado

Grado : MAESTRIA

Mención : ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

### 3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

PAREDES SOLORZANO MONICA KARINA

Título de la tesis:

"HABILIDADES DIRECTIVAS Y LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED N° 2, UGEL 5, SAN JUAN DE URUGUAYO, 2013"

Año de publicación : 2018

### 4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

Firma :

Fecha : 6 DE JULIO DEL 2018



Habilidades directivas y la justicia organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 2, Ugel 5, San Juan de Lurigancho, 2017

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

Maestría en Administración de la Educación

**AUTORA:**

Br. Mónica Karina Paredez Solórzano

**ASESORA:**

Dra. Isabel Menacho Vargas

**SECCIÓN:**

Educación e Idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

24%

Resumen de coincidencias

|    |                            |    |   |
|----|----------------------------|----|---|
| 3  | www.hacienda.go.cr         | 1% | > |
| 4  | www.memoria.fhce.u...      | 1% | > |
| 5  | repositorio.uchile.cl      | 1% | > |
| 6  | cientificas.unimonte.ed... | 1% | > |
| 7  | sch2a1.62702486-c9a-ji...  | 1% | > |
| 8  | repositorio.unicach.edu... | 1% | > |
| 9  | repositorio.unicach.edu... | 1% | > |
| 10 | globaljournals.org         | 1% | > |
| 11 | www.scielo.org.co          | 1% | > |

**Acta de Aprobación de originalidad de Tesis**

Yo, Isabel Menacho Vargas, tomando conocimiento de la tesis de la estudiante Mónica Karina Paredes Solórzano, titulado **“Habilidades directivas y justicia organizacional en las instituciones educativas de la RED N° 2, UGEL 5, San Juan de Lurigancho, 2017”** constato que la misma tiene un índice de similitud de 24 % verificable en el reporte de originalidad del programa turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituye 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.

Lima, 17 de marzo de 2018



Dra. Isabel Menacho Vargas  
DNI:09968395