

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Escuela Profesional de Administración y Sistemas



TESIS

**Habilidades Directivas y Desarrollo Organizacional en la
Institución Educativa Particular John Dewey, Huancayo -2018**

Para Optar : El Título Profesional de Licenciada en Administración
Autor : Bach. Osorio De La Torre Jheimy Jhamin Yumiko
Asesor : Lic. Martinez Vitor Paul Denis
Línea de Investigación
Institucional : Ciencias Empresariales y Gestión de los Recursos
Fecha de Inicio y
Culminación : 17-05-2019 al 16-05-2020

Huancayo - Perú
2021

HOJA DE APROBACIÓN DE JURADOS

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

TESIS

**HABILIDADES DIRECTIVAS Y DESARROLLO
ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
PARTICULAR JOHN DEWEY, HUANCAYO -2018**

PRESENTADO POR:

Bach. Jheimy Jhamin Yumiko Osorio De la Torre

PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

Licenciado en Administración

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS

APROBADA POR LOS SIGUIENTES JURADOS:

DECANO : _____
DR. VÁSQUEZ VÁSQUEZ WILBER GONZALO

PRIMER MIEMBRO : _____
DR. BEJAR MORMONTOY AGUEDO ALVINO

SEGUNDO MIEMBRO : _____
DR. SANCHEZ SOTO JUAN MANUEL

TERCER MIEMBRO : _____
DR. LOPEZ QUILCA FREDY JESUS

Huancayo, 25 de noviembre del 2021

**HABILIDADES DIRECTIVAS Y DESARROLLO
ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
PARTICULAR JOHN DEWEY, HUANCAYO -2018**

ASESOR:

LIC. PAUL DENIS MARTINEZ VITOR

DEDICATORIA

La vida es un sin fin de retos, los cuales nos enseñan a luchar por nuestros sueños, por eso agradezco a Dios al iluminarme y brindarme paciencia para lograr este anhelo.

Con el amor incondicional, agradezco a mis padres por cada lección de vida, las que contribuyeron al desarrollo de esta investigación.

La Autora

AGRADECIMIENTO

A todos los docentes de la Universidad Peruana Los Andes, que forjaron en mí el anhelo de lograr el reto profesional de mi vida.

Con la mayor consideración, agradezco al Lic. Paul Denis Martínez Vitor, por su guía y asesoramiento en el desarrollo de esta investigación.

En particular, con la mayor estima agradezco a los Promotores, personal administrativo y docente de la Institución Educativa Particular “John Dewey”-Huancayo, quienes hicieron posible el cumplimiento del planteamiento de este proyecto.

Jheimy Jhamin Yumiko

CONSTANCIA DE SIMILITUD



CONSTANCIA DE ÍNDICE SIMILITUD

(EXPEDITO SEGÚN ART. 8.4)

El Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables deja:

CONSTANCIA

Que, la Bachiller, **JHEIMY JHAMIN YUMIKO OSORIO DE LA TORRE**, de la escuela profesional de Administración y Sistemas, ha presentado su informe final de TESIS titulado "**HABILIDADES DIRECTIVAS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR JOHN DEWEY, HUANCAYO -2018**", para verificar su originalidad en el **SOFTWARE TURNITIN** obteniendo el **porcentaje** de similitud de **26%**, el cual se encuentra dentro del porcentaje permitido.

Se expide el presente, para efectos de continuar con los tramites concernientes a la obtención de su título profesional.

Huancayo, 02 de agosto del 2021


Dr. Luis Florencio Mucha Hospinal
 Director de Unidad de Investigación
 Facultad de Ciencias Administrativas y Contables



CONTENIDO

ASESOR.....	IV
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO	VI
CONSTANCIA DE SIMILITUD	VII
CONTENIDO.....	VIII
CONTENIDO DE TABLAS	XI
CONTENIDOS DE FIGURAS	XII
RESUMEN.....	XIII
ABSTRACT.....	XIV
INTRODUCCIÓN	XV
CAPITULO I.....	16
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	16
1.2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	19
1.2.1. <i>Delimitación espacial</i>	19
1.2.2. <i>Delimitación temporal</i>	19
1.2.3. <i>Delimitación conceptual</i>	19
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	19
1.3.1. <i>Problema general</i>	19
1.3.2. <i>Problemas específicos</i>	19
1.4. JUSTIFICACIÓN	20
1.4.1. <i>Justificación Social</i>	20
1.4.2. <i>Justificación Teórica</i>	20
1.4.3. <i>Justificación Metodológica</i>	21

1.5.	OBJETIVOS	21
1.5.1.	<i>Objetivo general</i>	21
1.5.2.	<i>Objetivos específicos</i>	21
CAPITULO II		23
MARCO TEÓRICO		23
2.1.	ANTECEDENTES	23
2.2.	BASES TEÓRICAS O CIENTÍFICAS.....	30
2.3.	MARCO CONCEPTUAL	49
CAPITULO III.....		52
HIPOTESIS.....		52
3.1.	HIPÓTESIS GENERAL.....	52
3.2.	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....	52
3.3.	VARIABLES	52
CAPITULO IV		55
METODOLOGIA.....		55
4.1.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	55
4.2.	TIPO DE LA INVESTIGACIÓN.....	56
4.3.	NIVEL DE INVESTIGACIÓN	56
4.4.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	56
4.5.	POBLACIÓN Y MUESTRA	57
4.6.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	57
4.6.1.	<i>Técnicas de recolección de datos</i>	57
4.6.2.	<i>Instrumentos de recolección de datos</i>	58
4.7.	TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	58
4.1.	ASPECTOS ÉTICOS DE LA INVESTIGACIÓN	60

CAPITULO V.....	61
RESULTADOS	61
5.1. DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS	61
5.2. CONTRASTE DE HIPÓTESIS GENERAL	71
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	81
CONCLUSIONES.....	86
RECOMENDACIONES	88
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	89
ANEXOS.....	93
<i>Matriz de consistencia</i>	<i>94</i>
<i>Operacionalización de variables</i>	<i>95</i>
<i>Cuestionario.....</i>	<i>97</i>
<i>Consentimiento informado.....</i>	<i>99</i>

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1: <i>Escala Ordinal</i>	59
Tabla 2: <i>Medición de la Confiabilidad</i>	59
Tabla 3: <i>Análisis del Alfa de Cronbach</i>	59
Tabla 4: <i>Variable habilidades directivas</i>	62
Tabla 5: <i>Resultados de la dimensión habilidades personales</i>	63
Tabla 6: <i>Resultados de la dimensión Habilidades Interpersonales</i>	64
Tabla 7: <i>Resultados de la dimensión habilidades de grupo</i>	65
Tabla 8: <i>Resultados de la variable desarrollo organizacional</i>	66
Tabla 9: <i>Resultado de la dimensión - estructurales</i>	67
Tabla 10: <i>Resultados de la dimensión tecnológicos</i>	68
Tabla 11: <i>Resultados de la dimensión productos y servicios</i>	69
Tabla 12: <i>Resultados de la dimensión - culturales</i>	70
Tabla 13: <i>Correlación habilidades directivas y desarrollo organizacional</i>	72
Tabla 14: <i>Correlaciones entre habilidades personales y desarrollo organizacional</i>	75
Tabla 15: <i>Correlaciones entre habilidades interpersonales y desarrollo organizacional</i>	77
Tabla 16: <i>Correlaciones entre habilidades de grupo y desarrollo organizacional</i>	79

CONTENIDOS DE FIGURAS

Figura 1 <i>Trinomio para Lograr un Directivo Exitoso</i>	32
Figura 2 <i>Variable habilidades directivas</i>	62
Figura 3 <i>Dimensión habilidades personales</i>	63
Figura 4 <i>Dimensión habilidades interpersonales</i>	64
Figura 5 <i>Dimensión habilidades de grupo</i>	65
Figura 6 <i>Variable desarrollo organizacional</i>	66
Figura 7 <i>Dimensión estructurales</i>	67
Figura 8 <i>Dimensión tecnológicos</i>	68
Figura 9 <i>Dimensión productos-servicios</i>	69
Figura 10 <i>Dimensión culturales</i>	70

RESUMEN

La presente investigación de título: “Habilidades directivas y desarrollo organizacional en la Institución Educativa Particular John Dewey, Huancayo -2018”, se generó en base al diagnóstico obtenido de la institución Educativa, el cual posibilitó plantear como problema general: “¿De qué manera las habilidades directivas se relacionan con el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Particular John Dewey, Huancayo - 2018?”. El proceso de investigación entonces permitió plantear el objetivo general: “Determinar cómo las habilidades directivas se relacionan con el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Particular John Dewey, Huancayo – 2018”. Para el desarrollo procedimental de la investigación se utilizó el método científico, tipo aplicada, con diseño no experimental, de corte transversal. La muestra conformada por 35 trabajadores de la Institución Educativa siendo la técnica utilizada para la recolección de datos la encuesta. Los resultados obtenidos, para una muestra de 35 colaboradores, quienes brindaron información sobre los ítems planteados en relación a las variables y dimensiones y que conllevaron a determinar que entre las variables habilidades directivas y desarrollo organizacional existe una relación positiva fuerte sustentado en el nivel de correlación de Spearman igual a $r = 0,794^{**}$, y considerando la significancia bilateral igual a 0,000, obtenida a la aplicación del estadístico de prueba y teniendo en cuenta el planteamiento del “P valor” que establecía si es menor se rechaza la hipótesis nula, entonces se acepta la hipótesis alterna de la investigación.

Palabra clave: Habilidades directivas, desarrollo organizacional.

ABSTRACT

This research title: "Management Skills and organizational development in the John Dewey Private Educational Institution, Huancayo -2018", was generated based on the diagnosis obtained from the Educational institution, which made it possible to pose as a general problem: "In what way Are management skills related to organizational development in the John Dewey Private Educational Institution, Huancayo - 2018? ". The research process then allowed to raise the general objective: "To determine how Management Skills are related to Organizational Development in the John Dewey Private Educational Institution, Huancayo - 2018". For the procedural development of the research, the scientific method was used, applied type, with a non-experimental design, cross-sectional. The sample made up of 35 workers from the Educational Institution, the survey being the technique used for data collection. The results obtained, for a sample of 35 collaborators, who provided information on the items raised in relation to the variables and dimensions and which led to determine that between the variables Management Skills and Organizational Development there is a strong positive relationship supported by the level of correlation of Spearman equal to $= 0.794^{**}$, and considering the bilateral significance equal to 0.000, obtained by applying the test statistic and taking into account the approach of the "P value" that established if it is less, the null hypothesis is rejected, then the alternate research hypothesis is accepted.

Keyword: Management skills, organizational development.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación “Habilidades directivas y desarrollo organizacional en la Institución Educativa Particular John Dewey, Huancayo – 2018”, se planteó a raíz de la preocupación de los ejecutivos, en referencia a las organizaciones donde desempeñan sus funciones, ya que es el talento humano el que genera la diferencia entre una y otra empresa u organización; pues desde la selección y la formación de los equipos de trabajo, los colaboradores definen una adecuada gestión. Así mismo, la preocupación va más allá, al pensar ahora en las habilidades directivas como liderazgo, motivación, y otros; que conllevará a que el resto del personal se identifique con sus autoridades o directivos y que esto sume para alcanzar los objetivos propuestos. Es decir, aquel grupo humano tendrá la responsabilidad de asumir junto a la dirección, la toma de decisiones más adecuada en el momento adecuado, en beneficio de la organización.

Entonces se estableció, la importancia del desarrollo de un trabajo de investigación que posibilitó plantear el problema “¿De qué manera las habilidades directivas se relacionan con el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Particular John Dewey, Huancayo - 2018?”; el mismo que generó posteriormente el objetivo general: “Determinar cómo las habilidades directivas se relacionan con el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Particular John Dewey, Huancayo – 2018”, este planteamiento en base al análisis y anhelo de la institución de mejorar su atención a los clientes y estos manifiesten su nivel de satisfacción con el nivel de confianza hacia la institución reflejado en las matrículas de sus hijos o parientes.

Como factores metodológicos, la investigación se desarrolló desde un enfoque cuantitativo, tipo aplicada y nivel correlacional; siendo el diseño no experimental y de corte transversal; para el proceso se usó de la estructura del informe final establecido por los documentos normativos de la universidad, siendo el desarrollo de la siguiente manera:

En el Capítulo I, se encuentra la descripción del problema de la investigación, formulación del problema, planteamiento de los objetivos, justificación teórica, práctica, metodológica y delimitación de la investigación.

En el Capítulo II, encontramos el marco teórico, antecedentes del estudio, bases teóricas y definición de los conceptos,

Capitulo III, se desarrolló el planteamiento de la hipótesis y variables y operacionalización de las variables de investigación.

El Capítulo IV, contiene la metodología de la investigación, desde el método, tipo, nivel y diseño; población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, y el procedimiento de recolección de datos.

El Capítulo V, denominado resultados, en la cual se procesó los datos obtenidos a la aplicación del estadístico de prueba y mostrando las estadísticas descriptivas e inferenciales.

Finalmente se desarrolló, el análisis y discusión de los resultados, las conclusiones y sugerencias del trabajo de investigación realizado; además, de las referencias bibliográficas y de los anexos de la investigación.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

En la actualidad, la realidad empresarial va sufriendo diferentes cambios, desde factores internos como externos, ya sea por el avance tecnológico, las diversas necesidades o conocimientos con las que debe contar el equipo de trabajo, lo cual demuestra que existe en el mercado mayor competitividad, teniendo así por objetivo la búsqueda del desarrollo y evolución de la organización. Como menciona Vargas, J. (2013), “el Desarrollo Organizacional busca el equilibrio de las organizaciones, lo que se relaciona con la búsqueda de niveles de equidad, garantía y de calidad frente al producto o servicio que ofrezca la institución”.

Sin embargo, no todas las instituciones presentes en el mercado, logran el desarrollo deseado, ya que esta se basa en un esfuerzo para la dirección y administración de diferentes recursos, las cuales deben integrarse adecuadamente , necesitando un cambio a nivel de la organización, lo cual puede representar para los integrantes de la institución ,la pérdida de la seguridad frente a su trabajo, miedo a lo desconocido, clima de desconfianza , miedo al fracaso u otros factores que no permitan que se implemente lo necesario para iniciar con un proceso de cambio.

Esto ha propiciado la búsqueda de nuevos recursos, entre ellos, que los directivos posean diferentes habilidades para brindar una amplia visión frente a la interacción que cumple cada área que integra una organización. Las habilidades son fortalezas, que orientan a realizar un adecuado trabajo, que influyen en los demás, que contribuyen a fortalecer la cooperación para llegar a una meta, contribuyendo directamente a la generación de estrategias que buscan responder de forma asertiva a las necesidades de la empresa, acompañada de una dirección efectiva, para alcanzar el Desarrollo Organizacional, reflejada en la productividad y obtención de resultados planteados.

Las habilidades directivas, como la de comunicación, gestión de tiempo, gestión de personas y de decisiones, requieren ser comprendidas, ya que así, se conocerá el verdadero objetivo de cada una de estas, además de ser desarrolladas y aplicadas, con el fin de ponerlas en práctica y familiarizarse con cada una de ellas, obteniendo una amplia visión de cómo funciona en cada área que se aplica, conociendo sus resultados y sus posibles modificaciones. Los resultados se reflejan, con los propósitos del Desarrollo Organizacional, que es orientar a la mejora y al fortalecimiento de todo el sistema organizacional, con la finalidad de obtener un alto rendimiento en su capital financiero, la productividad del talento humano, el posicionamiento de la marca, la fidelización de los clientes, entre otros.

La Institución Educativa Particular “John Dewey”, es una empresa dirigida al ámbito educativo, teniendo como función impartir educación en los diferentes niveles de la Educación Básica Regular y Educación Básica Alternativa, con el objetivo de que sus alumnos ingresen a las diferentes Universidades o Instituciones de Educación Superior.

La Institución Educativa Particular “John Dewey”, presenta un fenómeno que se puede identificar en casi todas las instituciones educativas particulares de nuestra región y provincia, y son que las habilidades directivas aún se encuentran en proceso de

descubrimiento o que solamente, hay un desconocimiento de la teoría; desarrollo y aplicación, lo cual resulta complejo para alcanzar el Desarrollo Organizacional deseado.

Considerando que muchas veces las instituciones educativas, inician sus actividades con el mero fin de generar utilidades, basados en los diferentes factores legales que posibilitan evitar impuestos y tributos como otras empresas y que son beneficios adicionales para empresarios que gracias al membrete de “promotores”, realizan inversiones en el sector educación; pero estas inversiones son enfocadas a los aspectos empresariales mas no en relación a las necesidades de las mismas organizaciones, teniendo limitaciones en infraestructura, aulas, áreas verdes, laboratorios, personal que cumpla con perfiles y docentes, personal directivo y administrativo que muchas veces no tienen la experiencia suficiente, entre otras.

En muchas instituciones educativas al igual que la institución “John Dewey”, se encuentra también un nivel alto de desmotivación de parte de los docentes y personal administrativo, porque no se consideran los ambientes con muchas limitaciones de implementación, donde desarrollan sus actividades cotidianas y por la falta de criterio en las decisiones enfocadas a los aspectos administrativos, financieros y académicos, por parte del personal directivo jerárquico.

Al igual que la Institución Educativa sujeto de la presente investigación, muchos a pesar de los años ya en el servicio de la ciudadanía, no consiguen generar una marca, una imagen y distinción frente a otras instituciones competidoras, lo que conlleva a sustentar la problemática.

Por esa razón, la presente investigación busca establecer el nivel de relación de las Habilidades Directivas con el Desarrollo Organizacional en la Institución Educativa Particular John Dewey, Huancayo – 2018.

1.2. Delimitación del problema

1.2.1. Delimitación espacial

La investigación se llevó a cabo en la Institución Educativa Particular “John Dewey”, ubicada en la Avenida Huancavelica N°536, en el Distrito de Huancayo, Provincia de Huancayo, Departamento de Junín.

1.2.2. Delimitación temporal

La presente investigación se desarrolló entre el año del 2018 a junio del 2021.

1.2.3. Delimitación conceptual

La investigación se desarrolló en un campo teórico amplio y bastante analizado en los últimos años por las distintas dimensiones establecidas de las variables estudiadas; en principio, realizar una mínima acotación de los términos teóricos y constructos teóricos establecidos, tanto en lo que se establece en función a los aspectos teóricos de las Habilidades Directivas y así mismo del Desarrollo Organizacional.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema general

¿De qué manera las habilidades directivas se relacionan con el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Particular John Dewey, Huancayo - 2018?

1.3.2. Problemas específicos

- 1) ¿De qué manera las habilidades personales se relacionan con el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Particular John Dewey, Huancayo - 2018?

- 2) ¿De qué manera las habilidades interpersonales se relacionan con el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Particular John Dewey, Huancayo - 2018?
- 3) ¿De qué manera las habilidades de grupo se relacionan con el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Particular John Dewey, Huancayo - 2018?

1.4. Justificación

1.4.1. Justificación Social

El estudio, permitió que los directivos y colaboradores que desempeñan sus labores en el ámbito educativo, obtengan la información necesaria acerca del manejo de habilidades directivas y del nivel de relación con la variable Desarrollo Organizacional, para que logren alcanzar el fortalecimiento de todo el ámbito institucional.

Todo cambio posibilita un desarrollo en las organizaciones y la investigación orienta el aporte hacia esos aspectos; así alcanzar las metas propuestas relacionadas a su visión institucional, está a beneficio de la organización y que queda como posibilidad teórica de ser desarrollada en otras instituciones similares.

1.4.2. Justificación Teórica

Esta justificación se basa en lo establecido por: (Bernal, 2010), “la investigación es la reflexión o el debate académico, cuenta con una justificación teórica, ya que su objetivo puede ser el análisis epistemológico del conocimiento existente sobre un tema, confrontar alguna teoría, proponer nuevos paradigmas o resolver un modelo”.

Con la investigación, se buscó establecer la relación que existe entre las variables habilidades directivas y la variable, desarrollo organizacional; siendo ejecutado en los trabajadores de la Institución Educativa John Dewey de Huancayo.

1.4.3. Justificación Metodológica

De acuerdo a los aportes teóricos se, considero: “la justificación metodológica del estudio se da cuando el proyecto que se va a realizar propone un nuevo método o una nueva estrategia para generar conocimiento válido y confiable” (Bernal, 2010).

Siendo los factores metodológicos los aspectos más importantes de un trabajo de tesis, se consideraron entre los factores resaltantes la información de la muestra y que sirvió para contrastar posteriormente la hipótesis planteada, por lo mismo las técnicas de recolección de datos y los instrumentos de medición fueron fundamentales y que el procesamiento de los datos condicionaron el uso de una escala para medir los resultados.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Determinar cómo las habilidades directivas se relacionan con el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Particular John Dewey, Huancayo – 2018.

1.5.2. Objetivos específicos

- 1) Identificar como las habilidades personales se relacionan con el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Particular John Dewey, Huancayo – 2018.

- 2) Establecer como las habilidades interpersonales se relacionan con el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Particular John Dewey, Huancayo – 2018.
- 3) Analizar como las habilidades de grupo se relacionan con el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Particular John Dewey, Huancayo – 2018.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

A. Antecedentes Internacionales:

Guarnizo Ponce, (2018), elaboró la tesis: “*Las habilidades gerenciales como eje fundamental en la gestión del talento humano en las Instituciones de Educación Superior*”, para obtener el grado de Magister en Gestión del Talento Humano, Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.

La investigación estableció como objetivo: “Determinar las competencias y las habilidades gerenciales que poseen las autoridades académicas y administrativas de la Universidad Técnica de Ambato como eje fundamental en una mejor gestión del Talento humano”; como factores metodológicos, la investigación fue cuantitativa y de nivel correlacional, la población de la investigación se dividió en dos partes, la primera fue de un total de 812 funcionarios, con una muestra de 268 y la segunda parte fue con una población de 824 funcionarios y una muestra de 269, a los cuales se aplicó la encuesta y de lo cual posibilitó la propuesta del modelo de gestión, pero que además permitió formular las conclusiones: en el ámbito de la universidad que implica a docentes, servidores y trabajadores, existe un gran malestar y que conlleva a no alcanzar

niveles de identificación y compromiso pues a opinión de muchos de los encuestados, no se realizan los procesos de selección, desarrollo y designación de cargos con la transparencia respectiva, pues en muchos casos se permite asumir a personas en cargos, sin cumplir con los perfiles correspondientes y que al desempeñar sus funciones de forma mediocre no permite alcanzar los objetivos institucionales.

Villegas Cruz, (2018), elaboró la tesis: “*Plan de Gestión de las Habilidades Directivas en la supervivencia de las empresas familiares. Caso: Guayaberas Orellana*”, para obtener el grado de Magister en Administración y Dirección de Empresa, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Ecuador.

La investigación tuvo como objetivo: “Diseñar un plan de gestión de las habilidades directivas necesarias que influyen en la continuidad de la empresa Guayaberas Orellana”. El método utilizado en la investigación fue mixto (cualitativo y cuantitativo), con una población de 63 colaboradores, siendo la muestra de 44 colaboradores de la Empresa Guayaberas Orellana. Posterior al procesamiento de los datos, se obtuvieron los resultados: un 61,38% identifican un nivel bueno en la habilidad de comunicación directa y 38,64% considera un nivel muy bueno, así mismo el 59,09 % considera que existe preferencia por los familiares de la directiva de la empresa y un 61,36 % considera tener un buen nivel de identificación con la empresa, esto permitió concluir a la investigadora: existen limitaciones identificadas por aspectos como imposición de ideas y diferencia de pensamiento y opinión, la intensión de tener mayor nivel de autoridad que los otros integrantes de la organización que conlleva a no orientar a un desarrollo organizacional y solo quedan en planteamiento de objetivos por las mencionadas diferencias.

García Jerónimo, Eliseo Dantés, & Balderrabano Briones, (2018), realizaron la investigación; “Estudio del impacto de las habilidades directivas, en una institución de educación superior en el sureste de México”, Revista Ciencias de la Educación.

En la investigación se planteó como objetivo: analizar desde una perspectiva teórica, las habilidades directivas y la gestión del conocimiento en las Instituciones educativas de nivel superior públicas como empresas del conocimiento, en el caso particular de un Instituto Tecnológico Superior; teniendo como base la metodología de enfoque cualitativo, de nivel descriptivo y con el método analítico sintético. Posterior al procesamiento de los datos obtenidos se concluyó: se encontraron diversos factores que tienen influencia en los efectos del desempeño de la productividad del Instituto Tecnológico Superior de Macuspana, estos factores tienen relación directa con la forma de gestión del Director de la institución; que debe poseer cualidades y capacidades de liderazgo, el contribuiría no solo a mejorar el uso de los recursos sino los talentos de la institución tanto en los aspectos académicos como en lo administrativo pues generaría un impacto para motivarlos y comprometerlos a trabajar para tener logros referentes a los objetivos.

Bermúdez & Bravo, (2016), elaboró la tesis: “*Habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en escuelas básicas primarias*”, trabajo de investigación para la Revista especializada Omnia, Universidad del Zulia, Venezuela.

En la investigación se planteó el objetivo: a identificar los tipos de habilidades directivas presentes en los directores de las escuelas básicas primarias; para lo cual se usó los aspectos metodológicos desde el enfoque cuantitativo, tipo descriptivo y no experimental; en una población que considero a los directores de las escuelas primarias de Zulia y posterior a las entrevistas realizadas se concluye que: los directores deben de tener capacidades y dominio de gestión administrativa, en otras palabras que haya

desarrollado habilidades directivas para poder gestionar adecuadamente las funciones gerenciales que compete al bienestar y desarrollo organizacional de las escuelas primarias de la zona, además, debe de gestionar no solo los aspectos administrativos sino pedagógicos para poder dirigir adecuadamente al personal docente y administrativo y con ello apostar por el desarrollo de la institución.

Lavín Arteaga, (2016), elaboró la tesis: “*Competencias directivas que refuerzan el liderazgo distribuido y promueven una mejora escolar*”, para la obtención del grado de magister en educación, Universidad de Chile.

En la investigación se planteó como objetivo: Indagar, sobre cuales son aquellas competencias directivas que refuerzan el liderazgo distribuido y al mismo tiempo promueven una mejora escolar; teniendo como sustento la metodología consistente en: un a investigación de enfoque cualitativo, siendo un nivel de investigación de estudio de casos, en la cual se orientó a una población conformada por un número infinito pues está conformada por el personal de diferentes escuelas que cumplen con ciertos requisitos de diferenciación de los demás en referencia a gestión y organización; posterior a la aplicación de los instrumentos de recogida de datos como la entrevista semi estructurada y se concluyó: es importante mencionar que en los análisis realizados a las diferentes instituciones seleccionadas, estos se diferencian de los otros organismos por que se identificó un aspecto bien trabajado respecto a grupos organizados a nivel de dichas instituciones, puesto que el trabajo en GPT (Grupo par de trabajo) les permite tanto a docentes como directivos desarrollar un panorama de trabajo compartido que se consolide dentro de la comuna como instituciones educativas que atiende a niños de nivel económico bajo pero que ha logrado obtener buenos resultados en pruebas estandarizadas y también en el trabajo personal y familiar que se desarrolla con cada

estudiante, esto permite reconocer las capacidades directivas y el objetivos de desarrollo organizacional.

B. Antecedentes nacionales

Cajahuaringa Chilon, (2017), tesis: “*Desarrollo Organizacional y relaciones Interpersonales en las instituciones educativas UGEL 10 –Huaral ,2015*”, para obtener el grado de Magister en Administración en Educación, Universidad Cesar Vallejo, Perú. La investigación tuvo por objetivo: Determinar la relación entre el Desarrollo Organizacional y la relación interpersonal en las I.E., de la UGEL 10 – Huaral, 2015. La investigación se desarrolla en un enfoque cuantitativo y de nivel explicativo, con el diseño no experimental y de corte transversal; la población identificada fue de 215 docentes de las Instituciones Educativas de la Ugel 10 –Huaral y de ello determinaron una muestra conformada por 199 profesores. Posteriormente a la culminación de la investigación, se obtiene como resultado que habiendo sido planteado el valor de $p = 0.000$ y siendo esto menor que el alfa igual a 0.05, posibilito rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Dando como conclusión la existencia de un adecuado nivel de relación entre las variables de estudio.

Zapata Espinoza, (2017), tesis: “*Habilidades directivas y gestión educativa en la institución educativa Miguel Grau Red N°3, Magdalena del Mar-2017*”, para obtener el grado de Maestra en administración de la Educación, Universidad Cesar Vallejo, Perú. El objetivo general fue: “Determinar la relación entre las habilidades directivas y la gestión educativa en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017”. La metodología desarrollada en la tesis se basó en un enfoque cuantitativo. La investigación es aplicada con un nivel descriptivo correlacional y el diseño fue no experimental de corte transversal. La población estuvo conformada por 200 docentes

de dicha institución y la muestra representada por 172 docentes. Posterior a la aplicación de la encuesta entre el personal de la institución educativa, se hallaron los resultados con la prueba estadística Rho de Spearman, se obtuvo el coeficiente de correlación ($r = 0.550$) que se considera una correlación positiva moderada, además con un $P = 0,001$ se rechazó la hipótesis nula (H_0), evidenciando la existencia de una relación significativa entre las variables de estudio.

Córdova Ríos, (2017), tesis: “*Habilidades directivas y clima institucional en la Red 12, Ugel 06 - ATE, 2017*”, para obtener el grado de Maestra en Administración de la Educación, Universidad Cesar Vallejo, Perú.

La investigación tuvo por objetivo: “Determinar la relación que existe entre las Habilidades directivas y el Clima institucional en las instituciones educativas de la Red 12, Ugel 06 –ATE, 2017”. La población usada para la investigación fue de 132 del personal docente de las cuales se consideró como muestra a solo 98 trabajadores. Posteriormente al procesamiento de los datos acopiados con la encuesta, se concluyó que con los resultados alcanzados como el nivel de significancia igual 0.000, se rechazó la hipótesis nula y con un valor del coeficiente de correlación (Rho de Spearman) igual a 0.452**, se identificó que los directivos utilizan sus habilidades y conocimientos para cumplir con las metas propuestas en la entidad donde se desempeñan.

Castillo Silva, (2017), elaboro la tesis: “*Habilidades directivas y gestión de alianzas estratégicas de la IEPGP N°6005 General Emilio Soyer Cabero - Chorrillos, 2017*”, para obtener el grado de Maestro en Administración, Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle”, Perú.

La investigación tuvo por objetivo: “Determinar la relación entre las habilidades directivas y la gestión de alianzas estratégicas en la IEPGP N°6005 “General Emilio

Soyer Cabero-Chorrillos”, 2017. La población para desarrollar la investigación fue de 1092 sujetos (docentes y padres de familia) de la IEPGP N°6005 “General Emilio Soyer Cabero”-Chorrillos, considerando una muestra de 284 sujetos. Posteriormente a la finalización de la investigación, se obtiene como resultado Rho de Spearman =0.771 y $p=0.000$, considerando un nivel de correlación positiva considerable entre las habilidades directivas y gestión de alianzas estratégicas en la IEPGP N°6005 “General Emilio Soyer Cabero-Chorrillos”, 2017.

C. Antecedentes locales

Cardenas Tapia, (2016), tesis: “*Las habilidades directivas y la planificación estratégica en la Universidad Peruana Los Andes Ayacucho en el año 2016*”, para optar el grado académico de magister en Administración, Universidad Nacional del Centro del Perú.

La investigación tuvo por objetivo: “Establecer en qué medida se relacionan habilidades directivas y la planificación estratégica en la Universidad Peruana los Andes Sede Ayacucho en el año 2016”. La población que se usó para la investigación fue de 101 trabajadores de la Universidad Peruana Los Andes Sede Ayacucho, donde se consideró como muestra el total de la población. Posteriormente a la finalización de la investigación, se obtiene como resultado que el valor de Rho calculado: 0.766 y el Valor de P: 0.000, por lo tanto se concluyó en que existe una positiva entre habilidades grupales y la planificación estratégica en la Universidad Peruana los Andes Sede Ayacucho en el año 2016.

2.2. Bases teóricas o científicas

A. Habilidades directivas:

Según, Garcia & Sanchez, (2006)

Entendemos por capacidad a una determinada aptitud (sustentada por material genético) que a través de la experiencia se moldea y ejercita permitiendo la resolución de determinados problemas de forma eficiente. Las habilidades son parecidas a las capacidades, pero más generales y aplicativas a un mayor rango de problemas.

Manifiesta que la diferencia entre habilidad y capacidad es la adquisición genética, ya que cada ser humano nace con la capacidad a realizar diferentes actividades, logrando con el tiempo su desarrollo para la resolución asertiva de los problemas. Por otro lado, las habilidades son fortalezas frente al manejo efectivo de los recursos en situaciones que demanden mayor intervención.

Según menciona Whetten & Cameron, (2005), "Las habilidades directivas son los bloques constructivos sobre los que descansa la administración efectiva".

Por lo tanto, es mediante estos, que se busca el logro de metas y el desempeño productivo de la organización.

Las habilidades directivas, tendrán que ser usadas de forma particular por cada miembro de la organización, ya que, al ser herramientas y técnicas, depende directamente de la visión y del diseño que cada uno le puede brindar, sin dejar de seguir el objetivo en común que tiene la institución.

1) Características:

Según Whetthem y Cameron (2005), las habilidades directivas tienen las siguientes características:

- a) **Son conductuales:** “Las habilidades directivas consisten en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad”. (Whetten & Cameron, 2005)
- b) **Son controlables:** “El desempeño de estas conductas se encuentra bajo el control del individuo. A diferencia de las prácticas organizacionales como contratar selectivamente o actividades cognitivas como trascender el miedo, las habilidades pueden demostrarse, practicarse, mejorarse o frenarse conscientemente por los propios individuos”. (Whetten & Cameron, 2005)
- c) **Se pueden desarrollar.** “El desempeño puede mejorar a diferencia del CI y de ciertos atributos de la personalidad o del temperamento que permanecen relativamente constantes a lo largo de la vida”. (Whetten & Cameron, 2005)
- d) **Están interrelacionadas y sobrepuestas:** “Es difícil demostrar una sola habilidad aislada de las demás. Las habilidades no son conductas simplistas o repetitivas; son un conjunto integrado de respuestas complejas”. (Whetten & Cameron, 2005)
- e) **A veces son contradictorias o paradójicas:** “Por ejemplo, las habilidades directivas centrales no son, ni todas de orientación suave y humanista, ni todas altamente impulsoras y directivas”. (Whetten & Cameron, 2005)

Es importante conocer los beneficios que generará en una organización, la utilización de habilidades directivas. Es así, que Vivar (2018) menciona:

- Lograr eficiencia en la organización del trabajo y gestión del tiempo
- Generar el compromiso y el desarrollo de las personas
- Conseguir equipos de alto rendimiento

- Mejorar la comunicación con las personas
- Afrontar la negociación y los conflictos interpersonales
- Tomar decisiones eficaces para el cumplimiento de los objetivos

2) Directivos Eficaces:

Según (Whetten & Cameron, 2005):

Los directivos eficaces, en particular, deben depender de combinaciones de las habilidades para lograr los resultados deseados (...) por ejemplo, para poder motivar eficazmente a los demás, pueden requerirse habilidades, como la comunicación de apoyo, la influencia, el facultamiento y autoconocimiento personal (...) los directivos eficaces.

Duarte citado por Ramirez Rojas, (2018), afirma “un ambiente competitivo y exigente como el actual es fundamental para un directivo desarrollar y potencializar las habilidades gerenciales, que permitirán llevar a su empresa a conseguir el éxito y mantenerse en permanente evolución para hacerle frente al constante cambio”

(Ramirez, 2018), considera cualidades como: “motivar, liderar, guiar, influir y persuadir el trabajo en equipo, junto a diferentes características primordiales, definen el perfil de un directivo exitoso, al cual denomina *Trinomio para lograr un Directivo exitoso*”.

Figura 1

Trinomio para Lograr un Directivo Exitoso

SABER CONOCER	SABER HACER	SABER SER
CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	CUALIDADES
QUE SE NECESITAN	CAPACIDADES	RESULTADOS

Fuente: (Ramirez, 2018)

3) Dimensiones de las Habilidades Directivas:

Whetten y Cameron (2005), clasificaron las habilidades directivas de la siguiente manera:

a) Habilidades Personales

1) Autoconocimiento:

En el Libro Desarrollo de Habilidades Directiva se menciona que “El autoconocimiento ha sido identificado como un aspecto crucial de la inteligencia emocional y es más poderoso para pronosticar el éxito en la vida que el coeficiente intelectual” (CI) (Goleman, 1997).

El autoconocimiento, permite la identificación de nosotros mismos, lo cual influye directamente en el manejo de situaciones que nos puedan causar conflicto y sean de obstáculo para el cumplimiento de metas.

Whetthem, Cameron (2005), también mencionan que “Otra razón importante para enfocarse en el autoconocimiento es la de ayudarlo a desarrollar la capacidad de diagnosticar las diferencias importantes entre las personas con las que usted interactúa”.

Los colaboradores poseen diferencias significativas entre ellos, así estos pertenezcan a la misma área de trabajo y tengan el mismo objetivo como institución; cada uno posee un estilo diferente de aprendizaje, formas de desarrollar sus funciones, estrategias para llegar a su meta, etc. (...) por lo tanto, es importante identificar estas diferencias como ventajas, ya que contribuirá con la organización e integración de funciones, con la toma de decisiones, con la identificación y resolución de conflictos, que facilita el desarrollo institucional. (Whetten & Cameron, 2005).

2) Áreas importantes del Autoconocimiento:

Como se cita en el “Libro de Desarrollo de Habilidades”, “Cuatro de las áreas más críticas del autoconocimiento que son la clave para desarrollar una administración exitosa son: valores personales, estilo de aprendizaje, orientación hacia el cambio y orientación interpersonal”. (Whetten & Cameron, 2005)

3) Valores Personales:

Rokeach (1973), citado por Whetten y Cameron (2005) menciona “que el número total de valores que las personas tienen es relativamente pequeño y que todos los individuos poseen los mismos valores, pero en distintos grados”.

Esto se relaciona a que cada persona le da un reconocimiento diferente a cada valor, dependiendo de sus creencias, conductas, aprendizaje, etc. Para algunos el respeto puede ser el valor fundamental en su vida y poner en último lugar a la solidaridad o viceversa, lo cual se ve plasmado en el cumplimiento de sus actividades laborales.

4) Tipos de valores:

- **Los valores instrumentales:** prescriben estándares deseables de comportamiento o métodos para lograr un fin. Los tipos de valores instrumentales se relacionan con la moralidad y la competencia.
- **Los valores terminales:** prescriben fines o metas deseables para el individuo.

Ambos tipos de valores se relacionan con el cumplimiento de metas y objetivos.

Por eso la importancia de que un colaborador refuerce sus valores, ya que esto lo impulsa a desarrollar acciones enfocadas en un fin.

5) Estilos de Aprendizaje:

Como menciona (Whetten & Cameron, 2005),” Para tener éxito, todas las personas deben estar aprendiendo constantemente. Está claro que el conocimiento es lo más importante para sostener una ventaja competitiva aprendizaje llevaban a procesos de toma de decisiones significativamente diferentes en los directivos.”

- **Orientación hacia el Cambio:**

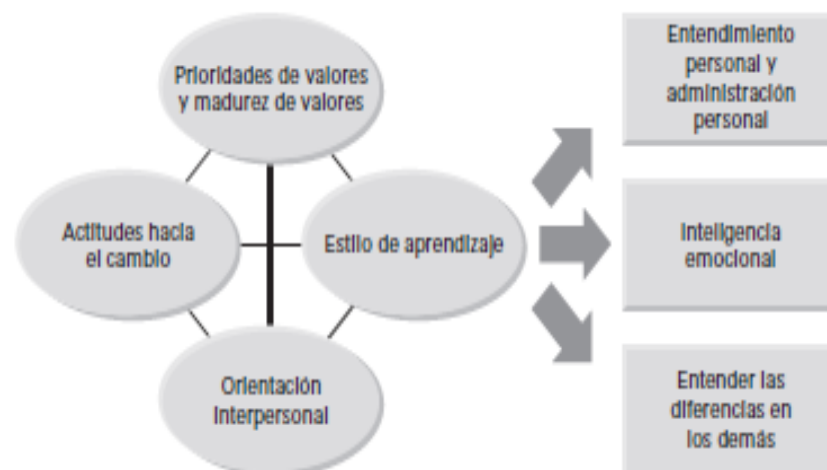
Según da a conocer Whetten y Cameron (2005), “El reto de estudiantes y directivos al inicio del siglo XXI es prepararse para un mundo que no puede ser pronosticado según las experiencias del pasado”.

- **Orientación Interpersonal:**

Whetten y Cameron (2005), mencionan que “las habilidades directivas incluyen virtualmente contacto constante con las personas, y los directivos cuyas personalidades no los predisponen hacia una gran cantidad de actividad interpersonal, es probable que se sientan frustrados e insatisfechos”.

Figura: 1

Desarrollo de Habilidades Directivas



Fuente: (Whetten & Cameron, 2005). Desarrollo de habilidades directivas. Pearson México, Edición 6ta.2005

6) Manejo del estrés Personal

Según Whetten y Cameron (2005), “No sólo los resultados del estrés afectan negativamente a los empleados en el lugar de trabajo, sino que también impiden drásticamente conductas directivas eficaces, como escuchar, tomar buenas decisiones, resolver problemas eficazmente, planear y generar nuevas ideas”.

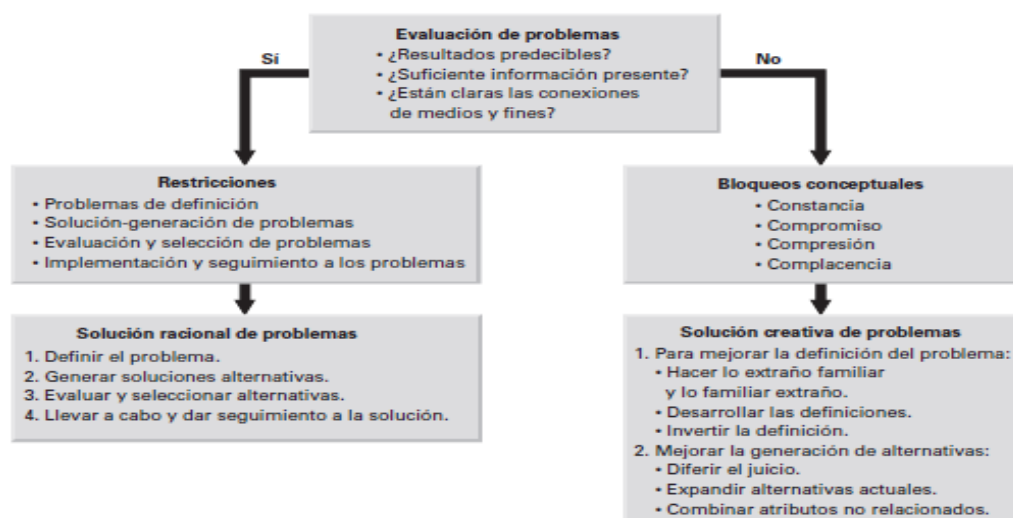
7) Solución de problemas, creatividad y solución

Según Whetten y Cameron (2005):

- En la solución de problemas típicos, la mayoría de las personas lleva a cabo una solución marginalmente aceptable o sólo satisfactoria en vez de la solución óptima o ideal.
- Con objeto de resolver dichos problemas se puede requerir una nueva forma de pensar; se pueden necesitar definiciones múltiples o en conflicto, y puede requerirse la generación de alternativas sin precedente. (Whetten & Cameron, 2005)

Figura: 2

Desarrollo de Habilidades Directivas



Fuente: (Whetten & Cameron, 2005). Desarrollo de habilidades directivas. Pearson México, Edición 6ta.2005

Habilidades interpersonales

a. Coaching, consultoría y comunicación de apoyo:

Whetten y Cameron (2005), citan lo siguiente:

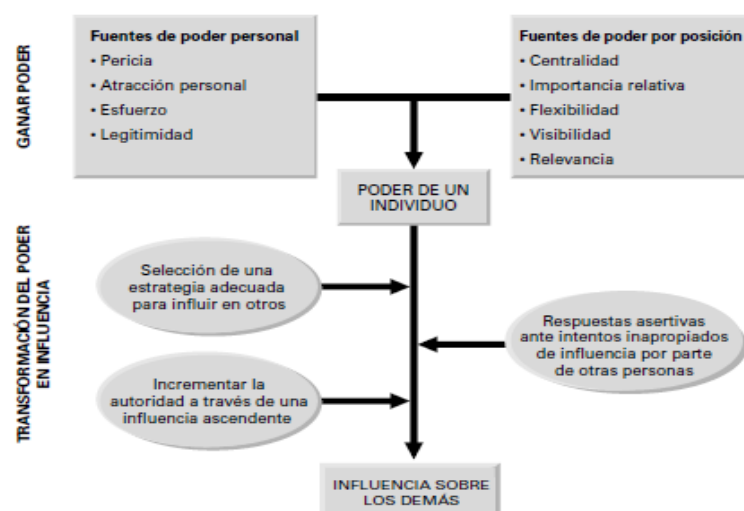
- “La comunicación de apoyo, es la comunicación que busca preservar una relación positiva entre los comunicadores en el momento en que están abordando el problema en cuestión”. (Whetten & Cameron, 2005)
- “Las habilidades de coaching y consultoría se aplican para una amplia gama de actividades, como motivación de otros, manejo de las quejas de los clientes, superación de la información negativa o crítica, manejo de conflictos entre las partes, etcétera”. (Whetten & Cameron, 2005)

b. Ganar poder e Influencia

- El poder como el potencial para influir sobre un comportamiento.
- La influencia en realidad implica asegurar el consentimiento de los demás para trabajar juntos en el logro de un objetivo.

Figura: 3

Desarrollo de Habilidades Directivas



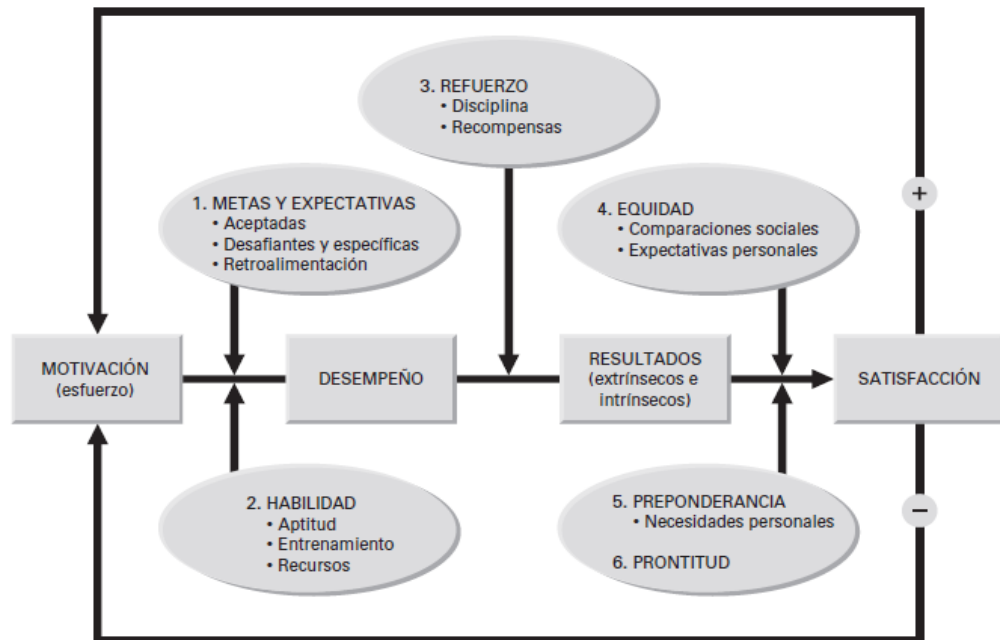
Fuente: (Whetten & Cameron, 2005). Desarrollo de habilidades directivas. Pearson México, Edición 6ta.2005

c. Motivación a los demás

La motivación representa el deseo y compromiso de un empleado para desempeñarse y se manifiesta en un esfuerzo. Relacionado con el trabajo.

Figura: 4

Desarrollo de Habilidades Directivas

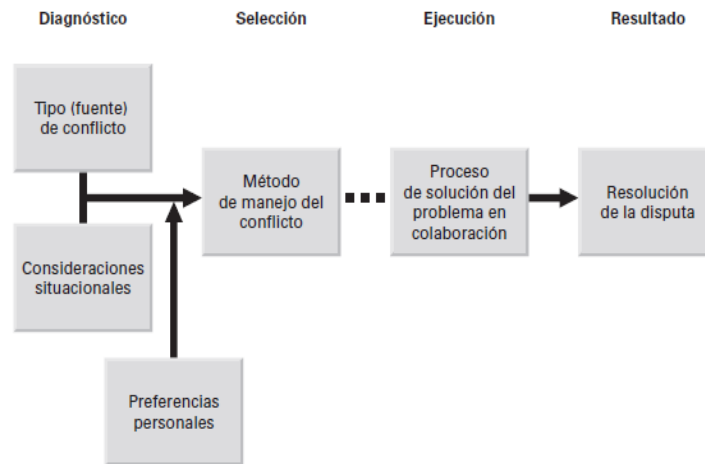


Fuente: (Whetten & Cameron, 2005). Desarrollo de habilidades directivas. Pearson México, Edición 6ta.2005

d. Manejo de conflictos

Según (Whetten & Cameron, 2005)

Un conflicto sobre asuntos en particular no es sólo probable en equipos de alta dirección, sino también valioso. Tal conflicto dota a los ejecutivos de un rango de información más inclusivo, un entendimiento más profundo de los asuntos y un conjunto más rico de posibles soluciones.

Figura: 5*Desarrollo de las Habilidades Directivas*

Fuente: (Whetten & Cameron, 2005). Desarrollo de habilidades directivas. Pearson México, Edición 6ta.2005

e. Habilidades de grupo**1) Facultamiento y delegación**

Facultamiento significa proporcionar libertad a las personas para realizar con éxito lo que ellos deseen, más que hacerlos que hagan lo que usted quiere.

La delegación con facultamiento puede ayudar a desarrollar las habilidades de los subordinados y el conocimiento para que aumente su eficacia. (Whetten & Cameron, 2005)

2) Formación de equipos eficaces y trabajo en equipo

En los equipos altamente eficaces, el comportamiento de los miembros es interdependiente y las metas personales están subordinadas al cumplimiento de la meta del equipo. (Whetten & Cameron, 2005)

3) Liderar el cambio positivo

Liderazgo ha sido equiparado con el dinamismo, la vibración y el carisma; la dirección con la condición de predecible, el equilibrio y el control. El cambio

positivo permite a los individuos experimentar la apreciación, colaboración, vitalidad y significado en su trabajo. Se enfoca en la creación de la abundancia y el bienestar humano; fomenta desviación positiva. (Whetten & Cameron, 2005)

B. Variable desarrollo organizacional:

a. Origen:

Según Pinto Cristiani, (2012) “Los orígenes del desarrollo organizacional datan de 1957, el autor Douglas Mac Gregor es considerado un estudioso del comportamiento organizacional y se dio la tarea de implantar un programa de desarrollo organizacional”.

Guízar Montúfar, (2013), afirma que:

Holstein, Bunker, Gindes y Lewicki sitúan los orígenes del Desarrollo Organizacional en el año 1924, a partir del estudio hoy ya antológico, de las investigaciones de psicología aplicada al trabajo en la fábrica de Hawthorne, Chicago, de la Western Electric Company. Allí se estudiaron los efectos sobre los índices de producción mediante el empleo de modificaciones en las condiciones de trabajo.

Según: Warren Bennis (1966):

El Desarrollo Organizacional, nació en 1958, con los trabajos dirigidos por los consultores Robert Blake y Herbert Shepard, en la Standard Oil Company (ESSO), en Ohio, Estados Unidos, ya que de allí surgió la idea de utilizar la metodología de los laboratorios de adiestramiento de sensibilidad, basada en la dinámica de grupo, o grupos T, no para favorecer el desarrollo de los individuos, sino para desarrollar la organización”. citado por (Guízar, 2013).

b. Definición:

Entre las muchas definiciones del desarrollo organizacional, destaca lo mencionado por: Chiavenato, (1999):

El desarrollo organizacional, estudia la organización como sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

Según (Guízar, 2013)

El desarrollo organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo.

c. Características:

(Davis, 1981), menciona las siguientes características del desarrollo organizacional:

- **Focalización en toda la organización:** es un programa amplio que busca que todas las partes integrantes de la organización estén bien coordinadas. (Davis, 1981, p. 221)
- **Orientación sistémica:** se orienta a las interacciones de las diversas partes de la organización, a las relaciones laborales entre las personas y a la estructura y los procesos organizacionales. (Davis, 1981, p. 221)

- **Agente de cambio:** el DO utiliza a personas que desempeñan el papel de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o dentro de una organización. (Davis, 1981, p. 221)
- **Solución de problemas:** el DO no solo analiza los problemas en teoría sino que pone énfasis en las soluciones, focaliza los problemas reales, no los artificiales. (Davis, 1981, p. 221)
- **Aprendizaje experimental:** los participantes aprenden a resolver experimentalmente en el ambiente de entrenamiento los problemas que deben enfrentar en el trabajo. (Davis, 1981, p. 221)
- **Procesos grupales:** el DO se basa en procesos grupales como debates, discusiones en grupo, conflictos intergrupales y procedimientos de cooperación. (Davis, 1981, p. 221)
- **Retroalimentación:** el DO suministra información de retorno sobre el comportamiento y estimula a las personas a comprender las situaciones en que se desenvuelven y a comprender las acciones autocorrectivas más eficaces. (Davis, 1981, p. 221)
- **Orientación situacional:** el DO no es rígido ni inmutable sino situacional, flexible y orientado hacia la contingencia. (Davis, 1981, p. 221)
- **Desarrollo de equipos:** el objetivo general del DO es construir mejores equipos de trabajo en la organización. (Davis, 1981, p. 221)

d. Importancia:

Los beneficios del desarrollo organizacional, según (Guízar, 2013):

- El Desarrollo organizacional ayuda a los administradores y al personal (o staff) de la organización a realizar sus actividades con mayor eficiencia.

- El Desarrollo organizacional provee a los administradores los medios para establecer relaciones interpersonales más eficaces.
- Muestra al personal cómo trabajar satisfactoriamente con otros en el diagnóstico de problemas complejos y en las soluciones apropiadas de los mismos. (Guízar, 2013)
- El desarrollo organizacional ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de cambios rápidos como los que se presentan en los individuos, el entorno, las organizaciones y los grupos.
- Apoya para que la empresa se convierta en una organización eficaz. (Guízar, 2013)

Algunas características del desarrollo organizacional considerados los más importantes según (Guízar, 2013):

- Es una estrategia educativa planeada.
- El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, como:
 - i. Metas (¿adónde desea llegar la organización?)
 - ii. Crecimiento, identidad y revitalización.
 - iii. Eficiencia organizacional.
- Se fundamenta en la conducta humana.
- Los agentes de cambio o consultores por lo regular son externos, aunque una vez que se ha implantado el programa pueden ser personal de la organización. (Guízar, 2013)
- Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.
- Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas:
 - i. Mejoramiento de la capacidad interpersonal.

- ii. Transferencia de valores humanos.
- iii. Comprensión entre grupos.
- iv. Administración por equipos.
- v. Mejores métodos para la solución de conflictos.

e. Proceso de Desarrollo Organizacional:

Los procesos que se analizan son los desarrollados por (Margulies & Raia, 1972):

- **Recolección y análisis de datos:** determinación de los datos necesarios y los métodos útiles para recolectarlos dentro de la empresa.
- **Diagnóstico organizacional:** para identificar preocupaciones y problemas y sus consecuencias, establecer prioridades, metas y objetivos. (Margulies & Raia, 1972, p. 5)
- **Acción de intervención:** es la fase de acción planeada en el proceso de DO que sigue a la fase de diagnóstico. En esta fase se selecciona la intervención más apropiada para solucionar un problema organizacional particular. (Margulies & Raia, 1972, p. 5)
- **Evaluación:** etapa final del proceso que funciona como circuito cerrado. El resultado de la evaluación implica la modificación de los anteriores dando dinámica al propio proceso. (Margulies & Raia, 1972, p. 5)

f. Enfoque Sistémico:

Los modelos sistémicos plasman la interacción e influencia que tiene cada área en toda la organización. (Guízar, 2013), cita los siguientes modelos de sistemas:

1) Modelo de sistema abierto

Las empresas dependen de empleados, proveedores, clientes e incluso la competencia para la investigación, el desarrollo y el beneficio. Debido a que la

empresa no tiene control de todas las fuerzas ambientales, se basa en las predicciones y contingencias para hacer frente a una entrada inesperada. Por ejemplo, una epidemia de gripe puede afectar a los proveedores, personal e incluso a los clientes, causando la pérdida de producción y el cese del lucro. (Griffin, 2019)

2) Tipos de sistemas administrativos:

Operacionales: captan, procesan y reportan información de carácter repetitivo, con pasos lógicos y periódicos.

Directivos: la información no sigue un procedimiento establecido de procesamiento o selección.

De control: mecanismos utilizados para que un sistema funcione de acuerdo con los objetivos deseados.

Informativos: manejan datos y elaboran reportes que permiten tomar una decisión de acuerdo con los objetivos establecidos. (Guízar, 2013)

3) Modelo de sistemas de Likert

La teoría del Clima Organizacional que desarrollo Rensis Likert, según (Rodríguez, 2016) “Establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben”.

En la investigación se mencionan las variables propuestos por Likert:

Variables Causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables están: la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencias y actitudes. (Rodríguez, 2016, p. 5)

Variables Intermedias: están orientadas a medir el estado interno de la organización, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. (Rodríguez, 2016, p. 5)

Variables Finales: estas surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias, están orientadas a establecer resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida. (Rodríguez, 2016, p. 5)

g. Intervenciones:

(Guízar, 2013), plantea diferentes tipos de intervenciones, que se mencionan a continuación:

- **Intervenciones en procesos humanos:** “Están dirigidas fundamentalmente al personal de las organizaciones, así como a sus procesos de interacción, tales como comunicación, solución de problemas, liderazgo y dinámicas de grupo. Como su nombre lo indica, se enfocan en los aspectos humanos de las organizaciones”. (Guízar, 2013, p. 196)
- **Intervenciones tecno estructurales:** “Están orientadas hacia la tecnología y estructuras de las organizaciones para “ligarlas” con las intervenciones en procesos humanos. La tecnología organizacional incluye métodos y flujos de trabajo, mientras que las estructuras atienden la división, jerarquía y diseño del trabajo”. (Guízar, 2013, p. 196)
- **Intervenciones en administración de recursos humanos:** “Se enfocan principalmente en las relaciones con el personal, tales como los sistemas de recompensas y planeación y desarrollo de carreras. Para ello se utilizan mecanismos para integrarlas a las organizaciones, tradicionalmente están

relacionadas con el campo de los recursos humanos más que con el D.O”.
(Guízar, 2013, p. 196)

- ***Intervenciones estratégicas y del medio:*** “Estas intervenciones están dirigidas hacia la estrategia general de la organización, es decir, a la manera en la que utiliza sus recursos para obtener una ventaja competitiva en el medio; además, se pretende que con estas Intervenciones las organizaciones: hagan “suyos”, en plena fase de “recongelamiento”, los procesos de D. O. (Guízar, 2013, p. 196)

h. Factores estratégicos del desarrollo organizacional

1) Desarrollo de estrategias

Un factor importante en las organizaciones que aspiran a tener un crecimiento sostenido en los diversos mercados donde tienen participación es el desarrollo de estrategias, pues de ello depende su capacidad competitiva.

A fin de respaldar y cumplir con el intento estratégico la organización y mantener a las personas enfocadas en la dirección determinada por la misión, visión y metas operativas organizacionales, los gerentes deben seleccionar las opciones específicas de estrategia y diseño que pueden ayudar a que la organización logre su objetivo y las metas dentro de su entorno competitivo. (Daft, 2015, p. 13).

Es decir que las organizaciones deben de desarrollar constantemente análisis interno y la medición de los resultados en función a los objetivos y de ello desprender el realizar estrategias para superar los aspectos negativos que imposibilita tener capacidad competitiva en el mercado.

2) Orientación a resultados

Según los especialistas de (Business School, 2019): “ La velocidad y la capacidad de reacción ante determinadas circunstancias son los dos elementos principales de la orientación a resultados, una característica que tienen las empresas para acercarse a los objetivos propuestos de la forma más eficaz posible”. (p. 02)

Los ejecutivos de las empresas deben de comprender que las acciones estratégicas de las organizaciones no deben de ser resultado de observación de ciertos fenómenos sino de anticiparse a hechos, por lo cual es fundamental analizar constantemente los resultados en relación a los objetivos y de ello generar planteamientos prospectivos en beneficio de la organización.

Elementos básicos de la orientación de resultados

Se toma en cuenta lo establecido en el libro Comportamiento organizacional (Robbins, 2017):

- **Intensidad;** “Se le relaciona también con la fuerza productiva de una empresa. Es decir, la cantidad de energía tanto técnica como humana desplegada para la consecución de un fin específico, algo que no necesariamente depende de qué tan difíciles o fáciles sean las actividades comerciales de cada empresa”. (Robbins, 2017)
- **Autodirección;** “Los procesos internos de las empresas se componen de tareas. La autodirección es la capacidad de sus líderes para orientar tales tareas hacia los resultados que se han trazado al inicio de los procesos. Eso implica, por ejemplo, definir cuáles de esas tareas son primarias, secundarias o terciarias y, sobre todo, cuáles no aportan ningún valor al grueso del proceso”. (Robbins, 2017)

- **Persistencia;** “La intensidad y la autodirección no sirven de nada si no se garantiza que las tareas tendrán continuidad en el tiempo. A esto llamamos persistencia; es la facultad de las empresas para perseverar en su búsqueda de objetivos concretos”. (Robbins, 2017)

3) Toma de decisiones

Se considera los aportes realizados por (Daft, 2015), quien considero: “La toma de decisiones, contempla dos enfoques que ayudan a los gerentes a enfrentar esta dimensión de carácter complejo: el primero, la combinación de los modelos Carnegie; el segundo, el modelo del cesto de basura” (p. 470).

Un aspecto que genera la diferencia entre organizaciones o instituciones es la capacidad de sus directivos para tomar decisiones y que ellos conlleven a situarse en un nivel adecuado a diferencia de los demás.

4) Manejo de conflictos

Respecto al manejo de conflictos, (Daft, 2015), estableció que: “el manejo de conflictos se efectuará según la naturaleza del conflicto y el uso del poder y de las tácticas políticas para controlar y reducir el conflicto entre personas y grupo” (p. 492).

Otra cualidad importante que debe de demostrar todo directivo en la organización competente es de saber manejar los conflictos y para ello es preciso demostrar toda la experiencia y conocimientos en relación a las capacidades de liderazgo y coach.

2.3. Marco Conceptual

- **Autoconocimiento;** Es la capacidad de responder quien soy yo, el conocimiento que tenemos de nosotros mismos. Es lo específico de la persona, la consecuencia

de sí mismo. Nos identificamos y evaluamos, no es fácil tener un auto concepto claro. Esta disposición personal establece la autoestima. (Navarro, 2009)

- **Comunicación;** “Uno de los aspectos más importantes de la vida en conjunto es la comunicación. De más está decir que lo es en la vida humana, pero incluso en las sociedades animales la comunicación existe y es en gran modo lo que permite la subsistencia y la supervivencia”. (Definición, 2016)
- **Desarrollo Organizacional;** El desarrollo organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo. (Guízar, 2013)
- **Habilidades;** Valerse de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. (RAE, Real Academia Española, 2019)
- **Habilidades Directivas;** Entendemos por capacidad a una determinada aptitud (sustentada por material genético) que a través de la experiencia se moldea y ejercita permitiendo la resolución de determinados problemas de forma eficiente. Las habilidades son parecidas a las capacidades, pero más generales y aplicativas a un mayor rango de problemas. García & Sánchez, (2006)
- **Capacidad de gestión;** La capacidad de gestión es la habilidad que tiene la persona para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el hacer que las cosas resulten. (Boul, 2018)

- **Liderazgo**; Situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito. (RAE, Real Academia Española, 2019)
- **Toma de decisiones**; Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos, basándose en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos, así como posibilidades de implantación. (Boul, 2018)
- **Organización**; La organización es un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. (Chiavenato, 1999)
- **Dirección de personas**; Capacidad para hacer que otras personas actúen según nuestros deseos utilizando apropiada y adecuadamente el poder personal o la autoridad que el puesto nos confiere. Incluye el “decir a los demás lo que tienen que hacer”. (Boul, 2018)
- **Desarrollo de personas**; Capacidad para dirigir el proceso de aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, no en el de proporcionar formación. (Boul, 2018)

CAPITULO III

HIPOTESIS

3.1. Hipótesis general

Las habilidades directivas se relacionan significativamente con el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Particular John Dewey, Huancayo – 2018

3.2. Hipótesis específicas

- 1) Las habilidades personales se relacionan significativamente con el desarrollo organizacional en la institución Educativa Particular John Dewey, Huancayo – 2018.
- 2) Las habilidades interpersonales se relacionan significativamente con el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Particular John Dewey, Huancayo – 2018.
- 3) Las habilidades de grupo se relacionan significativamente con el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Particular John Dewey, Huancayo – 2018.

3.3. Variables

a. Definición conceptual de las Variables de la Investigación

Variable (V₁): Habilidades Directivas

“Las habilidades directivas son los bloques constructivos sobre los que descansa la administración efectiva”.

Por lo tanto, es mediante estos, que se busca el logro de metas y el desempeño productivo de la organización. (Whetten & Cameron, 2005)

Variable (V₂): Desarrollo Organizacional

Según Chiavenato, (1999), “El desarrollo organizacional (DO) estudia la organización como sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones”

b. Definición operacional de las variables

Variable (V₁): Habilidades Directivas

Para el análisis y prueba estadística de la presente variable de estudio, se desarrolló y aplicó un cuestionario para medir en una escala ordinal y para lo cual se planteó el uso de la escala de Likert para las respectivas dimensiones, siendo estas: Habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades de grupo.

Variable (V₂): Desarrollo Organizacional

Para la medición operacional de la variable desarrollo organizacional, se aplicó un cuestionario para medir cada una de las dimensiones con la escala ordinal de Likert, siendo estas: Estructurales, Tecnológicos, de productos o servicios y Culturales.

Operacionalización de las Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO	ESCALA DE MEDICIÓN
VARIABLE (V₁): Habilidades Directivas	Las habilidades directivas son los bloques constructivos sobre los que descansa la administración efectiva”. Whetthem y Cameron	Habilidades Personales	Administración y entendimiento personal Entendimiento Personal	Cuestionario	ORDINAL Escala de Likert • Muy de acuerdo • De acuerdo • Ni de acuerdo ni en desacuerdo • En desacuerdo • Totalmente en desacuerdo
		Habilidades Interpersonales	Consultoría y comunicación de apoyo Adquisición de influencia		
		Habilidades de Grupo	Facultamiento y delegación de actividades		
			Formación de Equipos Eficaces de Trabajo		
VARIABLE (V₂): Desarrollo Organizacional	“El desarrollo organizacional (DO) estudia la organización como sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones”. Chiavenato (1999)	Estructurales	Características y cualidades de la organización División y funciones de trabajo	Cuestionario	ORDINAL Escala de Likert • Muy de acuerdo • De acuerdo • Ni de acuerdo ni en desacuerdo • En desacuerdo • Totalmente en desacuerdo
		Tecnológicos	Cualidades y características de la infraestructura Equipos y Materiales Interacción de las actividades y procesos		
		De productos o servicios	Desempeño del servicio Cumplimiento de los objetivos establecidos		
		Culturales	Necesidades Laborales Relaciones Laborales		

CAPITULO IV

METODOLOGIA

4.1. Método de investigación

a. Método general

El método general utilizado fue el método científico, que según Bunge, (1972), quien especifica la organización de este en 8 pasos: “fundamentación del problema de investigación, planteo de conjeturas relativas con la experiencia, elaboración de la hipótesis general y específicos, determinar el diseño de investigación, validez y confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos; contrastación e interpretación de resultados, clarificación de las conjeturas, generalización de los resultados, partes que han sido especificadas en el proyecto de investigación y que son parte de la estructura de la tesis”.

b. Método específico

El método específico que se usó en la investigación va desde lo inductivo a lo hipotético deductivo.

Método deductivo, es el método que permite pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares.

Así mismo se trabajó bajo el *método analítico*, “el cual permite descomponer el todo en partes, para una mejor síntesis del comportamiento de nuestras variables y sus dimensiones”. Abad, (2000).

4.2. Tipo de la investigación

El tipo de investigación empleado es la aplicada, puesto que se descompone la teoría para contrastarlo con la realidad encontrada en la institución educativa:

La investigación aplicada busca la generación de conocimiento con aplicación directa a los problemas de la sociedad o el sector productivo. Esta se basa fundamentalmente en los hallazgos tecnológicos de la investigación básica, ocupándose del proceso de enlace entre la teoría y el producto. El presente ensayo presenta una visión sobre los pasos a seguir en el desarrollo de investigación aplicada, la importancia de la colaboración entre la universidad y la industria en el proceso de transferencia de tecnología, así como los aspectos relacionados a la protección de la propiedad intelectual durante este proceso. (Lozada, 2014)

4.3. Nivel de investigación

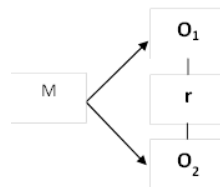
La investigación se desarrolló desde el nivel correlacional, “debido a que se describieron las características en relación a las variables de estudio y luego se evaluó el grado de correlación entre las mismas, de acuerdo a los objetivos planteados”. (Hernandez, Fernandez., & Baptista, 2014.)

4.4. Diseño de la investigación

En la investigación se tomó como aspecto de diseño el no experimental, de corte trasversal y correlacional “toda vez que no se desarrollaron experimentos para alcanzar

resultados. Asimismo, la información acopiada fue obtenida en un mismo momento de a la muestra”. (Sánchez & Reyes, 1996)

Se establece el diseño de la siguiente manera:



Donde:

M = Muestra de investigación, trabajadores de la Institución Educativa John Dewey - Huancayo.

O1 = Observación de la variable 1 Habilidades Directivas.

O2 = Observación de la variable 2 Desarrollo Organizacional.

r = Correlación de las variables de estudio

4.5. Población y muestra

Población: “La población es la cantidad total de observaciones estudiadas, siendo la muestra parte de la población que presenta las características tomadas en cuenta y delimitadas para la investigación”. Oseda, (2015),

La Población estimada en la siguiente investigación estaba conformada por los trabajadores tanto docentes como personal administrativo de la I.E. John Dewey – Huancayo; haciendo un total de 35 personas.

Muestra: siendo la población conformada por un grupo pequeño, en la investigación se convino en aplicar la encuesta censal; es decir el número de la muestra igualmente fue 35 personas que laboran en la institución educativa.

4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.6.1. Técnicas de recolección de datos

La técnica más apropiada para el nivel de investigación y con la cual se recogió adecuadamente la información de la muestra fue la encuesta.

“Las técnicas, son los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación, cuestionario, entrevistas, encuestas”. (Rodríguez Peñuelas, 2010).

4.6.2. Instrumentos de recolección de datos

Para el Acopio de la información necesaria, se emplearon como instrumentos los cuestionarios: El primer cuestionario se refirió a la variable habilidades directivas, donde se plantearon las preguntas con opciones ordinales y en la escala de Likert, que conllevaron a obtener la información respectiva para la medición de relación con la variable segunda que fue desarrollo organizacional.

4.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Respecto a este sub título los investigadores expresan procesos que se elaboran mayormente con el uso de estadísticos informáticos:

El análisis de datos consiste en realizar un conjunto de métodos estadísticos que se relacionan con demostrar la hipótesis planteada en la investigación y alcanzar los objetivos, como tablas de frecuencia, gráficos, y el análisis mediante algunos cálculos, de modo tal que sean coherentes con el objetivo, tipo y diseño de investigación. (Hernandez, Fernandez., & Baptista, 2014.)

Los datos acopiados de la muestra, se procesó con el siguiente procedimiento:

- Validación de expertos de los instrumentos, (docentes de la facultad).
- Aplicación de los instrumentos a los trabajadores de la Institución Educativa John Dewey - Huancayo.
- Elaboración de la base de datos en el software Excel

- Elección del estadístico SPSS en su versión 24 para el procesamiento de datos y el análisis de la estadística descriptiva y la estadística inferencial.

Para realizar la medición de la variables habilidades directivas y la otra variable desarrollo organizacional se asignaron los siguientes valores:

Tabla 1:

Escala Ordinal

ESCALA DE MEDICIÓN	POSITIVO
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Elaboración propia

Posterior al análisis de la prueba de normalidad, donde se elogió a la prueba de Shapiro Wilk, por la cantidad de datos menores a 50, haciendo uso del estadístico de Rho de Spearman, encontrando que el nivel de confiabilidad del instrumento indica lo siguiente:

Tabla 2:

Medición de la Confiabilidad

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	35	100,0
	Excluido a	0	,0
	Total	35	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Tabla 3:

Análisis del Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,938	,937	24

Alfa de Cronbach posee el nivel de ,938; mostrando un nivel muy alto de confiabilidad.

4.1. Aspectos éticos de la Investigación

En la investigación se tomó en cuenta los aspectos normativos que estableció la universidad, en relación: a la estructura, a la normativa respecto a la redacción y presentación de los trabajos de tesis; considerando también el cumplimiento de realizar las citas como respeto a los derechos de autor y siendo honestos en los datos consignados en relación a la institución donde se realizó la investigación.

CAPITULO V

RESULTADOS

5.1. Descripción de los resultados

Un aspecto importante para el análisis de los datos fue poder decidir sobre las herramientas tecnológicas que se usó, por lo mismo en el caso de la investigación se consideró el uso del Excel y posteriormente del Software SPSS en su versión 24.

A. Estadística descriptiva de la investigación

El proceso consiste en presentar el resultado del análisis de los datos que se lleva a cabo con datos agrupados con la ayuda del programa estadístico SPSS en su versión 24

a. Resultados de la variable V1: Habilidades Directivas

Para poder mostrar los resultados a de la variable habilidades directivas a nivel de la tabla de frecuencias, en primer lugar, se procedió a realizar el análisis correspondiente con el uso del Software SPSS con los datos agrupados, considerando el análisis por dimensión y por variable; en virtud a ello se presentan los resultados:

a) **Variable 1: Habilidades Directivas**

Tabla 4:

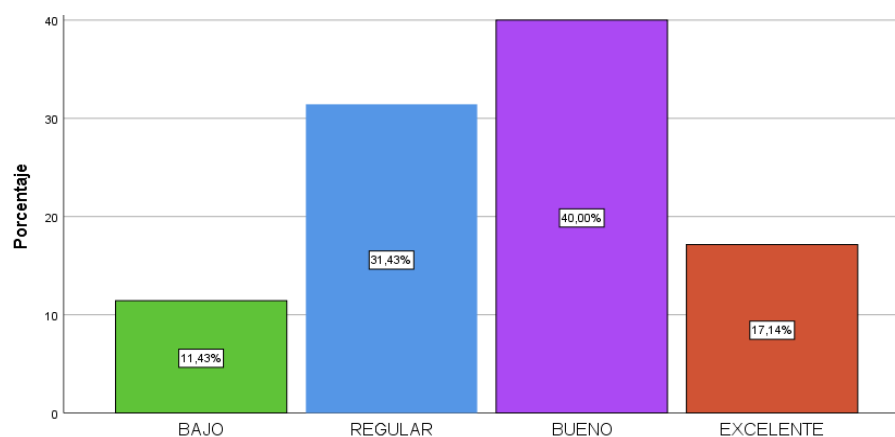
Variable habilidades directivas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	4	11,4	11,4	11,4
	Regular	11	31,4	31,4	42,9
	Bueno	14	40,0	40,0	82,9
	Excelente	6	17,1	17,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Elaboración propia.

Figura 2

Variable habilidades directivas



De los resultados obtenidos en la Variable Habilidades Directivas, del 100% de la población encuestada, podemos observar que el 17,10% considera un nivel excelente en el manejo de habilidades directivas en la institución educativa, el 40 % percibe un nivel bueno; sin embargo es de considerar las respuestas en nivel de porcentaje a la opción regular es decir personas que son indiferentes a las habilidades directivas con un 31,40% y finalmente los que contradicen las opciones anteriores con un 11,40 % quienes opinan que el nivel de manejo de las habilidades directivas imperceptible.

b) Resultados de la Dimensión: Habilidades Personales

Tabla 5:

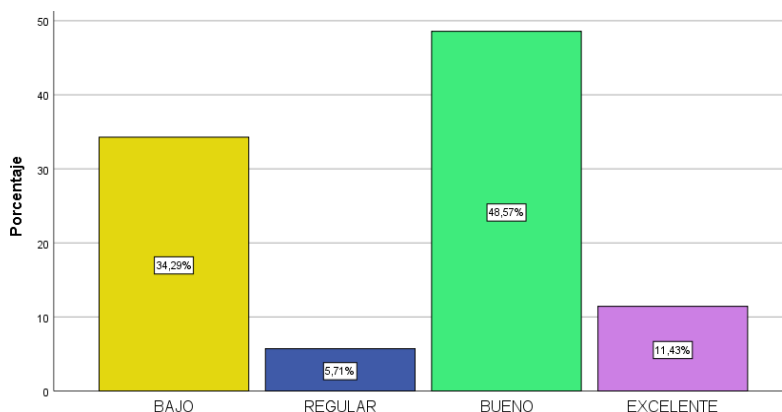
Resultados de la dimensión habilidades personales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	12	34,3	34,3	34,3
	Regular	2	5,7	5,7	40,0
	Bueno	17	48,6	48,6	88,6
	Excelente	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Elaboración propia.

Figura 3

Dimensión habilidades personales



De los resultados obtenidos en la dimensión *Habilidades Personales* de la variable *Habilidades Directivas*, podemos observar que el 11,40% considera un nivel excelente las características de las habilidades personales que perciben los colaboradores de la Institución Educativa Particular “John Dewey”, el 48,60 % percibe un nivel bastante aceptable en relación de alcanzar una denominación de “bueno”; no es de generar preocupación el resultado mínimo de los indecisos o los que no desean opinar con un 5,70% de opción “regular” y si el 34,30 % quienes opinan que el nivel de manejo de las habilidades personales es bajo, que debe de generar preocupación a los responsables de la institución y posibilitar la programación de estrategias para revertir o disminuir la opción negativa.

c) **Dimensión: habilidades interpersonales**

Tabla 6:

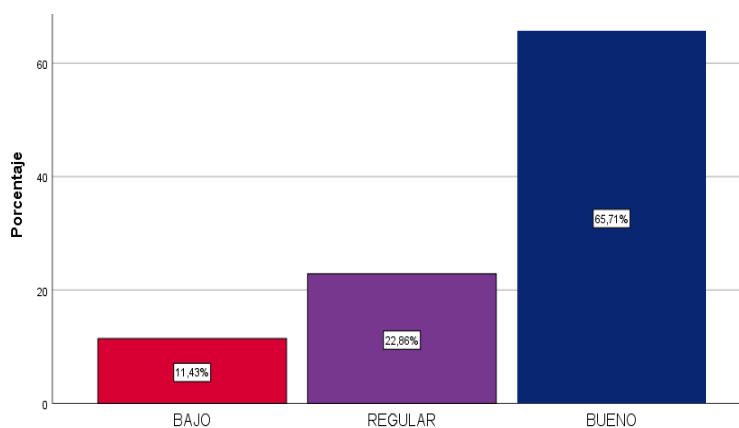
Resultados de la dimensión Habilidades Interpersonales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	4	11,4	11,4	11,4
	Regular	8	22,9	22,9	34,3
	Bueno	23	65,7	65,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Elaboración propia.

Figura 4

Dimensión habilidades interpersonales



De los resultados obtenidos para la dimensión *Habilidades Interpersonales* de la variable *Habilidades Directivas*, observamos que el 65,70% considera que las habilidades interpersonales que se vienen dando en la institución es “bueno” y que se da posiblemente por el nivel de compromiso que tienen los trabajadores con sus empleadores de la institución educativa; pero un 22,90 % se mantiene al margen respecto a tomar un lugar con su opinión y es significativo el número y muchas veces esto se presenta cuando se teme a ciertas represalias y con opiniones negativas encontramos la opinión de trabajadores que alcanza el porcentaje de 11,40 % considerando que las relaciones interpersonales son negativas en la organización.

d) Dimensión: Habilidades de Grupo

Tabla 7:

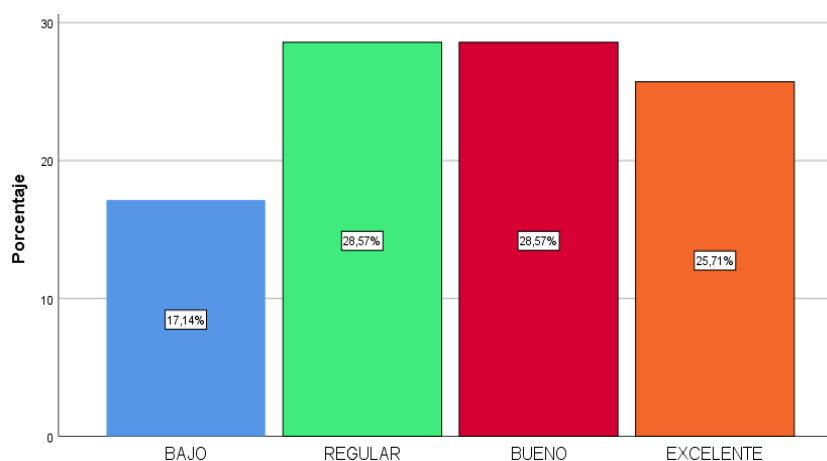
Resultados de la dimensión habilidades de grupo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	6	17,1	17,1	17,1
	Regular	10	28,6	28,6	45,7
	Bueno	10	28,6	28,6	74,3
	Excelente	9	25,7	25,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Elaboración propia

Figura 5

Dimensión habilidades de grupo



De los resultados obtenidos en la dimensión *Habilidades de Grupo* de la variable *Habilidades Directivas*, observamos que el 25,70% considera un nivel excelente en el desempeño de las habilidades de grupo en la Institución Educativa Particular “John Dewey”, el 28,60 % percibe un nivel bueno, lo que incrementa el valor de la consolidación de trabajo en equipo; por otro lado, se encuentra un 28,60 % con opiniones neutrales o relativamente ajenas a un nivel de aceptación de resultados positivos que se adjunta al resultado de 17,10 % que si considera que el nivel es bajo.

A. Variable 2: Desarrollo organizacional

Tabla 8:

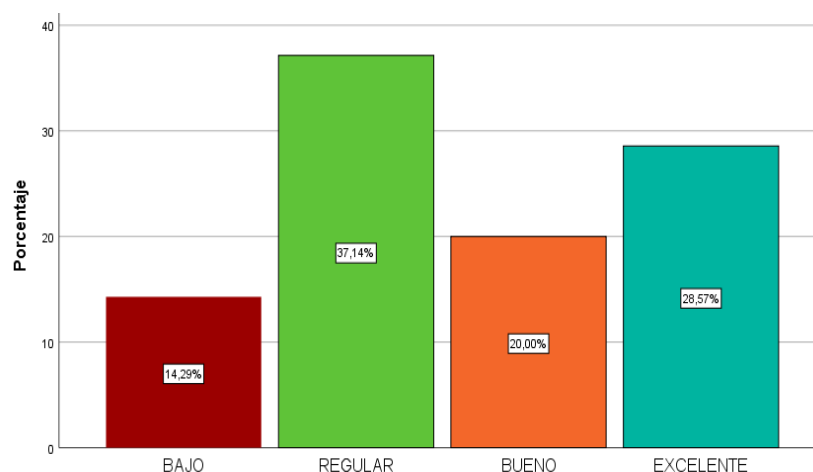
Resultados de la variable desarrollo organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	5	14,3	14,3	14,3
	Regular	13	37,1	37,1	51,4
	Bueno	7	20,0	20,0	71,4
	Excelente	10	28,6	28,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Elaboración propia

Figura 6

Variable desarrollo organizacional



En relación a la variable desarrollo organizacional, los resultados obtenidos del 100% de la población encuestada, nos muestra que el 28,60% percibe que cuando una organización busca mejorar y utiliza los medios adecuados para ello si se garantiza un crecimiento o desarrollo y esto se opina con un nivel excelente en el desarrollo y evolución organizacional, coincidiendo cercanamente pero con ciertas restricciones tenemos a un 20 %, quienes consideran como aspecto de desarrollo organizacional, un nivel bueno; es preciso considerar el nivel bastante significativo que alcanza “regular” que no opinan necesariamente ni a favor ni en contra con un 37,10 % y es mas de consideración si tomamos en cuenta al 14,30 % considera que en la organización nada garantiza el desarrollo organizacional.

a) **Dimensión: Estructurales**

Tabla 9:

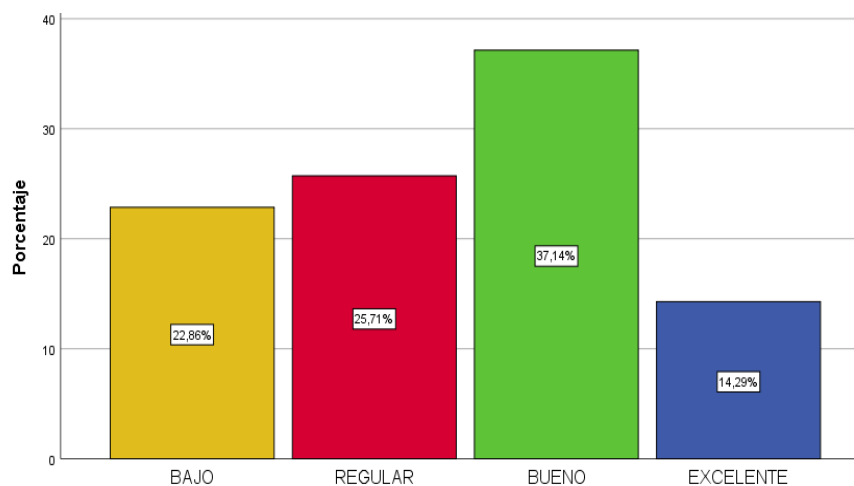
Resultado de la dimensión - estructurales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	8	22,9	22,9	22,9
	Regular	9	25,7	25,7	48,6
	Bueno	13	37,1	37,1	85,7
	Excelente	5	14,3	14,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Elaboración: propia

Figura 7

Dimensión estructurales



En relación a la dimensión *estructurales* de la variable desarrollo organizacional, los resultados obtenidos de la población encuestada, nos muestra que el 51.40% está de acuerdo con los aspectos estructurales de la institución educativa y que ello garantiza un buen funcionamiento en servicio de los padres y alumnos: pero podemos evidenciar que el 25,70 % tiene una opinión incierta es decir asume un papel neutral pero que no es necesariamente favorable, al igual que el 22,90 % que si considera que el aspecto estructural en la institución no necesariamente es buena sino que es todo lo contrario.

b) Dimensión: Tecnológicos

Tabla 10:

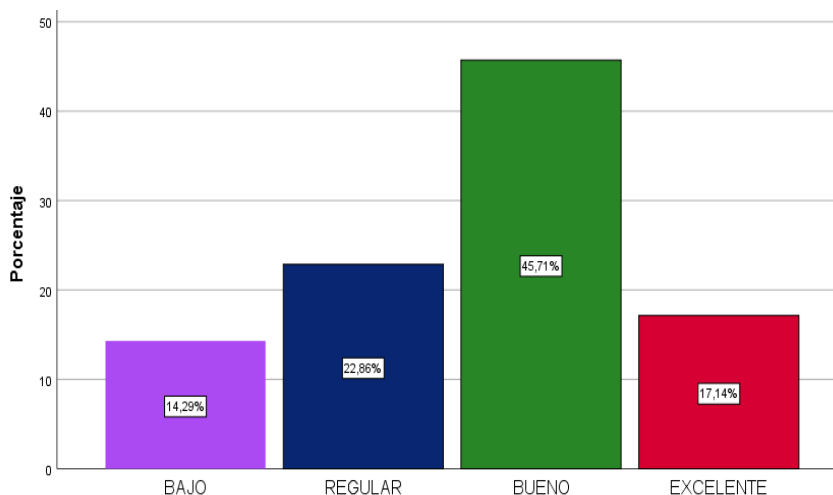
Resultados de la dimensión tecnológicos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	5	14,3	14,3	14,3
	Regular	8	22,9	22,9	37,1
	Bueno	16	45,7	45,7	82,9
	Excelente	6	17,1	17,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Elaboración propia

Figura 8

Dimensión tecnológicos



En relación a la dimensión *tecnológica* de la variable desarrollo organizacional, los resultados obtenidos de la población encuestada, nos muestra que el 62.80% opiniones entre excelente y bueno, que los aspectos tecnológicos en la institución Educativa Particular “John Dewey” son factores adecuados para el desarrollo de las actividades y de servicio a los padres y alumnos y que garantiza un nivel de satisfacción; pero de forma casi contraria encontramos la opinión de los encuestados con un 22,90 % y si es negativa la opinión y posición de un 14,30 % quienes no están de acuerdo con los aspectos tecnológicos en la institución.

c) **Dimensión: Productos - Servicios**

Tabla 11:

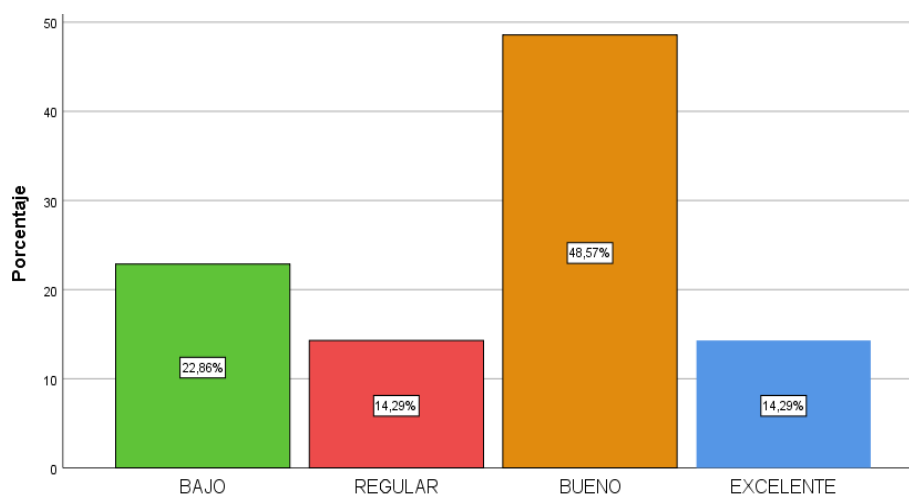
Resultados de la dimensión productos y servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	8	22,9	22,9	22,9
	Regular	5	14,3	14,3	37,1
	Bueno	17	48,6	48,6	85,7
	Excelente	5	14,3	14,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Elaboración propia

Figura 9

Dimensión productos-servicios



En relación a la Dimensión *Producto - servicio* de la Variable Desarrollo Organizacional, los resultados obtenidos de la población encuestada, nos indica que el 62,90% tiene una opinión favorable respecto al nivel de educación que se imparte en forma de conocimiento y hay preocupación por el nivel de aprendizaje en la Institución Educativa Particular “John Dewey”, pero un porcentaje significativo es el 14,30 % de quienes asumen una posición neutral es decir no están ni en contra ni consideran que lo que se imparte en la institución es adecuada, pero si el 22,90 % considera que el nivel es bajo.

d) Dimensión: Culturales

Tabla 12:

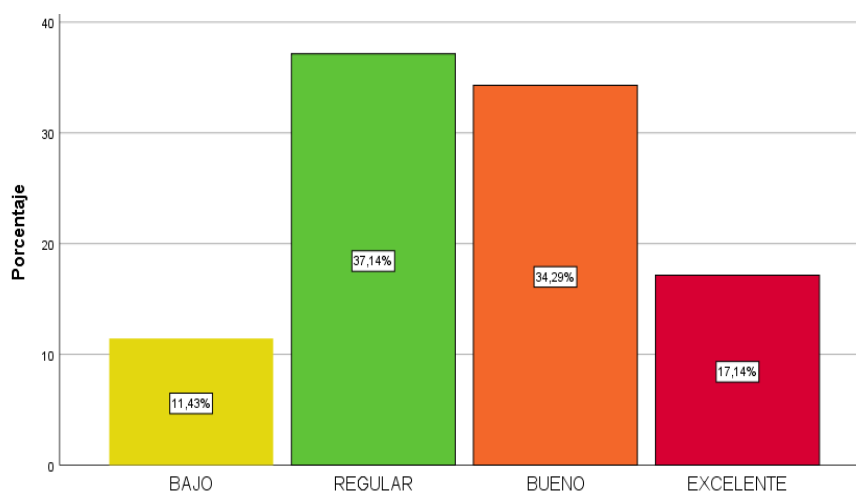
Resultados de la dimensión - culturales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	4	11,4	11,4	11,4
	Regular	13	37,1	37,1	48,6
	Bueno	12	34,3	34,3	82,9
	Excelente	6	17,1	17,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Elaboración propia

Figura 10

Dimensión culturales



En relación a la Dimensión Cultural de la Variable Desarrollo Organizacional, los resultados obtenidos de la población encuestada, nos indica que el 51.40% entre los que tienen una opinión de excelente y buena respecto a que se tiene un cuidado en considerar los aspectos culturales como factor de la educación en la Institución Educativa Particular “John Dewey”, el 34,30 % de los encuestados no tienen una posición ni contraria ni a favor de la dimensión de estudio, pero si el aspecto a tener cuidado se refleja en el 11,40 % quienes consideran que en la institución no se toman en cuenta aspectos sobre la cultura y en todo caso el nivel es bajo.

5.2. Contraste de hipótesis general

A. Análisis de la estadística inferencial

El desarrollo de la estadística inferencial implica realizar con el uso de un estadístico de prueba las hipótesis planteadas y con ella tener la posibilidad de aceptar la hipótesis alterna o rechazar la hipótesis nula.

Este proceso implica desarrollar la presentación de algunos factores como la regla de decisión, el reconocimiento del valor del alfa y la identificación del P valor.

1) Prueba de hipótesis general

a) Planteamiento de hipótesis

hipótesis nula H_0 : Las habilidades directivas **No** se relacionan significativamente con el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Particular John Dewey, Huancayo – 2018.

Hipótesis alterna H_1 : Existe relación significativa entre habilidades directivas y desarrollo organizacional en la Institución Educativa Particular John Dewey, Huancayo – 2018.

En la investigación para la presentación del proceso de contratación de la hipótesis se presentó un consideró un nivel de significancia (Sig.), $\alpha < 0,05$; y se uso del estadístico Rho de Spearman (r):

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Donde:

r_2 = Coeficiente de correlación de Spearman

d = Diferencia entre rangos (X - Y)

n = Numero de datos de la investigación

Y en donde $d_i = r_{xi} - r_{yi}$ es la diferencia entre los rangos de X e Y.

b) Determinación del nivel de significancia

El nivel de significancia utilizado en la presente investigación, fue $\alpha = 0,05$; considerando que el error alfa es equivalente al nivel de significancia ($\alpha = 0,05$) que representa la existencia de un nivel de asociación entre las variables del estudio (o rechazar que no existe asociación).

c) Regla de decisión y cálculo de P-valor

El estadístico de prueba Rho de Spearman fue utilizado medir la correlación de las variables cuantitativa de la investigación; sujeto a las fórmulas de análisis:

Si el P – valor $\leq \alpha$ → Se rechaza el Ho

Si el P – valor $> \alpha$ → No se rechaza la Ho

Con respecto a la hipótesis de las variables *habilidades directivas* (V1) y *desarrollo organizacional* (V2) en la I. E. Particular “John Dewey”, Huancayo - 2018, se realiza el análisis correspondiente, se fundamenta en la siguiente tabla:

Tabla 13:

Correlación habilidades directivas y desarrollo organizacional

			Habilidades Directivas (Agrupada)	Desarrollo Organizacional (Agrupada)
Rho de Spearman	Habilidades Directivas (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000	,794**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	35	35
	Desarr Organiz (Agrupada)	Coefficiente de correlación	,794**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	35	35

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

a) Decisión estadística:

Considerando la Rho de Spearman para la muestra de la investigación, se obtuvo un resultado de $.794^{**}$, que refiere al nivel de relación existente entre las variables en mención siendo el valor de correlación positiva alta.

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Entonces con una significación bilateral, igual a 0,000, se puede establecer que en función al P valor que establece un alfa igual o menor que 0,05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna que planteaba un nivel significativo de relación entre las habilidades directivas y desarrollo organizacional.

2) Contraste de Hipótesis Específica:

Contraste de hipótesis específica 1

La relación entre la dimensión habilidades personales de la variable habilidades directivas (v1) y la variable desarrollo organizacional (V2), fue hallada con el siguiente proceso:

a) Planteamiento de hipótesis específica 1

Hipótesis nula H_0 : Las habilidades personales **No** se relacionan significativamente con el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Particular John Dewey, Huancayo – 2018.

Hipótesis alterna H_1 : Las habilidades personales se relacionan significativamente con el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Particular John Dewey, Huancayo – 2018.

b) Determinación del nivel de significancia

El nivel de significancia utilizado en la presente investigación, fue $\alpha = 0,05$; considerando que el error alfa es equivalente al nivel de significancia ($\alpha = 0,05$) que representa la existencia de un nivel de asociación entre las variables del estudio (o rechazar que no existe asociación).

c) Regla de decisión y cálculo de P-valor

El estadístico de prueba Rho de Spearman fue utilizado medir la correlación de las variables cuantitativa de la investigación; sujeto a las fórmulas de análisis:

Si el P – valor $\leq \alpha$ → Se rechaza el H_0

Si el P – valor $> \alpha$ → No se rechaza la H_0

Con respecto a la hipótesis de dimensión habilidades personales (D1) y *desarrollo organizacional* (V2) en la I. E. Particular “John Dewey”, Huancayo - 2018, se realiza el análisis correspondiente, se fundamenta en la siguiente tabla:

Tabla 14:*Correlaciones entre habilidades personales y desarrollo organizacional*

			Habilidades personales (Agrupada)	Desarrollo organizacional (Agrupada)
Rho de Spearman	Habilidades personales (agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000	,431**
		Sig. (bilateral)	.	,010
		N	35	35
	Desarrollo organizacional (agrupada)	Coeficiente de correlación	,431**	1,000
		Sig. (bilateral)	,010	.
		N	35	35

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

d) Decisión estadística:

Considerando la Rho de Spearman para la muestra de la investigación, se obtuvo un resultado de .431**, indicando que existe una correlación positiva moderada entre la dimensión *habilidades personales* y la variable *desarrollo organizacional*, considerando lo que se muestra en el modelo:

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Sin embargo, es importante mencionar que se encontró una significación bilateral (0,010) que posibilita rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna de la investigación.

3) Contraste de hipótesis específica 2:

La relación entre la dimensión *habilidades interpersonales* de la variable *habilidades directivas* (V1) y la variable *desarrollo organizacional* (V2), fue hallada con el siguiente proceso:

a) Planteamiento de Hipótesis Específica 2

Hipótesis Nula (H₀): Las habilidades interpersonales **NO** se relacionan significativamente con el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Particular John Dewey, Huancayo – 2018.

Hipótesis Alterna (H₁): Las habilidades interpersonales se relacionan significativamente con el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Particular John Dewey, Huancayo – 2018.

b) Determinación del nivel de significancia

El nivel de significancia utilizado en la presente investigación, fue $\alpha = 0,05$; considerando que el error alfa es equivalente al nivel de significancia ($\alpha = 0,05$) que representa la existencia de un nivel de asociación entre las variables del estudio (o rechazar que no existe asociación).

c) Regla de decisión y cálculo de P-valor

El estadístico de prueba Rho de Spearman fue utilizado medir la correlación de las variables cuantitativa de la investigación; sujeto a las fórmulas de análisis:

Si el P – valor $\leq \alpha$ → Se rechaza el H₀
 Si el P – valor $> \alpha$ → No se rechaza la H₀

Con respecto a la hipótesis de dimensión habilidades interpersonales (D2) y *desarrollo organizacional* (V2) en la I. E. Particular “John Dewey”,

Huancayo - 2018, se realiza el análisis correspondiente, se fundamenta en la siguiente tabla:

Tabla 15:

Correlaciones entre habilidades interpersonales y desarrollo organizacional

			Habilidades interpersonales (Agrupada)	Desarrollo Organizacional(Agrupada)
Rho de Spearman	Habilidades Interpersonales (Agrupada)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 35	,691** ,000 35
	Desarr. Organizacional (Agrupada)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,691** ,000 35	1,000 . 35

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

d) Decisión estadística:

Considerando el estadístico de prueba Rho de Spearman para la muestra de la investigación, se obtuvo un resultado de 0.691**, resultado que obtiene una connotación de Correlación positiva moderada; entre habilidades interpersonales y desarrollo organizacional.

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Tomando en cuenta la significación bilateral entre la dimensión mencionada y la variable de estudio, se concluye que P valor es menor que el nivel de significancia (0,05), por lo cual se rechaza la hipótesis nula.

4) Contraste de hipótesis específica 3:

Se desea correlacionar la dimensión *habilidades de grupo* de la variable *habilidades directivas* (V1) y la variable *desarrollo organizacional* (V2), para lo cual se desarrolló el proceso siguiente:

a) Planteamiento de Hipótesis Específica 3

Hipótesis Nula H_0 : Las habilidades de grupo **NO** se relacionan significativamente con el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Particular John Dewey, Huancayo – 2018.

Hipótesis Alternativa H_1 : Las habilidades de grupo se relacionan significativamente con el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Particular John Dewey, Huancayo – 2018

b) Determinación del nivel de significancia

El nivel de significancia utilizado en la presente investigación, fue $\alpha = 0,05$; considerando que el error alfa es equivalente al nivel de significancia ($\alpha = 0,05$) que representa la existencia de un nivel de asociación entre las variables del estudio (o rechazar que no existe asociación).

c) Regla de decisión y cálculo de P-valor

El estadístico de prueba Rho de Spearman fue utilizado medir la correlación de las variables cuantitativa de la investigación; sujeto a las fórmulas de análisis:

Si el P – valor $\leq \alpha$ → Se rechaza el H_0

Si el P – valor $> \alpha$ → No se rechaza la H_0

Con respecto a la hipótesis de dimensión habilidades de grupo (D3) y *desarrollo organizacional* (V2) en la I. E. Particular “John Dewey”,

Huancayo - 2018, se realiza el análisis correspondiente, se fundamenta en la siguiente tabla:

Tabla 16:

Correlaciones entre habilidades de grupo y desarrollo organizacional

			Habilidades de grupo (agrupada)	Desarrollo Organizacional (agrupada)
Rho de Spearman	Habilidades de grupo (agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000	,918**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	35	35
	Desarrollo organizacional (agrupada)	Coefficiente de correlación	,918**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	35	35

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

d) Decisión estadística:

Considerando la aplicación del estadístico de prueba como la Rho de Spearman para la muestra respectiva de la investigación, posterior al procesamiento de los datos obtenidos se obtuvo como nivel de correlación un resultado de 0.918**, resultado que muestra la existencia de una correlación positiva muy alta entre la dimensión *habilidades de grupo* y la variable *desarrollo organizacional*.

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Considerando el análisis sobre la significación bilateral de las variables, se concluye que el P valor, es menor que el nivel de significancia (0,05), por lo cual se rechaza la hipótesis nula.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La presente investigación tuvo por objetivo, determinar cómo las habilidades directivas se relacionan con el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Particular John Dewey, Huancayo – 2018.

Los resultados obtenidos en la investigación, indicaron que existe una correlación positiva alta entre *habilidades directivas* y *desarrollo organizacional*, lo que demuestra el planteamiento inicial sobre la hipótesis general de que entre dichas variables existía una significativa relación; y esto se sustenta aún más con los resultados obtenidos gracias al estadístico de prueba Rho de Spearman que conllevó a establecer que se rechaza la hipótesis nula por que la significación bilateral de las variables, P valor es menor que el nivel de significancia (0,05) y se obtiene una relación de 0,794**.

Los resultados obtenidos, coinciden con la investigación realizada por (Córdova Ríos, 2017), titulada: “*Habilidades directivas y clima institucional en la Red 12, Ugel 06 - ATE, 2017*”, concluyendo que los directivos utilizan sus habilidades y conocimientos de forma tal que se cumplan las metas propuestas, además de alcanzar cada objetivo planteado, logrando mejorar el posicionamiento de la organización donde se desempeñan. Lo cual se respalda en el resultado de Rho de Spearman =0.452**, determinando una correlación significativa moderada.

Por lo tanto, con el resultado mencionado, se considera necesario implementar estrategias y actividades para fomentar la mejora de las habilidades directivas en la institución educativa “John Dewey”, para alcanzar los objetivos planteados y orientarnos a obtener el desarrollo esperado.

Así mismo (Whetten & Cameron, 2005), en su definición de habilidades directivas mencionan que: “Son bloques constructivos sobre los que descansa la administración

efectiva”, relacionándose con la importancia del uso de habilidades directivas, como base para el logro de metas y del desempeño productivo en la organización.

Del mismo modo la investigación de (Zapata Espinoza, 2017), titulada: “*Habilidades directivas y gestión educativa en la institución educativa Miguel Grau Red N°3, Magdalena del Mar - 2017*”, tiene como resultado que el valor de P resulta menor al de 0,05 y en consecuencia la relación es significativa entre ambas variables, concluyendo que la labor dentro de la organización educativa debe ser competente para obtener resultados óptimos.

El objetivo específico 1 de la presente investigación fue identificar como las habilidades personales se relacionan con el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Particular John Dewey, Huancayo-2018, a lo que se planteó la hipótesis número 1, obteniendo que P valor es menor que el nivel de significancia (0,05) y Rho de Spearman=0,431**, rechazando la hipótesis nula, obteniendo una correlación positiva moderada. Lo cual se relaciona con la importancia del fortalecimiento de las capacidades de cada uno de los trabajadores de la institución, para mejorar su desempeño laboral y garantizar un trabajo de calidad orientado a satisfacer necesidades de la organización.

El resultado hallado concuerda con la investigación de (Bermúdez & Bravo, 2016), titulada: “*habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en escuelas básicas primarias*”, que concluye en que los directores deben haber desarrollado habilidades directivas, la cual mejora sus capacidades para poder gestionar adecuadamente las funciones dirigidas a gestionar no sólo los aspectos administrativos sino pedagógicos, generando el desarrollo organizacional esperado de las instituciones.

Con el resultado obtenido, se establece que es importante la implementación de un plan de evaluación del manejo de habilidades en cada área, para conocer el desempeño laboral

en la institución educativa “John Dewey”, promoviendo su mejora y fortaleciendo cada factor que influye en el desarrollo organizacional.

El objetivo específico 2 de la presente investigación fue establecer como las habilidades interpersonales se relacionan con el desarrollo organizacional en la Institución Educativa John Dewey, Huancayo-2018, a lo que se planteó la hipótesis 2, obteniendo que valor P es menor que el nivel de significancia (0,05) y Rho de Spearman=0,691**, rechazando la hipótesis nula, obteniendo una correlación positiva moderada. Concluyendo que el manejo de habilidades interpersonales, permite un trabajo en conjunto y coordinado de todo el personal con la finalidad de lograr los objetivos planteados por la institución.

Los resultados presentados no llevan entonces a mencionar a la propuesta de (Whetten & Cameron, 2005), “las habilidades directivas incluyen virtualmente contacto constante con las personas, y los directivos cuyas personalidades no los predisponen hacia una gran cantidad de actividad interpersonal, es probable que se sientan frustrados e insatisfechos”. Esta definición conlleva a establecer porque es importante el uso de herramientas que faciliten la comunicación y la relación con cada miembro en la institución, además de que los directivos deben de considerar estrategias como delegar y facultar funciones, para fomentar un desempeño eficiente.

Así mismo, los resultados obtenidos de la investigación planteada **por** (Cajahuaringa Chilon, 2017), titulada: “*desarrollo organizacional y relaciones Interpersonales en las instituciones educativas UGEL 10 –Huaral ,2015*”, establece que en la experiencia de su investigación el desarrollo organizacional se relaciona significativamente con las relaciones interpersonales. Sustenta esta afirmación los resultados estadísticos que generaron un nivel de correlación significativa entre sus variables. Por lo tanto, se concluye que sólo a través de una buena comunicación y trabajo en equipo se podrá lograr los objetivos trazados dentro de la institución.

El objetivo específico 3 de la presente investigación fue analizar como las habilidades de grupo se relacionan con el desarrollo organizacional de la Institución Educativa Particular John Dewey, Huancayo-2018, a lo que se planteó la hipótesis 3, obteniendo que valor P es menos que el nivel de significancia (0,05) y Rho de Spearman=0.918**, rechazando la hipótesis nula, obteniendo una correlación positiva muy alta. Por lo que se concluye que las habilidades de grupo generan un comportamiento interdependiente entre los miembros de la organización permitiendo cumplir metas establecidas en equipo, promoviendo el desarrollo progresivo de la organización.

Los resultados hallados concuerdan con la investigación de (Cardenas Tapia, 2016), titulada: “*Las habilidades directivas y la planificación estratégica en la Universidad Peruana Los Andes Ayacucho en el año 2016*”, concluyendo que, al mejorar las habilidades directivas grupales en la Universidad, se logrará un planeamiento estratégico que pueda cumplir con mejorar los estándares de educación brindada. Así mismo, que la productividad se ve beneficiada con el establecimiento de relaciones laborales sanas y responsables, necesarias en la estructura jerárquica. Esta conclusión se respalda en Rho de Spearman calculado en: 0.766 y el Valor de P: 0.000, existiendo una relación positiva entre habilidades grupales y la planificación estratégica.

Así mismo, la investigación de (Lavín Arteaga, 2016), “Competencias directivas que refuerzan el liderazgo y promueven una mejora escolar”, coinciden con los resultados encontrados, debido a que la investigación concluye que el trabajo en GPT (Grupo Par de Trabajo) permite tanto a la plana docente como directivos, desarrollar un trabajo compartido, logrando buenos resultados con los estudiantes, permitiendo reconocer capacidades directivas y el objetivo del desarrollo organizacional.

Finalmente, de los resultados hallados, se establece la importancia de poner en marcha programas de socialización en los diferentes niveles de estructura organizacional de la

institución educativa “John Dewey”, con la finalidad de afianzar una comunicación eficaz, sentido de pertenencia hacia la institución y una buena convivencia, fortaleciendo el trabajo en equipo, el cual se plasma en una labor de calidad orientada a los estudiantes promoviendo el desarrollo de la institución.

CONCLUSIONES

- 1) El objetivo general de la presente investigación fue determinar cómo las habilidades directivas se relacionan con el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Particular “John Dewey”, Huancayo – 2018, los resultados hallados de una muestra de 35 colaboradores, indicaron que existe una correlación positiva alta entre *Habilidades directivas* y *Desarrollo Organizacional*, lo que significa una correlación significativa, para ello se alcanzó un nivel de correlación = 0,794**; además, la significación bilateral de las variables, concluye que al encontrar un P valor que es menor que el nivel de significancia (0,05); resultados que conllevaron a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna..

- 2) El objetivo específico 1, planteaba: identificar como las habilidades personales se relacionan con el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Particular John Dewey, Huancayo – 2018. Mediante el procesamiento y análisis de datos se obtuvo como resultado del estadístico de prueba Rho de Spearman un nivel de correlación =0.431** y la significación bilateral de las variables inferior al 0,05, este resultado muestra que existe una relación positiva moderada entre *Habilidades personales* y *Desarrollo Organizacional*; además de demostrar que el resultado sujeto al P valor menor que el alfa respectiva conlleva a establecer el rechazo de la hipótesis nula.

- 3) En relación al objetivo específico 2, “establecer como las habilidades interpersonales se relacionan con el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Particular John Dewey, Huancayo – 2018”. Posterior al procesamiento de los datos obtenidos y a la aplicación del estadístico de prueba Rho de Spearman, se encontró el resultado de nivel de correlación = 0.691** que significa tener una relación positiva moderada, y

considerando que el P valor, es menor que el nivel de significancia (0,05), posibilita rechazar la hipótesis nula entre la dimensión y la variable de estudio.

- 4) El objetivo específico 3, “analizar como las habilidades de grupo se relacionan con el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Particular John Dewey, Huancayo – 2018”, este planteamiento conlleva a procesar los datos y a buscar realizar la prueba de hipótesis respectiva, y al uso del Rho de Spearman se obtuvo como nivel de correlación entre la dimensión Habilidades de Grupo y la variable Desarrollo organizacional un resultado = 0.918**, lo que demuestra la relación positiva muy alta. Tomando en cuenta el análisis del P valor con un nivel de significancia menor a (0,05), entonces se rechazó la hipótesis nula y se aceptó el alto grado de relación entre la dimensión y variable respectiva.

RECOMENDACIONES

- 1) Se sugiere, llevar a cabo un estudio de mayor profundidad y de forma constante, con respecto al manejo de las habilidades directivas y su influencia en las diversas necesidades de los colaboradores que pertenecen a diferentes áreas de la Institución, con el objetivo de conocer la situación organizacional e implementar estrategias y actividades para fomentar su mejora.
- 2) Además, se recomienda a los directivos implementar un plan de evaluación del manejo de habilidades directivas en cada área de la institución, con la finalidad de conocer el desempeño laboral y promover su mejora, además de generar en los colaboradores la identificación con las metas institucionales.
- 3) Así mismo, realizar programas dentro de la Institución, con la finalidad de que los colaboradores y directivos de las distintas áreas de la organización, logren identificar, aprender y fortalecer sus habilidades directivas y así ponerlas en práctica para mejorar su desempeño laboral, lo que a su vez contribuye con mejorar los factores que se relacionan en el desarrollo de la organización.
- 4) Se sugiere la planeación de programas de socialización por parte de los promotores y directivos, para los colaboradores de los diferentes niveles de la estructura organizacional de la institución, actividades diversas que deben ser orientadas a la cultura, al deporte y actividades sociales, considerando fechas festivas de carácter de celebración general como el día de las madres, día de los padres, día del trabajador, etc. o de carácter interno como concurso internos, aniversarios, celebraciones especiales, etc.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Abad, F. (2000). *Bases epistemológicas y proceso de investigación psicoeducativa*. Abad, F. (2000). Bases epistemológicas y proceso de investigación psicoeducativa. CSV.: CSV.
- Bermúdez, E., & Bravo, V. (2016). *Habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en escuelas básicas primarias*. Venezuela: Universidad del Zulia.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercera edición ed.). Colombia: Prentice Hall.
- Boul, P. (junio de 2018). *Diccionario de Competencias*. Obtenido de https://www.pablobuol.com/capacitacion/diccionario_de_competencias.htm
- Bunge, M. (1972). *La ciencia. Su método y su filosofía*. Argentina.
- Business School. (setiembre de 2019). *Orientación a resultados, ¿cómo ponerla en práctica?* Obtenido de <https://obsbusiness.school/es/blog-project-management/habilidades-intrapersonales-de-project-manager/orientacion-resultados-como-ponerla-en-practica>
- Cajahuaringa Chilon, M. d. (2017). *Desarrollo institucional y relaciones Interpersonales en las instituciones educativas UGEL 10 –Huaral ,2015*. Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Cardenas Tapia, V. R. (2016). *Las habilidades directivas y la planificación estratégica en la Universidad Peruana Los Andes Ayacucho en el año 2016*. HUANCAYO - PERÚ: UNCP.
- Castillo Silva, R. D. (2017). *Habilidades Directivas y gestión de Alianzas Estratégicas de la IEPGP N°6005 “General Emilio Soyer Cabero”-Chorrillos,2017*. Lima - Perú: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.

Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Chiavenato, I. (1999).
Administración de Recursos Humanos. Mc.Graw Hill.

Córdova Ríos, J. T. (2017). *Habilidades directivas y clima institucional en la Red 12, Ugel 06-ATE, 2017*. Trujillo - Perú: UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO.

Daft, R. L. (2015). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning.

Davis, K. (1981). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. Nueva York: McGrawHill.

Definición. (febrero de 2016). *Definiciones*. Obtenido de <https://definicion.mx/comunicacion/>

García Jerónimo, B., Eliseo Dantés, H., & Balderrabano Briones, L. (Diciembre de 2018).

Estudio del impacto de las habilidades directivas, en una institución de educación superior en el sureste de México. *Revista Ciencias de la Educación*, Vol. 2(Nº. 6), 25 - 35. Obtenido de

http://www.ecorfan.org/republicofperu/research_journals/Revista_de_Ciencias_de_la_Educacion/vol2num6/Revista_Ciencias_de_la_Educaci%C3%B3n_V2_N6_4.pdf

García, & Sanchez, R. (01 de enero de 2006). *Habilidades Directivas*. Obtenido de Escuela de Organización Industrial: <https://www.eoi.es/es/savia/publicaciones/20227/tecnicas-y-habilidades-directivas>

Griffin, D. (Setiembre de 2019). *Estructura organizacional de un sistema abierto*. Obtenido de <https://pyme.lavoztx.com/estructura-organizacional-de-un-sistema-abierto-4317.html>

Guarnizo Ponce, W. J. (2018). *Las Habilidades gerenciales como eje fundamental en la gestión del talento humano en las Instituciones de Educación Superior*. Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.

- Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional, Principios y aplicaciones* (4 ed.). Mexico D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Hernandez, Fernandez., & Baptista. (2014.). *Metodología de la Investigación*. México.: Editorial Me Graw Hill.
- Lavín Arteaga, K. (2016). *Competencias directivas que refuerzan el liderazgo distribido y promueven una mejora escolar*. Santiago: Universidad de Chile.
- Lozada, J. (2014). Investigación aplicada. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica - Vol. 3 Nª 1*, págs. 47-50.
- Margulies, N., & Raia, A. (1972). *Organizational Development: Values, Process and Technology*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Navarro, M. (2009). Auto conocimiento y autoestima. *Temas para la Educación*, 1-9.
- Oseña, D. (2015). *Teoría y práctica de la investigación científica*. . Lima: UNIA.
- Pinto Cristiani, M. E. (2012). *Desarrollo Organizacional*. Mexico: Red Tercer Milenio.
- RAE, Real Academia Española. (marzo de 2019). *Diccionario*. Obtenido de <https://dle.rae.es/habilidad?m=form>
- Ramirez, J. I. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. 35.
- Robbins, S. P. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Education - 17 edición.
- Rodríguez Peñuelas, M. A. (2010). *Métodos de investigación : diseño de proyectos y desarrollo de tesis en ciencias administrativas, organizacionales y sociales*. Culiacán, Sinaloa: Universidad Autónoma de Sinaloa, 2010.

- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista Educación en Valores, 1*(25), 1-16.
- Sánchez, H., & Reyes, C. (1996). *Metodología y diseños en la investigación*. Lima: Mantaro.
- Villegas Cruz, E. M. (2018). *Plan de Gestión de las Habilidades Directivas En la Supervivencia de las Empresas familiares. Caso: Guayaberas Orellana*. Ecuador: Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Pearson Educación.
- Zapata Espinoza, M. M. (2017). *Habilidades directivas y gestión educativa en la institución educativa Miguel Grau Red N°3, Magdalena del Mar-2017*. Trujillo - Perú: UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO.

ANEXOS

Matriz de consistencia: Habilidades directivas y desarrollo organizacional en la Institución Educativa Particular John Dewey, Huancayo -2018

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGIA	INSTRUMENTOS
<p>Problema General</p> <p>¿De qué manera las Habilidades Directivas se relacionan con el Desarrollo Organizacional en la Institución Educativa Particular John Dewey, Huancayo - 2018?</p> <p>Problema Especifico</p> <p>1) ¿De qué manera las Habilidades Personales se relacionan con el Desarrollo Organizacional en la Institución Educativa Particular John Dewey, Huancayo - 2018?</p> <p>2) ¿De qué manera las Habilidades Interpersonales se relacionan con el Desarrollo Organizacional en la Institución Educativa Particular John Dewey, Huancayo - 2018?</p> <p>3) ¿De qué manera las Habilidades de Grupo se relacionan con el Desarrollo Organizacional en la Institución Educativa Particular John Dewey, Huancayo - 2018?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar cómo las Habilidades Directivas se relacionan con el Desarrollo Organizacional en la Institución Educativa Particular John Dewey, Huancayo - 2018</p> <p>Objetivo Especifico</p> <p>1) Identificar como las Habilidades Personales se relacionan con el Desarrollo Organizacional en la Institución Educativa Particular John Dewey, Huancayo – 2018.</p> <p>2) Establecer como las Habilidades Interpersonales se relacionan con el Desarrollo Organizacional en la Institución Educativa Particular John Dewey, Huancayo – 2018.</p> <p>3) Analizar como las Habilidades de Grupo se relacionan con el Desarrollo Organizacional en la Institución Educativa Particular John Dewey, Huancayo – 2018.</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>Las Habilidades Directivas se relacionan significativamente con el Desarrollo Organizacional en la Institución Educativa Particular John Dewey, Huancayo - 2018</p> <p>Hipótesis Especifico</p> <p>1) Las Habilidades Personales se relacionan significativamente con el Desarrollo Organizacional en la Institución Educativa Particular John Dewey, Huancayo – 2018.</p> <p>2) Las Habilidades Interpersonales se relacionan significativamente con el Desarrollo Organizacional en la Institución Educativa Particular John Dewey, Huancayo – 2018.</p> <p>3) Las Habilidades de Grupo se relacionan significativamente con el Desarrollo Organizacional en la Institución Educativa Particular John Dewey, Huancayo – 2018.</p>	<p>Variable 1</p> <p>Habilidades Directivas</p> <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades Personales • Habilidades Interpersonales • Habilidades de Grupo <p>Variable 2</p> <p>Desarrollo Organizacional</p> <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructurales • Tecnológicos • De productos o servicios • Culturales 	<p>Tipo: Aplicado</p> <p>Diseño: No experimental, de corte trasversal y correlacional</p> <p>Recolección de datos: Población: 35 trabajadores de la I.E John Dewey, Huancayo-2018</p> <p>Muestra censal: Los 35 trabajadores de la I.E John Dewey, Huancayo-2018</p>	<p>Cuestionario</p> <p>realizado a los trabajadores</p>

Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Variable 1 Habilidades Directivas	Las habilidades directivas son los bloques constructivos sobre los que descansa la administración efectiva". Whetthem y Cameron	Para el análisis y prueba estadística de la presente variable de estudio, se desarrolló y aplicó un cuestionario para medir en una escala ordinal y para lo cual se planteó el uso de la escala de Likert para las respectivas dimensiones, siendo estas: Habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades de grupo.	Habilidades Personales	Administración y entendimiento personal	Escala ordinal de medición
				Manejo del estrés personal	
			Habilidades Interpersonales	Consultoria y comunicación de apoyo	
				Adquisición de influencia	
			Habilidades de Grupo	Facultamiento y delegación de actividades	
				Formación de Equipos Eficaces de Trabajo	

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Variable 2	<p>“El desarrollo organizacional (DO) estudia la organización como sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones”. Chiavenato (1999)</p>	<p>Para la medición operacional de la variable desarrollo organizacional, se aplicó un cuestionario para medir cada una de las dimensiones con la escala ordinal de Likert, siendo estas: Estructurales, Tecnológicas, De productos o Servicios y Culturales.</p>	Estructurales	Características y cualidades de la organización	Escala ordinal de medición
				División y funciones de trabajo	
			Tecnológicos	Cualidades y características de la infraestructura	
				Equipos y Materiales	
				Interacción de las actividades y procesos	
			De productos o servicios	Desempeño del servicio	
				Cumplimiento de los objetivos establecidos	
			Culturales	Necesidades Laborales	
Relaciones Laborales					

Cuestionario

HABILIDADES DIRECTIVAS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR JOHN DEWEY, HUANCAYO -2018

INSTRUCCIONES

Señor(a) colaborador (a), se le solicita su participación, para la resolución del “CUESTIONARIO DE ENCUESTA SOBRE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN PARTICULAR JOHN DEWEY, HUANCAYO -2018”, que le muestro a continuación. Lea cada ítem atentamente y decida cada respuesta según su criterio y conocimiento profesional, marcando con un aspa en uno de los recuadros de las cinco posibles respuestas que se le presenta:

1=Totalmente en Desacuerdo
2=En desacuerdo
3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4=De acuerdo
5=Totalmente de acuerdo

VARIABLE (V1): HABILIDADES DIRECTIVAS

N°	ÍTEMS	VALORACIÓN					TOTAL	PUNTAJE FINAL
		1	2	3	4	5		
HABILIDADES PERSONALES								
1	El autoconocimiento genera soluciones en conflictos o problemas laborales en la Institución Educativa							
2	El estrés perjudica el desempeño eficiente en el trabajo de los colaboradores de la institución.							
3	Los valores personales son herramientas indispensables en el cumplimiento de las funciones laborales que debe cumplir cada trabajador.							
HABILIDADES INTERPERSONALES								
4	Un aspecto que se considera en la institución es incentivar a quienes están de acuerdo con lo que se profesa orientado a generar reciprocidad.							
5	En la institución se considera que el cumplimiento satisfactorio de las metas laborales deriva de la motivación constante.							
6	Los directivos de la institución toman en cuenta que la participación inclusiva del equipo de trabajo, maneja y previene conflictos laborales.							
HABILIDADES DE GRUPO								
7	Los directivos de la institución buscan evitar el trabajo individual pues consideran un comportamiento que retrasa el cumplimiento de metas.							
8	En la institución educativa se profesa el empowerment o facultamiento de funciones que permite la participación activa en el equipo de trabajo de todos por igual.							
9	Los directivos están pendientes de los cambios y adecuaciones a los cambios y capacitan al personal							

VARIABLE (V2): DESARROLLO ORGANIZACIONAL

N°	ITEMS	VALORACION					TOTAL	PUNTAJE FINAL
		1	2	3	4	5		
ESTRUCTURALES ESTRUCTURALES								
1	Los trabajadores de la institución generan un reconocimiento de la estructura estratégica (visión, misión, objetivos, etc.), y logran identificación							
2	En la institución los colaboradores se identifican con el plan estratégico para lograr sus objetivos y metas							
3	Los directivos son conscientes de implementar capacitaciones y charlas para inmiscuir al colaborador con la misión, visión y valores de la institución.							
TECNOLÓGICOS								
4	La institución cuenta con implementación tecnológica adecuada en todos los ambientes para desarrollar eficientemente las actividades cotidianas							
5	Los directivos se preocupan de promover el uso de aspectos virtuales tecnológicos para el manejo de los procesos educativos							
6	Los directivos de la institución programan jornadas de capacitación para usos de medios de atención virtual e interactiva hacia la comunidad estudiantil							
DE PRODUCTOS O SERVICIOS								
7	En la institución se está adecuando constantemente los modelos educativos en beneficio de los estudiantes y padres de familia							
8	Los directivos de la institución están generando propuestas de servicios complementarios para la formación de los estudiantes de pre universitarios.							
9	En la institución se desarrollan programas para favorecer los intereses de los estudiantes en relación a sus fines de egreso como carreras militares, técnicas, universitarias, etc.							
CULTURALES								
10	La institución cuenta con planes de acciones culturales a desarrollar tanto en el personal y estudiantes							
11	En la institución se desarrollan actividades culturales de carácter regional y nacional en la que se inspira la participación de toda la comunidad educativa							
12	En la institución se implementa constantemente ambientes para el desarrollo de actividades culturales de los estudiantes.							

Observaciones:

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN.

Consentimiento informado

TÍTULO DEL ESTUDIO: *HABILIDADES DIRECTIVAS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR JOHN DEWEY, HUANCAYO -2018*

INVESTIGADOR:

OSORIO DE LA TORRE JHEIMY JHAMIN YUMIKO

LUGAR DONDE SE LLEVARÁ A CABO EL ESTUDIO:

INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR "JOHN DEWEY", HUANCAYO

Se garantiza la discreción en relación a los datos y resultados obtenidos.

A continuación:

He leído la información provista en esta hoja de consentimiento. O se me ha leído de manera adecuada. Todas mis preguntas sobre él estudio y mi participación en este, han sido atendidas. Libremente consiento participar en esta investigación.

Fecha

Firma del Participante

DNI DEL PARTICIPANTE

Huancayo, jueves 24 de julio del 2019

OFICIO N°005-2019-BJJJODT -CC.AA.CC-UPLA

Señor(a): DR. VICENTE MELGAR PATIÑO

**DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR "JOHN DEWEY"
HUANCAYO**

Presente.-

Asunto: **Solicito permiso para aplicar el cuestionario de la investigación "HABILIDADES DIRECTIVAS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR "JOHN DEWEY"**

De nuestra mayor consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a Usted para saludarle cordialmente y a la vez solicitar el permiso respectivo para desarrollar la aplicación del Cuestionario de la tesis que vengo realizando, titulada: **"HABILIDADES DIRECTIVAS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR JOHN DEWEY, HUANCAYO -2018"**.

Por tal motivo, solicitamos a Usted se sirva apoyarnos con la autorización para llevar a cabo la aplicación del cuestionario, con el fin de recabar la información necesaria para desarrollar el informe final de la investigación.

Sin otro en particular, agradeciéndole anticipadamente por la atención favorable que le merezca el presente, hacemos uso de la ocasión para expresarle los sentimientos de nuestra distinguida consideración y alta estima.

Atentamente.



JHEIMY JHAMÍN YUMIKO OSORIO DE LA TORRE
BACHILLER EN ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS
48061568



Institución Educativa Privada "John Dewey" R.D. N° 00147



MINISTERIO DE EDUCACIÓN

HACE CONSTAR

Que la Señorita: OSORIO DE LA TORRE, Jheimy Jhamin Yumiko, perteneciente a la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, de la Escuela Académico Profesional de Administración, de la Universidad Peruana Los Andes, identificada con DNI N° 48061568, realizó la aplicación del Cuestionario de su investigación titulada "HABILIDADES DIRECTIVAS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR "JOHN DEWEY"-2018" .Por lo que se tiene a bien expedir la presente constancia para los fines que considere conveniente.

Atentamente



Vicente A. Meigar Patiño
VICENTE A. MECIGAR PATIÑO
DIRECTOR
CPPe. 1410556190

Av. Huancavelica N° 536

Teléfono: 213957

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Lista de cotejo para evaluar HABILIDADES DIRECTIVAS

OBJETIVO: Determinar la relación de habilidades directivas y desarrollo organizacional en la Institución educativa particular "John Dewey", Huancayo -2018

DIRIGIDO A: Personal que labora en la Institución Educativa

APELLIDOS Y NOMBRES DEL VALIDADOR DEL INSTRUMENTO:

Mg.Ivo Guevara Sinchez

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

MAGISTER

VALORACIÓN:

MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
-----------	------------------	---------	------



FIRMA DEL EVALUADOR
Ivo Guevara Sinchez

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Lista de cotejo para evaluar DESARROLLO ORGANIZACIONAL

OBJETIVO: Determinar la relación de habilidades directivas y desarrollo organizacional en la Institución educativa particular "John Dewey", Huancayo -2018

DIRIGIDO A: Personal que labora en la Institución Educativa

APELLIDOS Y NOMBRES DEL VALIDADOR DEL INSTRUMENTO:

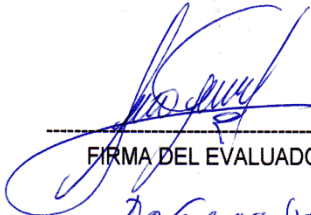
Mg. Ivo Guevara Sinchez

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

MAGISTER

VALORACIÓN:

MUY BUENO	<input checked="" type="checkbox"/> BUENO	REGULAR	MALO
-----------	---	---------	------


FIRMA DEL EVALUADOR

Ivo Guevara Sinchez

MATRIZ DE VALIDACIÓN

TÍTULO: HABILIDADES DIRECTIVAS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR JOHN DEWEY, HUANCAYO -2018

VARIABLE	DIMENSIÓN	ÍTEMES	RESPUESTA				VALORACIÓN				OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES					
			Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No de acuerdo ni en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN	RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR	RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEMES	RELACIÓN ENTRE EL ÍTEMES Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA						
HABILIDADES DIRECTIVAS	Habilidades Personales	<p>El autoconocimiento genera soluciones en conflictos o problemas laborales en la institución Educativa</p> <p>El estrés perjudica el desempeño eficiente en el trabajo de los colaboradores de la institución.</p> <p>Los valores personales son herramientas indispensables en el cumplimiento de las funciones laborales que debe cumplir cada trabajador.</p> <p>Un aspecto que se considera en la institución es incentivar a quienes están de acuerdo con lo que se profesa orientado a generar reciprocidad.</p> <p>En la institución se considera que el cumplimiento satisfactorio de las metas laborales deriva de la motivación constante.</p> <p>Los directivos de la institución toman en cuenta que la participación inclusiva del equipo de trabajo, maneja y previene conflictos laborales.</p> <p>Los directivos de la institución buscan evitar el trabajo individual pues consideran un comportamiento que retrasa el cumplimiento de metas.</p> <p>En la institución educativa se profesa el empowerment o facultamiento de funciones que permite la participación activa en el equipo de trabajo de todos por igual.</p> <p>Los directivos están pendientes de los cambios y adecuaciones a los cambios y capacitan al personal</p> <p>Los directivos de la institución hacen uso adecuado de la comunicación y la información específica para garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados</p> <p>El uso de los canales de comunicación directa es la estrategia más adecuada de los directivos de la institución. Se desarrollan capacitaciones para mejorar los niveles de comunicación entre trabajadores y con los padres de familia de la institución</p>														
							X	X	X	X	X	X	X	X		
							X	X	X	X	X	X	X	X		
							X	X	X	X	X	X	X	X		
	Habilidades Interpersonales															
	Habilidades Grupales															

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Lista de cotejo para evaluar HABILIDADES DIRECTIVAS

OBJETIVO: Determinar la relación de habilidades directivas y desarrollo organizacional en la Institución educativa particular "John Dewey", Huancayo -2018

DIRIGIDO A: Personal que labora en la Institución Educativa

APELLIDOS Y NOMBRES DEL VALIDADOR DEL INSTRUMENTO:

Mg. Richard López Coz

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

MAGISTER

VALORACIÓN:

MUY BUENO	BUENO <i>x</i>	REGULAR	MALO
-----------	----------------	---------	------



[Handwritten Signature]
FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN

TÍTULO: HABILIDADES DIRECTIVAS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR JOHN DEWEY, HUANCAYO - 2018

VARIABLE	DIMENSIÓN	ÍTEMES	RESPUESTA				VALORACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES
			Totamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totamente en desacuerdo	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN	RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR	RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM	RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA				
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
HABILIDADES DIRECTIVAS	Habilidades Personales	El autoconocimiento genera soluciones en conflictos o problemas laborales en la institución Educativa					X						X		
		El estrés perjudica el desempeño eficiente en el trabajo de los colaboradores de la institución.					X						X		
	Los valores personales son herramientas indispensables en el cumplimiento de las funciones laborales que debe cumplir cada trabajador.						X					X			
	Un aspecto que se considera en la institución es incentivar a quienes están de acuerdo con lo que se profesa orientado a generar reciprocidad.						X					X			
Habilidades Interpersonales	En la institución se considera que el cumplimiento satisfactorio de las metas laborales deriva de la motivación constante.						X					X			
	Los directivos de la institución toman en cuenta que la participación inclusiva del equipo de trabajo, maneja y previene conflictos laborales.						X					X			
	Los directivos de la institución buscan evitar el trabajo individual pues consideran un comportamiento que retrasa el cumplimiento de metas.						X					X			
Habilidades Grupales	En la institución educativa se profesa el empowerment o facultamiento de funciones que permite la participación activa en el equipo de trabajo de todos por igual.						X					X			
	Los directivos están pendientes de los cambios y adecuaciones a los cambios y capacitan al personal						X					X			
Habilidades Específicas de comunicación	Los directivos de la institución hacen uso adecuado de la comunicación y la información específica para garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados						X					X			
	El uso de los canales de comunicación directa es la estrategia mas adecuada de los directivos de la institución.						X					X			
	Se desarrollan capacitaciones para mejorar los niveles de comunicación entre trabajadores y con los padres de familia de la institución						X					X			X

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Lista de cotejo para evaluar DESARROLLO ORGANIZACIONAL

OBJETIVO: Determinar la relación de habilidades directivas y desarrollo organizacional en la Institución educativa particular "John Dewey", Huancayo -2018

DIRIGIDO A: Personal que labora en la Institución Educativa

APELLIDOS Y NOMBRES DEL VALIDADOR DEL INSTRUMENTO:

Mg. Richard López Coz

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

MAGISTER

VALORACIÓN:

MUY BUENO	BUENO <i>x</i>	REGULAR	MALO
-----------	----------------	---------	------



[Handwritten Signature]

FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Lista de cotejo para evaluar HABILIDADES DIRECTIVAS

OBJETIVO: Determinar la relación de habilidades directivas y desarrollo organizacional en la Institución educativa particular "John Dewey", Huancayo -2018

DIRIGIDO A: Personal que labora en la Institución Educativa

APELLIDOS Y NOMBRES DEL VALIDADOR DEL INSTRUMENTO:

Lic. Luz Aurora Cárdenas Cabello

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

LICENCIADA

VALORACIÓN:

MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
-----------	-------	---------	------



FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Lista de cotejo para evaluar DESARROLLO ORGANIZACIONAL

OBJETIVO: Determinar la relación de habilidades directivas y desarrollo organizacional en la Institución educativa particular "John Dewey", Huancayo -2018

DIRIGIDO A: Personal que labora en la Institución Educativa

APELLIDOS Y NOMBRES DEL VALIDADOR DEL INSTRUMENTO:

Lic.Luz Aurora Cárdenas Cabello

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

LICENCIADA

VALORACIÓN:

MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
-----------	-------	---------	------



FIRMA DEL EVALUADOR



