



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

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

**Habilidades directivas en el clima institucional en una institución
educativa del distrito de El Porvenir – 2021**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

AUTOR:

Castillo Lázaro, Henry (ORCID: [0000-0002-6221-7649](https://orcid.org/0000-0002-6221-7649))

ASESOR:

Mg. Villacorta Valencia, Henry (ORCID: [0000-0002-2982-3444](https://orcid.org/0000-0002-2982-3444))

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad Educativa

TRUJILLO-PERÚ

2022

Dedicatoria

El presente trabajo lo dedico en primer lugar a Dios, quien me brinda la vida y fe, en segundo lugar, a mi familia por ser mi punto de apoyo incondicional.

A mi madre que desde el cielo guía mis pasos para alcanzar mis metas y finalmente a mis asesores por embarcarme en desarrollo del conocimiento científico desde la maestría.

El autor

Agradecimiento

A las instituciones educativas de mi distrito por brindarme la apertura y apoyo al realizar la presente investigación.

A mis asesores y maestros, entre ellos a los magister Henry Villacorta Valencia, Lourdes Zhuleim Agreda Romero, Gaby Esther Chunga Pingo, al Doctor Gino Gaona y la magister Adita Simeón por tener apertura en la revisión de mis instrumentos.

El autor

Índice de contenidos

| | |
|--|-----|
| Carátula | i |
| Dedicatoria | ii |
| Agradecimiento | iii |
| Índice de contenidos | iv |
| Índice de tablas | v |
| Resumen | vi |
| Abstract..... | vii |
| I. INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| II. MARCO TEÓRICO | 5 |
| III. MÉTODOLÓGÍA | 16 |
| 3.1. Tipo y diseño de investigación | 16 |
| 3.2. Variables y operacionalización..... | 17 |
| 3.3. Población, muestra y muestreo..... | 18 |
| 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 20 |
| 3.5. Procedimientos | 21 |
| 3.6. Método de análisis de datos | 22 |
| 3.7. Aspectos éticos..... | 22 |
| IV. RESULTADOS | 23 |
| V. DISCUSIÓN..... | 32 |
| V. CONCLUSION | 38 |
| VI. RECOMENDACIONES | 39 |
| REFERENCIAS | 40 |
| ANEXOS | |

Índice de tablas

| | | |
|----------|--|----|
| Tabla 1: | Distribución de la población..... | 18 |
| Tabla 2: | Confiabilidad de instrumentos..... | 19 |
| Tabla 3 | Distribución de frecuencia de nivel de las dimensiones de la gestión educativa..... | 20 |
| Tabla 4: | Distribución de frecuencia de nivel de las dimensiones del desempeño docente..... | 23 |
| Tabla 5: | Distribución de frecuencia de las variables gestión educativa y desempeño docente..... | 24 |
| Tabla 6: | Prueba de normalidad de las variables gestión educativa y desempeño docente..... | 25 |
| Tabla 7: | Correlación entre gestión educativa y desempeño docente..... | 26 |
| Tabla 8: | Correlación entre la variable gestión educativa y las dimensiones del desempeño docente..... | 27 |

Resumen

La presente investigación titulada “Habilidades directivas en el clima institucional en una institución educativa del distrito de El Porvenir, 2021”. Tiene como objetivo determinar la incidencia de las Habilidades directivas en el clima institucional en una institución educativa. Así como determinar la incidencia de las dimensiones: habilidades interpersonales, personales y grupales en el clima institucional. Esta investigación se trabajó desde un enfoque cuantitativo, con un tipo de investigación básica y descriptiva, con un diseño no experimental de naturaleza descriptivo transversal de tipo correlacional causal, para lo cual se aplicó dos cuestionarios acordes a cada variable, con un total de población y muestra de 77 docentes y 3 personal administrativo, desde un muestreo no probabilístico intencional. Obteniéndose como resultados de la prueba Rho Spearman para las variables habilidades directivas y clima institucional un valor del coeficiente de 0,706 y un R^2 de 49.84% por lo cual demuestra una correlación positiva alta, concluyendo que existe una incidencia significativa de las habilidades directivas en el clima institucional que se desarrolla en esta entidad ubicada en el distrito de El Porvenir.

Palabras clave: Habilidades, dirección, clima, interpersonal e institución

Abstract

The present investigation titled "Management skills in the institutional climate in an educational institution of the district of El Porvenir, 2021". Its objective is to determine the incidence of managerial skills in the institutional climate in an educational institution. As well as determining the incidence of the dimensions: interpersonal, personal and group skills in the institutional climate. This research was carried out from a quantitative approach, with a type of basic and descriptive research, with a non-experimental design of a cross-sectional descriptive nature of a causal correlational type, for which two questionnaires were applied according to each variable, with a total population and sample of 77 teachers and 3 administrative staff, from an intentional non-probability sampling. Obtaining as results of the Rho Spearman test for the variables managerial skills and institutional climate a value of the coefficient of 0.706 and an R2 of 49.84%, for which it shows a high positive correlation, concluding that there is a significant incidence of managerial skills in the climate Institution that takes place in this entity located in the district of El Porvenir.

Keywords: Skills, direction, climate, interpersonal and institution

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente, las instituciones educativas afrontan un sin número de problemas, entre los más críticos se encuentran aquellos que tiene relación con la carencia de acciones educativas y políticas que motiven generar ambientes apropiados, donde los docentes desarrollen de manera digna, proporcionada y articulada su labor pedagógica y todas las funciones que ello engloba.

Desde el siglo pasado, hay un consenso de investigadores y educadores en asumir a la lectura como el medio eficaz para acceder a múltiples aprendizajes en los diferentes ámbitos del saber humano. Este consenso, precisamente, surge a raíz de la abundante información que se difunden en los diferentes medios de comunicación, principalmente, por internet; y demanda a la sociedad ser selectivas en el tratamiento de dicha información, pero, sobre todo, que sean capaces de procesarla, organizarla y transformarla en conocimiento.

Hablar del desarrollo de habilidades directivas en estos días es de suma prioridad, puesto que muchas de las experiencias exitosas en educación a nivel mundial se rigen por un buen liderazgo, habilidades personales, interpersonales y grupales que caracterizan a los directivos eficientes, estas habilidades generan una mejor producción del trabajo educativo en el personal, como también resultados en los aprendizajes y metas programadas, puesto que un líder con habilidades de conducción personal, grupal y social conllevará a un clima de trabajo de comunicación horizontal y empatía, asimismo, retadora en el trabajo de equipos y resolución de conflictos.

En tal sentido, las habilidades directivas son definidas por Pereda y Berrocal (2012) como aquel conjunto de capacidades y habilidades requeridas en un directivo pedagógico, para automanejarse y relacionarse de manera efectiva con los miembros de su equipo o pares. Asimismo, Whetten y Cameron (2011) la definen como un conjunto de conductas o acciones observables que los directivos llevan a cabo con la finalidad de alcanzar ciertos resultados a partir del control de sus acciones. Asimismo; la segunda variable; clima

institucional es definida por Alves (2000) como la percepción que tienen los trabajadores de una realidad objetiva o del ambiente que se desarrolla en base a la relación entre miembros, además, Sandoval (2001) precisa que el clima institucional se manifiesta en las relaciones interpersonales y manejo de conflictos entre los miembros de un equipo.

En tanto, a nivel internacional, los estudios desarrollados en América Latina estos últimos diez años, han considerado algunas cualidades o requisitos enmarcadas en las habilidades directivas, teniendo en cuenta principalmente la sub categoría de habilidades grupales, tal es el caso de un estudio desarrollado por la Universidad del Valle en Puebla, México; esta investigación publicada en la revista Investigación y Negocios (2018), precisa que todo personal directivo que desarrolla diversas acciones empoderantes para su institución, debe encontrarse facultado en tomar decisiones pertinentes, tener buenas relaciones interpersonales y estar informado de todas las acciones y necesidades que presenten los miembros de su equipo de trabajo; concluyendo que estas cualidades repercutirán en un 75% del desempeño y el logro de metas comunes en sus subordinados.

Asimismo, la guía del Marco del Buen Desempeño Directivo, elaborado y publicado por el Ministerio de Educación de Chile (2015), enmarca las habilidades fundamentales de un líder institucional, clasificándose en visión estratégica, trabajo en equipo, comunicación efectiva y capacidad de negociación; Estas competencias se han desarrollado en el programa de formación continua en gestión, que tiene como objetivo fortalecer las habilidades de gestión.

Para ello, en Ecuador, el Ministerio de Educación ha establecido estándares para la gestión escolar y las prácticas de gestión profesional, que se reflejan en los Lineamientos de 2017; dicho documento se organiza en cuatro dimensiones que evaluó en forma holística el desempeño directivo, siendo la dimensión 1: Gestión Administrativa, el cual es correspondiente a algunas de las características y subcategorías de las habilidades directivas.

Además, en nuestro país también se desarrollaron programas de formación

y perfeccionamiento directivo, tal es el caso del Plan Nacional de Capacitación en Gestión para Directores (PLANGED), programa que nació en 1996 y se fue actualizando acorde a las demandas directivas peruanas hasta el 2000, posteriormente se desarrollaron programas de apoyo y capacitación directiva presencial y virtual, hasta la actualidad, cambiando el rol administrativo por el rol de gestor y emprendedor institucional.

A nivel de la región, La Libertad, se desarrollaron programas de gestores institucionales antes de la pandemia del COVID 19, en forma semipresencial desarrollada por convenio del Ministerio de Educación peruano y universidades privadas, hoy se trabajan en cursos cortos en forma online desde la plataforma PeruEduca, los cuales se enmarcan en perfeccionar las habilidades directivas y optimizar el clima institucional en este tiempo de educación virtual, generada por la pandemia.

En tal sentido, la presente investigación buscará determinar la relación que tiene las habilidades directivas y el clima institucional, puesto que las habilidades directivas se abordaron en los diversos talleres por parte de nuestro Ministerio de Educación en forma semipresencial y virtual, por lo cual, será importante evaluar si estas han generado alguna relación con la mejora del clima institucional en una entidad educativa procedente del distrito del Porvenir en la región de la Libertad-2021, es por ello, que la formulación del problema se expresa de la siguiente manera: ¿Cuál es la incidencia de las habilidades directivas en el clima institucional en una institución Educativa del distrito del Porvenir, en el 2021?

Asimismo, el presente trabajo justificará su desarrollo en determinar la relación causal de la mejora del clima en una institución educativa, por incidencia de las habilidades directivas ejercidas por las autoridades institucionales, ya que ello permitirá conocer si los cursos propuestos por el Ministerio de Educación y desempeño profesional directivo fueron los agentes generadores de cambios en el clima institucional, en el cual se relacionan laboralmente docentes y directivos. Por tal razón, los objetivos que desarrollará el presente trabajo se manifiestan de la siguiente manera: Objetivo general: Determinar el nivel de incidencia de las habilidades

directivas en el clima institucional en una institución educativa del distrito de El Porvenir, 2021; y los objetivos específicos: Determinar el nivel de incidencia de las habilidades directivas personales en el clima institucional en una institución educativa del distrito de El Porvenir, 2021; determinar la incidencia de las habilidades directivas grupales en el clima institucional en una institución educativa del distrito de El Porvenir, 2021 y determinar la incidencia de las habilidades directivas interpersonales en el clima institucional en una institución educativa del distrito de El Porvenir, 2021.

Asimismo, las hipótesis que se desprenden de esta investigación son las siguientes: La hipótesis general se expresa de la siguiente manera: Existe incidencia significativa de las habilidades directivas en el clima institucional en una institución educativa del distrito de El Porvenir, 2021. En cuanto, a las hipótesis específicas estas son: existe incidencia significativa de las habilidades directivas grupales en el clima institucional en una institución educativa del distrito de El Porvenir, 2021 y existe incidencia significativa de las habilidades directivas interpersonales en el clima institucional en una institución educativa del distrito de El Porvenir, 2021.

II. MARCO TEÓRICO

La realización de esta investigación requirió una búsqueda de antepasados nacionales e internacionales, tanto de tesis, artículos científicos en idioma español e inglés con relación al tema de habilidades directivas y clima organizacional, así como también bases teóricas, y teorías de las variables mencionadas.

Entre los antecedentes internacionales, se revisó el estudio de Ascón, García y Pedraza (2018), quienes describieron las habilidades directivas de un personal administrativo de una institución educación superior. Concluyeron lo siguiente: primero, de acuerdo con los resultados se evidenció que existe una influencia positiva de las habilidades directivas con respecto a la capacidad de liderazgo con su personal; segundo, entre las habilidades de liderazgo mejor alcanzadas son transparencia y asunción de funciones; empero las de mayor dificultad y débiles se encontró el manejo de crisis, trabajo bajo presión, resistencia al cambio, juicio crítico, autoridad y seguridad; finalmente, en lo referente a estructura organizacional se registró como factores más influyente el clima social, motivación, interés en el cargo, formación profesional y funciones directivas.

Ramírez (2018) revisó y analizó las habilidades directivas que se emplean en las entidades para una lograr una apropiada ejecución eficaz en el personal. Llegó a las siguientes conclusiones: en primer lugar, es fundamental el desarrollo de habilidades por parte de los directivos tanto a nivel intrapersonal (el autoconocimiento, manejo de tiempo, control de estrés, brindar alternativas soluciones) como a nivel interpersonal (negociación, motivación hacia su personal, escucha activa, ser influyente, delegar funciones, innovar, trabajo en equipo); en segundo lugar, para lograr una mejor efectividad en el personal es necesario el trabajo cooperativo , planificación conjunta, tener buena y/o mejorar las relaciones intra e interpersonal, distribución equitativa de funciones; finalmente, es importante que los directivos junto con su personal de trabajo tengan bien establecido y definido el objetivo que se quieren lograr, asimismo un adecuado plan de actividades para poder alcanzarlo.

Bermúdez y Bravo (2016) determinaron la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los docentes. Concluyeron lo siguiente: en primer lugar, existe una relación estadísticamente significativa entre las habilidades directivas y el desempeño laboral, ya que el aumento de una se ve reflejado en la otra; en segundo lugar se evidencio que existe un déficit considerable en el manejo de recursos de la institución al igual que escaso monitoreo en actividades planificadas; finalmente también se observó desinformación en las actividades a realizar por parte de los maestros reflejados en los momentos de planificación y ejecución.

İnce y Çavuş (2016) en su estudio describieron el efecto que tienen las habilidades directivas en la conducta organizacional del personal docente. Concluyeron: primero, Existe una linealidad positiva entre las habilidades de gestión y el comportamiento organizativo del profesorado; segundo, es fundamental que los directivos logren la motivación en su personal a cargo; por último, incentivar al personal a la participación en la toma de decisiones e influencia en los procesos de gestión de la escuela.

Gonzáles, Ramírez, Terán y Palomino (2021) revisaron y analizaron como se ha ido llevando últimamente el clima organizacional en el sector público. Llegando a las siguientes conclusiones: primero, tener presente que la comunicación es un factor muy importante para un buen clima organizacional, por ende como alternativa positiva se sugiere una “comunicación horizontal”; en segundo lugar, la confianza entre los integrantes del equipo de trabajo es primordial ya que evita el divisionismo, celo profesional, deterioro de relaciones; finalmente, un apropiado clima organizacional dependerá del estilo de dirección que tengan los directivos de la institución.

Prastiawan, Gunawan, Purnama y Arif (2020) Revisaron y analizaron los cambios recientes en el entorno organizacional en las instituciones educativas. Llegaron a las siguientes conclusiones: primero, un buen líder directivo debe conllevar dentro de la institución un adecuado clima organizacional con su, para que su personal desarrollen sus funciones en un

clima favorable, cómodo y armonioso; segundo, es importante tener presente que el clima organizacional es el reflejo de cómo se encuentran los miembros del equipo; finalmente, para llevar a cabo la formación de una cultura organizacional es primordial la elaboración de un buen sistema acompañado de valores y principios compartidos.

López, García y Martínez (2019) describieron las funciones del director de las instituciones educativas, incluido el entorno organizacional y la convivencia. Llega a las siguientes conclusiones: en primer lugar, es fundamental que los directores motiven y promuevan el trabajo cooperativo, formación de espacios de comunicación abierta y mediación para la resolución de problemas; en segundo lugar, involucrar y hacer partícipe a todo el equipo institucional en los objetivos que quiere lograr con entidad educativa; finalmente, tener en cuenta y reconocer los aportes brindados por todos los miembros de la plana educativa en los procesos de planificación, proyectos a corto, mediano y largo plazo.

En cuanto a la búsqueda de antecedentes nacionales, se encontró lo siguiente: Díaz, Ledesma, Tito y Díaz (2021) determinaron las diferencias que hay en las habilidades directivas en el actual contexto de emergencia sanitaria según la perspectiva de los maestros en los colegios. Llegaron a concluir: en primer lugar, de acuerdo con los resultados en el actual contexto de emergencia sanitaria existen diferencias significativas en cuanto a las habilidades directivas; en segundo lugar, el desarrollo de habilidades directivas favorecen el rol de líder en directivos asimismo deben fortalecerse con la constante capacitación y adaptación a los cambios; finalmente, se evidencia la importancia de las plataformas virtuales para la comunicación ya que a través de ellas se dieron coordinaciones entre directivos y el equipo docente, logrando más eficiencia en la habilidad comunicativa y relaciones interpersonales.

Rodríguez (2021) determinó la relación entre las habilidades gerenciales y el clima institucional de una entidad pública. Llegó a concluir: primero, de acuerdo con los resultados existe una relación alta entre las habilidades gerenciales y el clima institucional según la prueba estadística correlación de

Spearman es de 0,794; segundo, incorporar y ejecutar talleres inteligencia emocional con el propósito de ayudar la convivencia y el clima institucional; finalmente, los directivos deben fortalecer habilidades como empatía, liderazgo, manejo de grupo, transparencia y autenticidad e identificación con la institución donde trabaja.

Cárdenas (2020) determinó la influencia de la aplicación del diseño de habilidades directivas en el contexto de emergencia sanitaria y el compromiso organizacional del personal. Llegó a concluir: primero, de acuerdo con los resultados la aplicación del diseño de habilidades directivas en el contexto de la emergencia sanitaria influye de manera significativa en el compromiso organizacional del personal; segundo, es fundamental tener en cuenta en las habilidades directivas el manejo de estrés ya que actualmente ha tenido relevancia; finalmente, es importante entre las habilidades directivas promover en su equipo de trabajo el compromiso, motivación, trabajo cooperativo, manejo de conflictos e identificación con la institución que representan.

Mendoza (2020) determinó la relación entre habilidades directivas y el clima organizacional de una institución educativa. Llegó a las siguientes conclusiones: en primer lugar, de acuerdo con los resultados existe una relación moderada entre las habilidades directivas y el clima organizacional en la institución educativa según la prueba estadística correlacional de Spearman es de 0,443; en segundo lugar, se requiere esfuerzo y voluntad en el equipo directivo en sus actitudes interpersonales vertical y horizontalmente, puesto que esas son fundamentales para un adecuado y apropiado clima organizacional en la institución; finalmente, es importante que en los directivos la búsqueda de propuestas alternativas de capacitación y/o actualización en su personal (equipo de trabajo) para fortalecer capacidades, habilidades que se evidenciarán en el clima organizacional.

Abarca (2019) Determinó la relación entre las habilidades de gestión y el entorno organizacional en las instituciones educativas. Llegó a concluir: primero, de acuerdo con los resultados se observó una relación significativa entre las habilidades directivas y el clima organizacional en las instituciones

educativas; segundo, un buen manejo de habilidades directivas por parte del equipo directivo genera un adecuado y apropiado clima organizacional entre el equipo institucional; finalmente, es importante el realizar encuestas y/o consultar en determinados periodos sobre el clima y convivencia institucional (logros, dificultades, sugerencias y alternativas de mejora).

Álvarez (2019) determinó la relación entre las habilidades directivas y la gestión de una institución educativa pública. Llegó a concluir: en primer lugar, de acuerdo con los resultados existe una relación significativa entre las habilidades directivas y la gestión educativa ya que el valor de $p < 0.05$; en segundo lugar, se recomienda a los directivos participar en talleres y encuentros pedagógicos sobre la promoción de habilidades intra e interpersonal para el desarrollo con su equipo de trabajo; finalmente, se sugiere a nivel de instituciones educativas incorporar dentro de su PEI, capacitaciones y/o actualizaciones de conocimientos pedagógicos y gestión con todo la plana directiva y docente.

Córdova (2017) determinó la relación entre las habilidades directivas y el clima institucional en entidades educativas públicas. Llegó a las siguientes conclusiones: primero, de acuerdo con los resultados existe una relación significativa moderada entre las habilidades directivas y el clima institucional según la prueba estadística correlación de Spearman es de 0,452; segundo, se sugiere a los directivos elaborar propuestas y ejecutar talleres de coach, relajación mental, socialización, círculos de experiencias, entre otros; finalmente, promover y consolidar en las planas docentes la identificación e imagen por la institución educativa en que se laboran.

Asimismo, el presente estudio de investigación se sustentó bajo el paradigma positivista, Soo, Konge y Artino (2020) y Pérez (2015) coincidieron en que el positivismo es un enfoque mixto (filosofía híbrida) que es una combinación de racionalismo - empirismo y lógica deductiva - inductiva; Se basa en la predicción y la interpretación. Asimismo, se le conoce como analista hipotético - deductivo, cuantitativo, empírico - y racionalista. Finalmente, cabe señalar que esta línea de filosofía ha sido influyente e importante durante más de 150 años, evidencia de ello se

observa en numerosas encuestas realizadas a partir de diversos estudios en diversos campos, áreas interdisciplinarias como la salud y la educación.

Asimismo, para la realización de esta investigación se tuvo en cuenta la consideración bibliográfica de la variable independiente habilidades directivas, Mehralian, Mohammad, Rangchian y Aghakhani (2020) señalaron que los directivos deben tener una visión integral en las entidades que representan al igual que desarrollar capacidades como planificación, organización, toma de decisiones, resolución de problemas, comunicación asertiva, entre otras; para lograr junto con su equipo un determinado objetivo.

Asimismo, Whetten y Cameron (2011) definieron que las habilidades directivas es un conjunto que acciones identificables deben tener los individuos (líder) con el propósito de guiar y orientar a su equipo de trabajo a alcanzar un determinado objetivo. De igual manera, Madrigal et al. (2009) definieron que este tipo de habilidades pueden ser adquiridas y/o aprendidas por parte de los miembros del equipo directivo, entre las principales se destacan las habilidades intra e interpersonales, liderazgo, comunicación asertiva, trabajo en equipo y cooperativo; para lograr entre todos los miembros de la entidad objetivos previamente determinados.

De esta forma, dentro de las habilidades directivas se tuvo en cuenta las dimensiones habilidades personales, habilidades grupales y habilidades interpersonales. Lecis, et al. (2020) señalaron que las habilidades personales son actualmente un factor fundamental y de diferenciación en el ámbito laboral y éxito profesional, entre ellas destacan la autonomía, adaptabilidad, capacidad de análisis, atención a los detalles, creatividad e innovación, autoconfianza, gestión de tiempo, toma de decisiones y juicio, entre otras. Asimismo, La Madriz y Parra (2016) coincidieron que estas habilidades abarcan el comprender y ejercer sobre nuestras emociones, al igual que el reconocimiento de nuestras fortalezas, debilidades e incentivos relacionados con nuestro trabajo. Igualmente, Whetten y Cameron (2011), definieron que entre las habilidades personales es fundamental que directivo desarrolle y fortalezca tales como el autoconocimiento, manejo de estrés personal y la resolución de problemas.

De la misma manera, Lizama (2021), señaló que las habilidades grupales hoy en día son una pieza primordial en las entidades ya que son de gran ayuda en el éxito de las corporaciones propiciando un clima saludable en el equipo de trabajo, resaltando las relaciones sociales principalmente. Igualmente, Lecis, et al. (2020) mencionaron que entre las principales habilidades grupales se debe tener en cuenta la negociación, escucha activa, inteligencia emocional, manejo de conflictos, influencia, espíritu de equipo y comunicación constante. Asimismo, Gökel y Dağlı (2017), están de acuerdo en que las relaciones sociales juegan un papel muy importante tanto en el equipo de trabajo y en la vida diaria; el desarrollo apropiado y adecuado de estas habilidades permitirá interacciones eficientes y fructíferas para lograr un objetivo común, entre las principales destacan la comunicación asertiva y empatía. De la misma forma, Whetten y Cameron (2011), definieron que entre las habilidades grupales es muy importante el poder asignar funciones equitativamente al equipo, conformación de equipos de trabajos y liderar de manera responsable con todos los integrantes.

Del mismo modo, Basir y Basir (2020), coincidieron que las habilidades interpersonales tienen un efecto significativo positivo, directo y benefician en gran medida al equipo de trabajo ya que contribuye en el desempeño de los integrantes; es importante mantener el compromiso y continuidad entre todos los miembros del equipo. Igualmente, Megías y Castro (2018) señalaron que estas habilidades son un conjunto de capacidades, estrategias y conductas que permiten relacionarse de manera satisfactoria con los demás, logrando un proceso de adaptación y contribución al desarrollo de objetivos en común. Asimismo, MINEDU (2016), señaló que estas habilidades en los directivos estas habilidades son fundamentales ya que a través de ella nos permiten establecer relaciones y vínculos firmes entre el equipo docente e institucional. Su desarrollo conlleva a ser capaz de identificar nuestro aspecto emocional y el de los demás, asimismo regularlas en relación con otros. De la misma forma, Whetten y Cameron (2011), definieron que entre las habilidades intrapersonales es primordial establecer buenas relaciones y comunicación constante con el equipo de trabajo,

asimismo lograr influencias positivas, motivación, manejo y solución de conflictos con los demás si esto se requiera.

Asimismo, para la realización de esta investigación se tuvo en cuenta la consideración bibliográfica de la variable dependiente clima institucional, en tal sentido, según la teoría de Onetto (2008) señaló que el clima institucional es un espacio formado por la entidad en el cual se percibe a primera vista el funcionamiento del personal, así como también la convivencia del entorno. Este refleja el resultado que se obtendrá en conjunto, por ende es fundamental mantener un buen clima en el equipo, como también el equilibrio emocional en el personal, distribución de funciones, trato de colegas, relaciones interpersonales, comunicación asertiva, entre otras. Asimismo, se puede representar al clima institucional como expectativas personales y grupales sobre respuestas de la institución hacia estas expectativas. A ello, Briones (2017) señala que el clima institucional es un espacio formado por la entidad educativa en base a las vivencias cotidianas de los integrantes que la conforman, esto abarca aspectos como el buen trato entre colegas, relaciones a nivel interpersonal, comunicación asertiva y el tipo de gestión que se desarrolla en el trabajo. Conlleva un buen y apropiado clima institucional es vital para un adecuado funcionamiento del personal, así como también una convivencia armónica. Igualmente, Pacheco, Albán y García (2018) manifestaron que el clima institucional es un insumo muy importante ya que a través de este permite reconocer las perspectivas y apreciaciones de los miembros de un equipo de trabajo, determinando su conformidad y/o satisfacción, una visión diagnóstica de que está pasando en el lugar de trabajo. Asimismo, Troya, Troya y Briones (2018), coincidieron que el clima institucional en el último tiempo ha cobrado fundamental importancia puesto que es factor vital ya que a través de este promueve el cambio, se logra mejor rendimiento y fortalece el contexto social. También, a través de este permite identificar aspectos importantes que pudiesen tener influencia significativa en el ambiente laboral. Además, Becerra (2016), señaló que el clima institucional influye de manera relevante y significativa no solo en el logro de resultados, sino también en lo referente al bienestar de todos los miembros de la entidad o institución.

Además, dentro del clima institucional se tendrá en cuenta las dimensiones comunicación, motivación y participación. El centro universitario EUSA (2016), mencionó que la comunicación consiste en poder transmitir de manera oral una información o idea a un determinado público. Esta capacidad abarca en el individuo pueda captar la atención e interés de los demás haciendo que comprendan el mensaje que les quiere brindar. Igualmente, Charry (2018), manifestó que la comunicación dentro de una entidad o institución debe llevarse a cabo de manera intencional, en tanto, debe estar incluida como política institucional y no debe ser limitada como algo instrumental, por lo contrario, es un elemento fundamental de la columna de la organización. A través de ella es posible redactar y tener claro los objetivos que se quieran lograr. Asimismo, Puchol et al. (2003) señalaron que la comunicación en una empresa o entidad permite una adecuada relación de trabajo, favorece la identificación, consolida los valores y contribuye al compromiso del equipo.

De igual manera, Rivera et al. (2018) señaló que actualmente la motivación es algo fundamental que lo directivos deben lograr en su equipo de trabajo ya que permite el desarrollar un clima de trabajo más saludable y logra una satisfacción en las relaciones interpersonales desde la perspectiva laboral. También esta influye en el aspecto psicológico de los integrantes del equipo pues mejora sus aptitudes, favorece sus habilidades y desempeño. Igualmente, Sánchez, Díaz y García (2016), manifestaron que la motivación es un elemento muy influyente y que debe tomarse en cuenta para lograr un buen desempeño del equipo de trabajo. Existe una relación muy significativa entre la motivación y el clima laboral. Asimismo, Manjarrez, Boza y Mendoza (2020), coincidieron que la motivación es un estímulo que muchas veces es difícil de complementar y transmitir a los integrantes del equipo, es por ello que se requiere que los líderes (directivos) tengan la capacidad de poder estimular, orientar, dinamizar y mantener un comportamiento armonioso en el personal de trabaja, para lograr los objetivos establecidos. De la misma forma, Puchol et al. (2003), definieron que la motivación es una habilidad interna que el líder debe demostrar ante su equipo, lograr incentivarlos,

llevarlos a cada uno para alcanzar los objetivos preestablecidos de manera conjunta.

Del mismo modo, More y Morey (2021), manifestaron la importancia que tiene la participación de los integrantes del equipo de trabajo, al igual que el compromiso que cada uno demuestra y tiene hacia la entidad o institución que representan; lo que conlleva a los líderes (directivos) a tener en cuenta cada opinión, sugerencia y apreciación que brindan el personal, sobre todo en la participación de proyectos, elección de propuesta y toma de decisiones. Asimismo, Gutiérrez, Chaparro y Azpillaga (2017), coincidieron que la participación de todos los miembros del equipo de trabajo cumple un papel fundamental, tanto en las actividades que realiza como en la participación de la gestión de planificación y ejecución de actividades. Igualmente, Puchol et al. (2003), señalaron que es fundamental la participación activa de todos los integrantes de un equipo de trabajo; por ende, es importante los directivos el promover e incentivar en el personal la participación en las reuniones de coordinación, jornadas de reflexión, etc.

Asimismo, esta investigación considera la teoría humanista y sociocultural. En cuanto a la teoría humanista, esta hace referencia a las habilidades intrapersonal e interpersonal que desarrolla el ser humano, siendo base de estudio y consideración en las habilidades directivas, Maslow (1970) definió a esta teoría también conocida como tercera fuerza o movimiento del potencial humano, se enfoca en lo que es único y esencial de la naturaleza del individuo, valorando la experiencia subjetiva, poniendo énfasis en el presente, más que en lo el pasado o futuro; se aplica al mejoramiento de las condiciones humanas, modificando el ambiente en el que se desarrolla. De la misma manera, Estrada (2018), destacó lo sustentado por Maslow, que el ser humano es activo en su proceso de crecer y desarrollarse, lo que lo impulsa y motiva en busca de su satisfacción en diferentes necesidades que podemos visualizar en la pirámide jerárquica de necesidades humanas (fisiológicas, seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización).

Respecto a la teoría sociocultural, esta hace referencia a comunicación y participación social que desarrolla el ser humano, siendo base de estudio y

consideración en el clima institucional, Vygotsky (1979) señaló que el ser humano activa su aprendizaje y estimula sus múltiples procesos mentales cuando surge en el ámbito social, es decir cuando se interrelaciona con otros individuos en diversos contextos. También señalo que antes de socializar con sus pares tener conocimientos previos (experiencia) para el aprendizaje y el desarrollo interactivos. Asimismo, Ledesma (201) dijo que la adopción total de herramientas que desbloqueen múltiples dinámicas para el desarrollo laboral, la interacción social y el desarrollo cognitivo es un buen avance, considerando lo que sugirió Vygotsky, es una gran alternativa para lograr el objetivo.

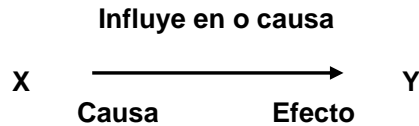
III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Esta investigación se desarrolló desde el enfoque cuantitativo, puesto que esta vertiente enfatiza el procesamiento de la unidad desde la perspectiva científica como fenómeno exacto y natural, tal como lo señala Monje (2011), la investigación de tipo cuantitativa presenta como objetivo explicar situaciones estableciendo regularidades en los hechos, logrando identificar normas o leyes que expliquen la frecuencia de un fenómeno o el comportamiento del mismo, teniendo como base la observación, la comprobación y la experiencia, la cual debe desarrollarse en forma objetiva, neutra y factible.

A ello, la investigación que se desarrolló fue de tipo básica puesto que el objetivo fue conseguir un nuevo saber o cognición en forma sistemática con la finalidad de seguir enriqueciendo el conocimiento de la realidad social o del contexto en el que se interactúa (Álvarez, 2021), como es el caso de las habilidades directivas, puesto que son aspectos poco estudiados analíticamente en el contexto educativo actual de nuestro país y región.

Asimismo, en cuanto el diseño que desarrolló la investigación fue tipo transversal o transeccional, puesto que tal como lo señala Sampieri, Fernández y Baptista (2014), estos diseños recolectan información en una sola oportunidad, con la finalidad de describir y relacionar las variables en base a su incidencia en un momento determinado, tal como se desarrolló en esta investigación, puesto que se les tomó ambos instrumentos en una sola oportunidad. Además, correspondió ser de naturaleza no experimental correlacional causal puesto que la finalidad fue describir las relaciones de causalidad entre los tres tipos de habilidades directivas con el clima institucional en un momento determinado, logrando desarrollar la función causa – efecto entre las habilidades directivas en el clima institucional



Donde:

X = Variable independiente: habilidades directivas

Y = Variable dependiente: Clima institucional

3.2. Variables y operacionalización

Variable 1: habilidades directivas.

Definición conceptual: Whetten y Cameron (2011) precisan que las habilidades directivas son un conjunto de acciones identificables que deben tener los individuos (líder) con el propósito de guiar y orientar a su equipo de trabajo a alcanzar un determinado objetivo. Asimismo, Mehralian, Mohammad, Rangchian y Aghakhani (2020) señalaron que los directivos deben tener una visión integral en las entidades que representan al igual que desarrollar capacidades como planificación, organización, toma de decisiones, resolución de problemas, comunicación asertiva, entre otras; para lograr junto con su equipo un determinado objetivo

Definición Operacional: La definición operacional de la variable Habilidades Directivas se presenta a través de sus dimensiones: Habilidades Directivas Personales, Habilidades Directivas Grupales y Habilidades Directivas Interpersonales cada dimensión con sus correspondientes indicadores, los cuáles se cuantificaron en un cuestionario mediante las escalas: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5); con la finalidad de medir los niveles: Alto, medio y bajo.

Variable 2: Clima institucional

Definición conceptual: Onetto (2008) señaló que el clima institucional es un espacio formado por la entidad en el cual se percibe a primera vista el funcionamiento del personal, así como también la convivencia del entorno. Este refleja el resultado que se obtendrá en conjunto, por ende es fundamental mantener un buen clima en el

equipo, como también el equilibrio emocional en el personal, distribución de funciones, trato de colegas, relaciones interpersonales, comunicación asertiva, entre otras. Asimismo, se puede representar al clima institucional como expectativas personales y grupales sobre respuestas de la institución hacia estas expectativas. A ello, Pacheco, Albán y García (2018) señalaron que el clima institucional es un insumo muy importante ya que a través de este permite reconocer las perspectivas y apreciaciones de los miembros de un equipo de trabajo, determinando su conformidad y/o satisfacción, una visión diagnóstica de que está pasando en el lugar de trabajo.

Definición operacional:

La definición operacional de Clima Institucional se realizó en base a sus dimensiones: Comunicación, Participación y Motivación, de igual manera, cada dimensión con sus correspondientes indicadores cuantificados desde un cuestionario, desde las escalas: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5); siendo evaluados y medidos desde los niveles: Alto, Medio y Bajo.

3.3. Población, muestra y muestreo.

3.3.1. Población

En esta investigación se consideró una población de un total de 77 docentes y 3 personal administrativo, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1

Distribución de los colaboradores educativos

| Descripción | Hombre | Mujer | TOTAL |
|-------------------------|---------------|--------------|--------------|
| Docentes de primaria | 15 | 21 | 36 |
| Docentes de secundaria | 23 | 18 | 41 |
| Personal administrativo | 2 | 1 | 3 |
| TOTAL | | | 80 |

Nota. Cuadro de Asignación

En tanto, al criterio de inclusión se consideró a todo el personal docente y administrativo puesto que estos agentes comparten labores

y cumplen decisiones del personal directivo, en tanto son afectos directos de las habilidades directivas. Asimismo, en cuanto al criterio de exclusión, se consideró a los estudiantes y padres de familia, puesto que también son influenciados por el clima institucional pero no comparten labores, pero si decisiones que repercuten las relaciones y participación de los mismos con los directivos, sin embargo, ellos no presentan roles activos y constantes con el personal directivo.

3.3.2. Muestra

En lo que atañe a la muestra se integró a los 77 docentes y 3 administrativos, que en su totalidad conforman también la población. En cuanto a la muestra, se consideró la misma cantidad de la población, es decir 80 participantes correspondientes a la institución educativa del distrito de El Porvenir, al ser el total de colaboradores educativos al servicio y trabajo de la dirección.

Tabla 2

Distribución de los colaboradores educativos

| Categoría | Hombre | Mujer | TOTAL |
|-------------------------|---------------|--------------|--------------|
| Docentes de primaria | 15 | 21 | 36 |
| Docentes de secundaria | 23 | 18 | 41 |
| Personal administrativo | 2 | 1 | 3 |
| TOTAL | | | 80 |

Nota. Cuadro de Asignación

3.3.3. Muestreo

Finalmente, el muestreo considerado fue probabilístico censal, ya que como Monje (2011) precisa, este tipo de muestreo se caracteriza por tomar el total de la población considerada en estudio.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1. Técnica

En cuanto a obtener y recopilar datos, las técnicas permiten lograr la información mediante documentos vinculados al problema y objetivo a investigar (Carrasco, 2009).

Tabla 3

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

| Variable | Técnica | Instrumento | Utilidad |
|------------------------|----------------|----------------------------------|------------------------------------|
| Habilidades directivas | Encuesta | Escala de habilidades directivas | Medición de habilidades directivas |
| Clima institucional | Encuesta | Escala de clima institucional | Medición del clima institucional |

3.4.2. Instrumento

El instrumento seleccionado es el cuestionario que, según Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014 (2014) se compone por preguntas orientadas a medir una o más variables.

Escala de habilidades directivas:

Para la variable metodología de enseñanza, se aplicó una escala de 24 ítems de tipo cerrado, los cuales fueron distribuidos en 3 dimensiones: Dimensión metodología antes de la enseñanza, metodología durante la enseñanza y metodología después de la enseñanza

Escala de clima institucional:

Para la variable comprensión de textos, se aplicó una escala de 24 ítems de tipo cerrado, los cuales fueron distribuidos en 3 dimensiones: nivel satisfactorio, nivel proceso y nivel de inicio.

Validez de los instrumentos:

Los instrumentos fueron validados por juicio de experto por Dr. Gino Gaona Valera, Mg. Adita Simeón Aguirre y Mg. Erika Simeón Aguirre, quienes dictaminaron de instrumentos aplicables.

Confiabilidad

En cuanto a la confiabilidad de los instrumentos se desarrolló a través de una prueba piloto que fue aplicada a 30 docentes de una institución educativa del mismo distrito y que guardan características comunes con el grupo muestral, con la finalidad de recoger información sobre las habilidades directivas y el clima institucional, este grupo respondió las preguntas de ambos cuestionarios, logrando con ello la base de datos para la aplicación del Alpha de Cronbach, el cual fue procesado con el SPSS obteniendo como resultados:

Los instrumentos fueron validados basados en el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach's; en lo que respecta a la variable "Habilidades directivas", se obtuvo un valor numérico de 0.864 por lo que resultó ser confiable su aplicación; respecto a la segunda variable, "Clima institucional", se obtuvo un valor numérico de 0,879 lo cual implicó que el instrumento también posee un grado de confiabilidad alto.

3.5. Procedimientos

Brown (2015) indicando sobre la recolección de datos, explica que existen varias formas de hacerlo; para esta investigación, inicialmente se procedió a plantear la problemática y objetivos en el contexto de la institución educativa que se desarrolla el estudio, por lo que, se conversó y procedió a pedir el permiso correspondiente al director para acceder a la información necesaria y aplicación. Se procedió a sustentar con bases teóricas haciendo uso de bibliografía diversa. A continuación, se determinó la población y muestra, así como, también se procedió a elaborar los instrumentos congruentes siendo evaluados, validados y aplicados, para obtener la información requerida. Finalmente, se procesó la información recepcionada haciendo uso de los programas estadísticos y se procedió a plasmar en el informe final para ser sustentado.

3.6. Método de análisis de datos

En el procesamiento y análisis de la información obtenida se hizo uso tanto de estadística descriptiva, así como inferencial, apoyándose en los programas Excel 2019 y SPSS v25. En cuanto a la estadística descriptiva se usaron figuras y tablas; para la inferencial, en cambio, se hizo uso de Shapiro Wilk para la prueba de normalidad, ya que se adapta a la investigación por no tener muestreo, y a continuación se procedió al análisis de correlación de Spearman.

3.7. Aspectos éticos

Dentro del marco de rigor científico, esta investigación siguió rígidamente las normas y principios que la universidad Cesar Vallejo determina, con referencia nacional e internacional. Se reservó de manera confidencial y respeto escrupulosamente la información que se recopiló, así como los sujetos de quienes se obtuvo. Se tuvo cuidado para respetar los derechos de autor plasmando todas las referencias bibliográficas consultadas, en conformidad con las normas APA para las referencias y citas respectivamente.

IV. RESULTADOS

4.1. DESCRIPCIÓN DE RESULTADO

4.1.1. Resultados de la variable Habilidades Directivas

Tabla 4

Distribución de las frecuencias y porcentajes de la variable habilidades directivas en una Institución Educativa en el distrito de El Porvenir – Trujillo, 2021.

| X: Habilidades Directivas | | | |
|----------------------------------|---------|------------|------------|
| | Niveles | Frecuencia | Porcentaje |
| Válidos | Regular | 30 | 37,5 |
| | Bueno | 50 | 62,5 |
| | Total | 80 | 100,0 |

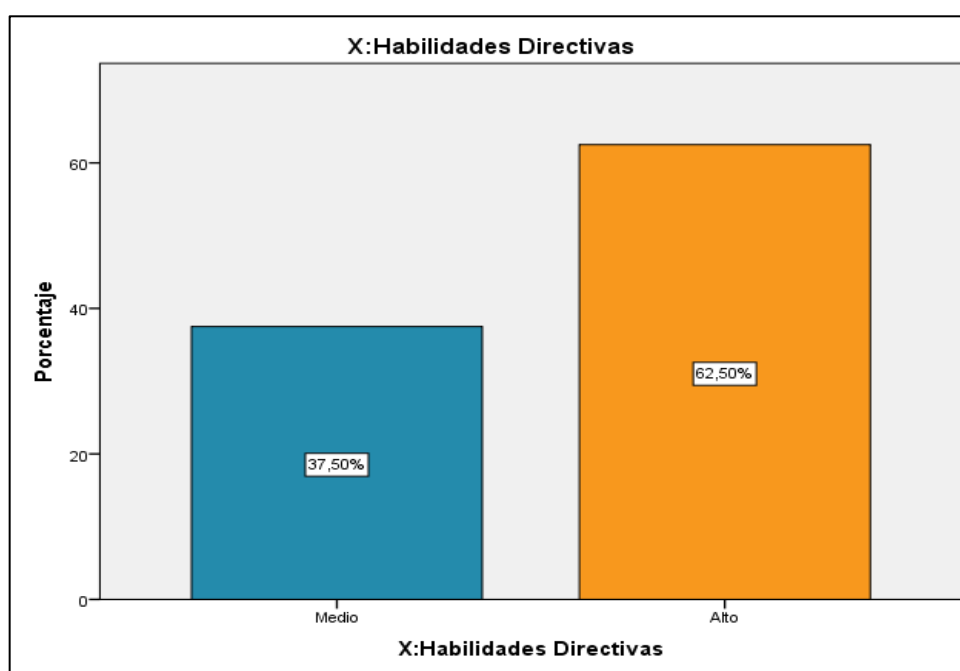


Figura 1.

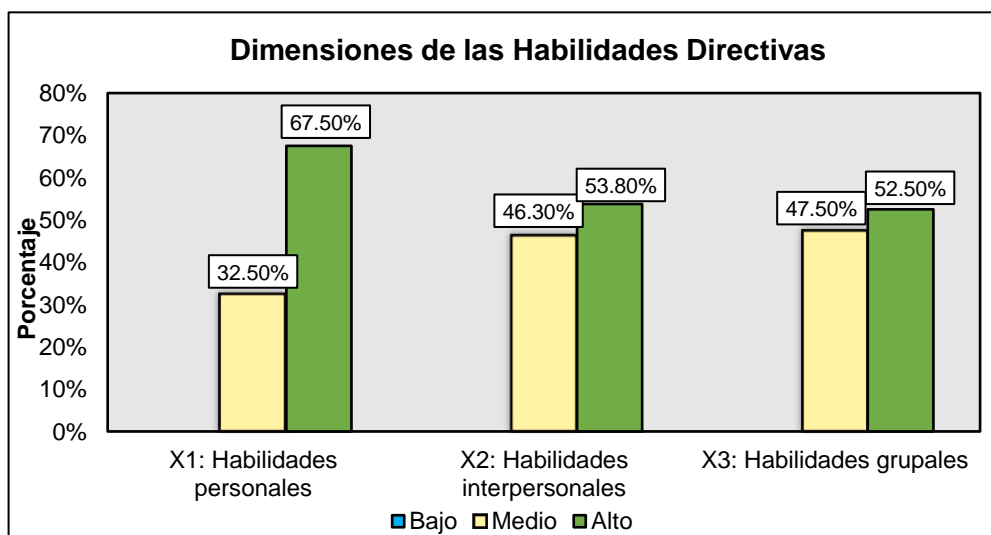
Habilidades directivas en una Institución Educativa en el distrito de El Porvenir – Trujillo, 2021.

La tabla 4 y figura 1, reportan que del grupo del personal encuestado de una institución educativa del distrito de El Porvenir – Trujillo - 2021, el 62.5% indica que las habilidades directivas se encuentran en un nivel alto, mientras que un 37.5% señala que se hallan en un nivel medio. Sin embargo, nadie refiere un nivel bajo en dichas habilidades.

Tabla 5

Distribución de frecuencias y porcentajes de las dimensiones de la variable Habilidades Directivas en una I. E. del distrito de El Porvenir – Trujillo, 2021.

| Niveles | X1:Habilidades personales | | X2: Habilidades interpersonales | | X3: Habilidades grupales | |
|---------|---------------------------|-------|---------------------------------|-------|--------------------------|-------|
| | f | | f | | f | |
| | | | | | | |
| Medio | 26 | 32,5 | 37 | 46,3 | 38 | 47,5 |
| Alto | 54 | 67,5 | 43 | 53,8 | 42 | 52,5 |
| Total | 80 | 100,0 | 80 | 100,0 | 80 | 100,0 |

**Figura 2.**

Dimensiones de la variable Habilidades Directivas en una Institución Educativa en el distrito de El Porvenir – Trujillo, 2021.

De acuerdo a la Tabla 5 y Figura 2, se presentan los reportes de las dimensiones de la variable Habilidades directivas en una institución educativa pública del distrito de El Porvenir de Trujillo, 2021. Respecto a la dimensión habilidades personales, los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la institución señalan que el personal directivo posee un nivel medio obteniendo un porcentaje de 32.5% y un nivel alto con el 67.5%. Así también, en cuanto a la dimensión habilidades interpersonales, se reporta un nivel medio con el 46.3% y un nivel alto con el 53.8%. En tanto,

para las habilidades grupales, se obtuvo un 47.5% en un nivel medio y un 52.5% en el nivel alto.

4.1.2. Resultados de la variable Clima Institucional

Tabla 6

Variable Clima Institucional en una Institución Educativa en el distrito de El Porvenir – Trujillo, 2021.

| Y: Clima Institucional | | | |
|------------------------|---------|------------|------------|
| Niveles | | Frecuencia | Porcentaje |
| Válidos | Regular | 24 | 30,0 |
| | Bueno | 56 | 70,0 |
| | Total | 80 | 100,0 |

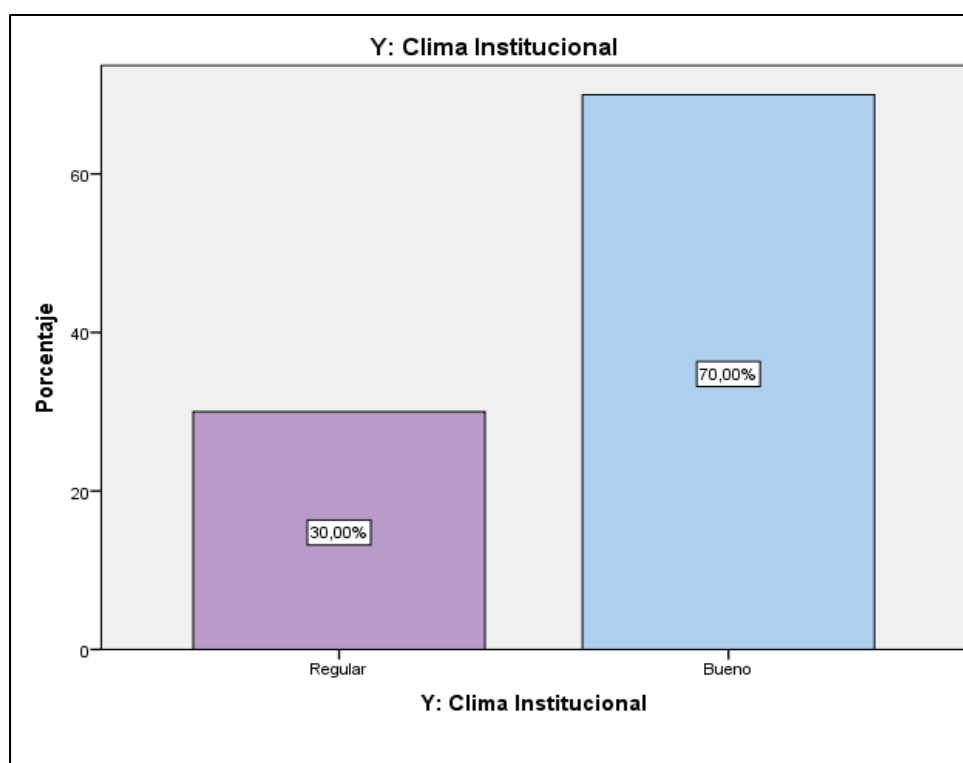


Figura 3.

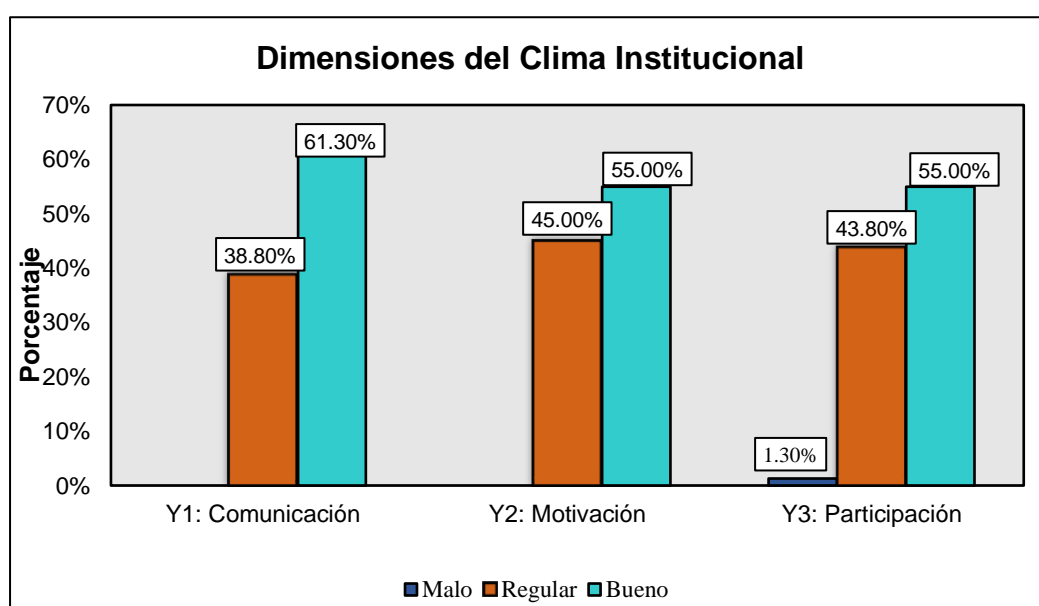
Clima organizacional en una Institución Educativa en el distrito de El Porvenir – Trujillo, 2021.

La Tabla 6 y figura 3 presentan las frecuencias y porcentajes del grupo encuestado respecto a la variable clima institucional. De esta cantidad se tiene que el 70% indica que el nivel de clima institucional en una institución educativa pública del distrito de El Porvenir de Trujillo, 2021 es bueno, mientras que el 30% lo reporta como regular.

Tabla 7

Distribución de frecuencias de las dimensiones de la variable Clima Institucional

| Niveles | f | Y1: Comunicación | f | Y2: Motivación | f | Y3 Participación |
|---------|----|---------------------|----|-------------------|----|---------------------|
| Malo | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1,3 |
| Regular | 31 | 38,8 | 36 | 45,0 | 35 | 43,8 |
| Bueno | 49 | 61,3 | 44 | 55,0 | 44 | 55,0 |
| Total | 80 | 100,0 | 80 | 100,0 | 80 | 100,0 |

**Figura 4.**

Dimensiones de la variable Clima Institucional en una Institución Educativa en el distrito de El Porvenir – Trujillo, 2021.

En la Tabla 11 y figura 4 se presentan las frecuencias y porcentajes respecto a las dimensiones de la variable clima institucional de una institución educativa pública del distrito de El Porvenir de Trujillo, 2021. La encuesta aplicada al grupo de colaboradores indicó que en la dimensión comunicación presenta un nivel bueno con el 61.3% y un nivel regular con el 38.8%. En la dimensión motivación, se reportó que el 55% lo evalúa en un nivel bueno, mientras que un 45% señala encontrarse en un nivel regular. En tanto, en la dimensión participación se obtuvo el 55% en el nivel bueno, 43.8% en el nivel regular y el 1.3% en el nivel malo.

4.2. Resultados inferenciales

4.2.1 Prueba de bondad de ajuste

Previamente a señalar el modelo que se utilizará para el análisis de la correlación de las variables, se procedió a realizar el modelo estadístico prueba de normalidad de los datos.

Por lo tanto, se prioriza la prueba de Kolmogorov-Smirnov la cual es pertinente de acuerdo a la cantidad de muestra. De acuerdo con ello, se planteó la siguiente hipótesis:

Hipótesis para la prueba de normalidad:

H₀: Los datos tienen una distribución normal.

H₁: Los datos No tienen una distribución normal.

Criterio de decisión:

Si el valor p es > de 0,05 se acepta la hipótesis nula

Si el valor p es < de 0,05 se rechaza la hipótesis nula

Tabla 8

Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov para las muestras de investigación

| | | X: Habilidades Directivas | Y: Clima institucional | Y1: Comunicación | Y2: Motivación | Y3: Participación |
|---------------------------------------|------------------------|---------------------------------|---------------------------|---------------------|-------------------|----------------------|
| N | | 80 | 80 | 80 | 80 | 80 |
| Parámetros normales ^{a,b} | Media | 2,63 | 2,70 | 2,61 | 2,55 | 2,54 |
| | Desviación estándar | ,487 | ,461 | ,490 | ,501 | ,526 |
| Máximas diferencias extremas | Absoluta | ,404 | ,442 | ,398 | ,366 | ,360 |
| | Positivo | ,275 | ,258 | ,282 | ,314 | ,296 |
| | Negativo | -,404 | -,442 | -,398 | -,366 | -,360 |
| Estadístico de prueba | | ,404 | ,442 | ,398 | ,366 | ,360 |
| Sig. asintótica (bilateral) | | ,000 ^c | ,000 ^c | ,000 ^c | ,000 ^c | ,000 ^c |

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

En relación a la Tabla 8, la prueba de normalidad señala un nivel de significancia asintótica bilateral menor a 0.05, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. De esta manera, los datos no presentan una distribución normal por lo cual se empleará una prueba no paramétrica, en este caso el estadístico Rho de Spearman.

Hipótesis General

Ho: No existe incidencia significativa de las habilidades directivas en el clima institucional en una institución educativa del distrito de El Porvenir – Trujillo, 2021.

H1: Existe incidencia significativa de las habilidades directivas en el clima institucional en una institución educativa del distrito de El Porvenir – Trujillo, 2021.

Criterio de decisión:

Si el valor p es > de 0,05 se acepta la hipótesis nula

Si el valor p es < de 0,05 se rechaza la hipótesis nula

Tabla 9

Correlación entre las habilidades directivas y el clima institucional en una Institución Educativa

| | | | X: Habilidades Directivas | Y: Clima institucional |
|-----------------|---------------------------|----------------------------|---------------------------------|------------------------------|
| Rho de Spearman | X: Habilidades Directivas | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,706** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 80 | 80 |
| | Y: Clima institucional | Coeficiente de correlación | ,706** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 80 | 80 |

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

La tabla 9 reporta los resultados de la prueba Rho Spearman para las variables habilidades directivas y clima institucional donde el valor del coeficiente es ($r = 0,706$) lo cual señala una correlación positiva alta. Según el coeficiente de determinación expresado en el R^2 señala que el 49.84% de la variación del nivel de habilidades directivas está explicada (influencia) por los niveles del clima institucional Asimismo, el valor de $p=0,000$ muestra una significancia menor al coeficiente 0,05, Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, asumiendo que existe una incidencia

significativa de las habilidades directivas en el clima institucional, en un intervalo de confianza del 95%.

Hipótesis Específica 1

Ho: No existe incidencia significativa de las habilidades directivas en la comunicación en una institución educativa del distrito de El Porvenir – Trujillo, 2021.

H1: Existe incidencia significativa de las habilidades directivas comunicación en una institución educativa del distrito de El Porvenir – Trujillo, 2021.

Tabla 10

Correlación entre las habilidades directivas y la comunicación en una Institución Educativa del distrito de El Porvenir – Trujillo, 2021

| | | | X: Habilidades Directivas | Y1: Comunicación |
|-----------------|---------------------------|----------------------------|---------------------------------|---------------------|
| Rho de Spearman | X: Habilidades Directivas | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,696** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 80 | 80 |
| | Y1: Comunicación | Coeficiente de correlación | ,696** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 80 | 80 |

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

La tabla 10 indica los resultados de la prueba Rho Spearman de la variable habilidades directivas y la dimensión comunicación de la variable clima institucional, donde el valor del coeficiente es ($r = 0,696$) lo cual señala una correlación positiva alta. Según el coeficiente de determinación expresado en el R^2 señala que el 48.44% de la variación del nivel de habilidades directivas está explicada (influencia) por los niveles de la dimensión de la comunicación. Asimismo, el valor de $p=0,000$ muestra una significancia menor al coeficiente 0,05, Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, asumiendo que existe una incidencia significativa de las habilidades directivas en el clima institucional, en un intervalo de confianza del 95%.

Hipótesis específica 2

Ho: No existe incidencia significativa de las habilidades directivas en la motivación en una institución educativa del distrito de El Porvenir – Trujillo, 2021.

H1: Existe incidencia significativa de las habilidades directivas en la motivación en una institución educativa del distrito de El Porvenir – Trujillo, 2021.

Tabla 11

Correlación entre las habilidades directivas y la motivación en una Institución Educativa del distrito de El Porvenir – Trujillo, 2021

| | | X: Habilidades Directivas | | Y2: Motivación |
|-----------------|------------------------|------------------------------|--------|-------------------|
| Rho de Spearman | X: | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,712** |
| | Habilidades Directivas | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 80 | 80 |
| | Y2: | Coeficiente de correlación | ,712** | 1,000 |
| | Motivación | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 80 | 80 |

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

La tabla 11 reporta los resultados de la prueba Rho Spearman de la variable habilidades directivas y la dimensión motivación de la variable clima institucional, donde el valor del coeficiente es ($r = 0,712$) lo cual señala una correlación positiva alta. Según el coeficiente de determinación expresado en el R^2 señala que el 50.69% de la variación del nivel de habilidades directivas está explicada (influencia) por los niveles de la dimensión de la motivación del clima institucional. Asimismo, el valor de $p=0,000$ muestra una significancia menor al coeficiente 0,05, Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, asumiendo que existe una incidencia significativa de las habilidades directivas en el clima institucional, en un intervalo de confianza del 95%.

Hipótesis específica 3

Ho: No existe incidencia significativa de las habilidades directivas en la participación en una institución educativa del distrito de El Porvenir – Trujillo, 2021.

H1: Existe incidencia significativa de las habilidades directivas en la participación en una institución educativa del distrito de El Porvenir – Trujillo, 2021.

Tabla 12

Correlación entre las habilidades directivas y la participación en una Institución Educativa del distrito de El Porvenir – Trujillo, 2021

| | | X: Habilidades Directivas | | Y3: Participación |
|--------------------|---------------------------------|---------------------------------|--------|----------------------|
| Rho de Spearman | X: Habilidades Directivas | Coeficiente de | 1,000 | ,490** |
| | | correlación | | |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 80 | 80 |
| | Y3: Participación | Coeficiente de | ,490** | 1,000 |
| | | correlación | | |
| Sig. (bilateral) | | ,000 | . | |
| | N | 80 | 80 | |

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

La tabla 12 da a conocer los resultados de la prueba Rho Spearman de la variable habilidades directivas y la dimensión participación de la variable clima institucional, en la cual el valor del coeficiente es ($r = 0,490$) lo que indica una correlación positiva moderada. Según el coeficiente de determinación expresado en el R^2 señala que el 24.01% de la variación del nivel de habilidades directivas está explicada (influencia) por los niveles de la dimensión del clima institucional. Asimismo, el valor de $p=0,000$ muestra una significancia menor al coeficiente 0,05. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, asumiendo que existe una incidencia significativa de las habilidades directivas en el clima institucional, en un intervalo de confianza del 95%.

V. DISCUSIÓN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la influencia de las habilidades directivas en el clima institucional de una entidad educativa de gestión pública en el 2021. Según los resultados obtenidos en este estudio, se reportó en la aplicación de la prueba estadística Rho Spearman para las variables habilidades directivas y clima institucional un valor del coeficiente de $r=0,706$ lo que señala una correlación positiva alta. Igualmente, un valor de $p=0,000$ que es menor a $0,05$, por lo que se llegó a la conclusión de que las habilidades directivas influyen en el clima institucional de una entidad educativa de gestión pública en el 2021.

De los resultados, se resalta de manera positiva que un adecuado manejo y aplicación de habilidades directivas conlleva a un buen clima institucional; se coincide con autores como Rodríguez (2021) en su investigación sobre la relación que tiene las habilidades de un equipo directivo y el clima de una institución educativa pública, llegó a las conclusiones que existe una relación alta entre las habilidades que poseen los directores y el clima que hay en la institución, de acuerdo a los resultados que obtuvo en la prueba estadística de Rho Spearman un valor del coeficiente de $r=0,794$, igualmente destacó la importancia del fortalecimiento de estas habilidades con la afán de conllevar una buena y sana convivencia.

Asimismo, se concuerda con Mendoza (2020) que en su investigación determinó la relación de habilidades que posee un equipo directivo con el clima de una institución educativa de gestión pública, concluyó que existe una relación moderada entre las habilidades del equipo directivo y el clima institucional de una entidad pública, de acuerdo a los resultados que obtuvo en la prueba estadística de Rho Spearman un valor del coeficiente de $r=0,443$, a su vez recomendó a parte del desarrollo de las habilidades directivas el fomento de actitudes interpersonales, así como realizar talleres para mejorar el clima institucional en donde sean participantes todos el personal.

Asimismo, es importante mencionar la investigación realizada por Córdova (2017), determinó la relación de habilidades directivas con el clima institucional de entidades educativas de gestión pública, llegando a la

conclusión que existe una relación significativa moderada entre las habilidades del equipo directivo y el clima institucional, de acuerdo a los resultados que obtuvo en la prueba estadística de Rho Spearman un valor del coeficiente de $r=0,4452$, a su vez sugirió al personal directivo realizar con todo su equipo de trabajo talleres de coach, relajación mental, socialización, círculos de experiencias, entre otros, con la finalidad de lograr en la plana docente identificación hacia la entidad educativa en la que laboran.

Para todo lo que se ha descrito en los párrafos anteriores, se conincide que las habilidades directivas influyen significativamente en el clima institucional de una entidad educativa pública, por ende, es fundamental el desarrollo y fortalecimiento de estas. Y esto se asocia con la definición habilidades directivas de Mehralian, Mohammad, Rangchian y Aghakhani (2020) señalaron que el equipo directivo debe tener una visión integral de la entidad que representa, a su vez poseer un gran nivel de capacidad para planificar, organizar, tomar decisiones, resolver problemas, comunicarse asertivamente, entre otras, para lograr junto a su personal un objetivo determinado. De la misma manera, Madrigal et al. (2009) manifiesta que estas habilidades pueden adquirirse o aprenderse por parte del personal directivo, entre las priorizadas deben estar las habilidades intra e interpersonales, liderazgo, comunicación asertiva, trabajo en equipo y cooperativo; para lograr en conjunto alcanzar determinados objetivos previamente establecidos. Igualmente, el MINEDU (2016), señaló que este conjunto de habilidades debe poseer cada integrante del equipo directivo pues es fundamental ya que a través de ella permite a los directores establecer apropiadamente relaciones y vínculos firmes con su personal de trabajo, tanto en la plana docente, administrativa y comunidad educativa.

Por otro lado, con respecto a la dimensión de comunicación del clima institucional, en los resultados obtenidos luego de la aplicación de la prueba estadística Rho Spearman para las variables habilidades directivas y dimensión comunicación fue un valor del coeficiente de $r=0,696$ lo que señala una correlación positiva alta. Igualmente, un valor de $p=0,000$ que es menor a $0,05$, por lo que se llegó a la conclusión de que las habilidades

directivas influyen en la comunicación de una entidad educativa de gestión pública en el 2021.

De estos resultados obtenidos, se concuerda con el estudio de González, Ramírez, Terán y Palomino (2021) realizaron una revisión y análisis del cómo se ha ido desarrollando últimamente el clima organizacional en las entidades de gestión pública, llegando a la conclusión principal que la comunicación es un factor vital y fundamental para un buen clima organizacional. El desarrollar una adecuada y asertiva comunicación puede prevenir la creación de factores negativos como el divisionismo, celo profesional, deterioro de relaciones, todo esto dependerá del estilo de dirección que tengan los directivos.

Para complementarlo lo mencionado se cita a Charry (2018), señaló que la comunicación dentro de una entidad o institución siempre debe prevalecer y llevarse a cabo de manera intencional, en tanto, incluso esta debe estar incluida como principio o política institucional y no ser limitada como algo instrumental, ya que es un elemento fundamental de la columna de la organización. Por medio del dialogo, permite la participación, opinión y determinación, teniendo claro los objetivos que se quieran lograr. Asimismo, Puchol et al. (2003) señalaron que la comunicación en una empresa o entidad permite una adecuada relación de laboral, favoreciendo aspectos como la identificación con la institución, consolidación de valores y contribuye al compromiso de todos los integrantes del equipo.

Por otro lado, con respecto a la dimensión de motivación del clima institucional, en los resultados obtenidos luego de la aplicación de la prueba estadística Rho Spearman para las variables habilidades directivas y dimensión comunicación fue un valor del coeficiente de $r=0,712$ lo que señala una correlación positiva alta. Igualmente, un valor de $p=0,000$ que es menor a $0,05$, por lo que se llegó a la conclusión de que las habilidades directivas influyen en la motivación de una entidad educativa de gestión pública en el 2021.

Estos resultados coinciden con lo expuesto por López, García y Martínez (2019) en el que describen que una de las funciones fundamentales que deben abarcar los directores de las entidades educativas es la motivación en

su personal y ellos mismos, por ende, recomienda la formación de espacios de comunicación abierta teniendo en cuenta y reconocer los aportes brindados por todos los miembros de la plana educativa en los procesos de planificación, proyectos a corto, mediano y largo plazo

De esta forma, es preciso considerar lo señalado por Sánchez, Díaz y García (2016), manifestaron que la motivación es un elemento muy influyente y que ser considerado para lograr un buen desempeño del equipo de trabajo, ya que existe una relación muy significativa entre la motivación y el clima laboral. De la misma manera, Manjarrez, Boza y Mendoza (2020), coincidieron que la motivación es un estímulo que muchas veces es difícil de complementar y transmitir a los integrantes del equipo, es por ello que se requiere líderes (directivos) con alta capacidad de poder estimular, orientar, dinamizar y mantener un comportamiento armonioso entre los miembros del equipo con el que trabaja, para lograr los objetivos preestablecidos.

Por otro lado, con respecto a la dimensión de participación del clima institucional, en los resultados obtenidos luego de la aplicación de la prueba estadística Rho Spearman para las variables habilidades directivas y dimensión comunicación fue un valor del coeficiente de $r=0,49$ lo que señala una correlación positiva moderada. Igualmente, un valor de $p=0,000$ que es menor a $0,05$, por lo que se llegó a la conclusión de que las habilidades directivas influyen en la participación de una entidad educativa de gestión pública en el 2021.

De estos resultados obtenidos, se concuerda con el estudio de Álvarez (2019) la relación entre las habilidades directivas y la gestión de una institución educativa pública, requiere participación toda la plana directiva y docente ya que es fundamental para lograr los objetivos establecidos; por ende sugirió la ejecución de talleres y encuentros pedagógicos sobre la promoción de habilidades intra e interpersonal para el desarrollo con su equipo de trabajo.

Para complementarlo lo mencionado se cita a More y Morey (2021), manifestaron la importancia que tiene la participación de los integrantes del equipo de trabajo, al igual que el compromiso que cada uno demuestra y tiene hacia la entidad o institución que representan; lo que conlleva a los

líderes (directivos) a tener en cuenta cada opinión, sugerencia y apreciación que brindan el personal, sobre todo en la participación de proyectos, elección de propuesta y toma de decisiones. Igualmente, Gutiérrez, Chaparro y Azpillaga (2017), mencionaron que la participación de cada integrante del equipo de trabajo es fundamental, puesto que se llevan a cabo diversas actividades y es necesario el aporte de cada uno cuando se realiza las etapas de planificación y ejecución de actividades. Por último, Puchol et al. (2003), señalaron que es fundamental la participación activa de un equipo de trabajo; por ende, es responsabilidad de los directivos el promover e incentivar en el personal la participación en las reuniones de coordinación, jornadas de reflexión, etc.

Finalmente, es importante destacar las últimas investigaciones realizadas por Díaz, Ledesma, Tito y Díaz (2021) determinaron las habilidades directivas en el actual contexto de emergencia sanitaria desde la perspectiva docente, coincidiendo que es fundamental el desarrollo de habilidades directivas puesto que favorecen el rol de líder en directivos, logrando más eficiencia en la habilidad comunicativa y relaciones interpersonales.

Igualmente, en el estudio realizado por Cárdenas (2020) determinó la influencia de las habilidades directivas en el contexto de emergencia sanitaria y el compromiso organizacional del personal; concluyendo que es fundamental tener entre las habilidades directivas el manejo de estrés, compromiso, motivación, trabajo cooperativo, manejo de conflictos e identificación con la institución que representan.

Estas coincidencias mencionadas, hace hincapié a la teoría de teoría humanista propuesta por Maslow (1970) se enfoca en lo que es único y esencial de la naturaleza del individuo, valorando la experiencia subjetiva, poniendo énfasis en el presente, más que en lo del pasado o futuro; se aplica al mejoramiento de las condiciones humanas, modificando el ambiente en el que se desarrolla. Asimismo, la teoría sociocultural de Vygotsky (1979) señaló que el ser humano activa su aprendizaje y estimula sus múltiples procesos mentales cuando surge en el ámbito social, es decir cuando se interrelaciona con otros individuos en diversos contextos. También señalo

que antes de socializar con sus pares posee saberes previos (experiencias) por lo cual el aprendizaje y desarrollo interactúan.

De acuerdo con los aportes mencionados, se concluye que la importancia que tiene el adecuado y apropiado manejo de habilidades directivas por parte del equipo directivo ya que permitirá conllevar un buen clima institucional con todos los integrantes de la comunidad educativa, logrando en gran medida un efecto positivo directo y beneficioso desempeño del personal.

V. CONCLUSIONES

1. Los resultados del estudio reportaron una correlación alta con Rho igual a 0.706 entre las variables habilidades directivas y el clima institucional en una Institución Educativa del distrito de El Porvenir de la ciudad de Trujillo, lo cual señala que, las habilidades directivas inciden significativamente en un nivel alto en el clima institucional con R^2 de 49.84%
2. Los reportes de la investigación dieron a conocer una correlación moderada con Rho 0.696 entre la variable habilidades directivas y la dimensión comunicación de la variable clima institucional en una Institución Educativa del distrito de El Porvenir de la ciudad de Trujillo, ello señala que, las habilidades directivas inciden significativamente en un nivel moderado en la comunicación con R^2 de 48.44%
3. Los resultados del estudio indicaron una correlación alta con Rho igual a 0.712 entre la variable habilidades directivas y la dimensión motivación de la variable clima institucional en una Institución Educativa del distrito de El Porvenir de la ciudad de Trujillo, esto demuestra que, las habilidades directivas inciden significativamente en un nivel alto en la motivación R^2 de 50.69%
4. Los reportes de la investigación realizada indicaron una correlación moderada con Rho igual a 0.490 entre la variable habilidades directivas y la dimensión participación de la variable clima institucional en una Institución Educativa del distrito de El Porvenir de la ciudad de Trujillo, esto señala que, las habilidades directivas inciden significativamente en un nivel alto en la participación con R^2 de 24.01%

VI. RECOMENDACIONES

1. Es muy importante que los directivos participen en programas de capacitación y monitoreo enfocados al desarrollo de habilidades directivas, puesto que el aprendizaje y fortalecimiento de estos conocimientos enriquecerá el quehacer directivo como también formará un líder competente con habilidades blandas, el cual ejercerá un trabajo conjunto con sus colaboradores desde un enfoque democrático, humano y social.
2. Seguir enfatizando la participación, motivación y comunicación horizontal entre los colaboradores con los directivos, puesto que ello garantiza el compromiso y la claridad de metas conjuntas. Asimismo, permite a docentes y administrativos desarrollar la identidad institucional, que los compromete a trabajar con un fin común.
3. Es muy importante que los directivos puedan seguir fortaleciendo las habilidades directivas personales, interpersonales y grupales desde estrategias y actividades que involucren al personal, ya que acorde a los resultados realizar taller de autoevaluación profesional y personal entre los miembros de la institución, ha permitido realizar autocríticas, análisis de sus debilidades y fortalezas como también plantear propuestas de mejora en el clima institucional
4. Es recomendable para los directivos revisar y analizar esta investigación con la finalidad de plantear nuevos procesos y estrategias que permitan optimizar no solo el clima institucional entre colaboradores sino entre todos los miembros de la comunidad educativa, como, por ejemplo, plantear un estudio sobre la incidencia de las habilidades interpersonales del docente en el clima del aula, teniendo como base esta investigación.

REFERENCIAS

- Abarca (2019). Habilidades directivas y clima organizacional en las instituciones educativas de nivel primario del distrito de Challhuahuacho – Apurímac, 2018. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco]
Repositorio de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco
<http://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/20.500.12918/4426>
- Alvarez, J. Habilidades directivas y gestión educativa de la institución educativa 2032 Manuel Scorza Torres de San Martín de Porres. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]
Repositorio de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle
<https://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/3591>
- Ascón, J., González, M. y Pedraza, C. (2018). Las habilidades directivas en las instituciones de educación superior. Diseño estratégico con enfoque de liderazgo. *Ecociencia*, 5 (2), 52 - 61.
<https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/61/50>
- Basir, S. y Basir, M. (2020). The influence of interpersonal communication and work culture on teacher performance in Junior High School at Wajo Regency (Indonesia). *Espacios*. 41(6), 12-19.
[https://www.semanticscholar.org/paper/The-Influence-of-Interpersonal-Communication-and-on-Basir](https://www.semanticscholar.org/paper/The-Influence-of-Interpersonal-Communication-and-on-Basir/Basir/cbd2ed219e1cd6c4575eda8a7dcbab49bef70fac)
Basir/cbd2ed219e1cd6c4575eda8a7dcbab49bef70fac
- Becerra, S. (2016). School Climate of Educational Institutions: Design and Validation of a Diagnostic Scale. *International Education Studies*. 9(5), 96-107.
https://www.researchgate.net/publication/301702810_School_Climate_of_Educational_Institutions_Design_and_Validation_of_a_Diagnostic_Scale
- Bermúdez, E. y Bravo, V. (2016). Habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en escuelas básicas primarias. *Omnia*, 22 (3), 60-70.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73752819005>

- Briones, M. (2018). Influencia del clima institucional en la calidad del servicio educativo de la Institución Educativa Ramón Castilla N° 063, Cajamarca – 2014 [Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/8002>
- Cárdenas, V. (2020). Diseño de habilidades directivas en contexto covid-19 para mejorar el compromiso organizacional de trabajadores de la municipalidad provincial de Huancayo. [Tesis de maestría, Universidad Nacional del Centro del Perú]
Repositorio de la Universidad Nacional del Centro del Perú
<http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/20.500.12894/6615>
- Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comunic@cción*. 9(1), 25 – 34.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449856234001>
- Córdova, J. (2017). Habilidades directivas y clima institucional en la Red 12, Ugel 06 – ATE, 2017. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]
- Díaz, J., Ledesma, M, Tito, J. y Díaz, L. (2021). Habilidades directivas en un contexto de emergencia sanitaria, COVID – 19 en el Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*. 26 (5), 505 – 519.
<https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/36459/39138>
- Enciso, J. y Mamani, O. (2020). Clima institucional y desempeño de docentes en instituciones educativas de la Asociación Educativa Adventista de Puno. *Nawparisun*. 2(2),69-74.
<http://unaj.edu.pe/revista/index.php/vpin/article/view/94>
- Estrada, L. (2018). Teorías y Métodos – Humanismo. *Areandina*.
- EUSA (2016) *Manual de desarrollo de competencias*.
<https://iesmurillo.com/manual-de-desarrollo-de-competencias-y-manual-de-orientacion-profesional/>
- Gökel, Ö. y Dağlı, G. (2017). Effects of Social Skill Training Program on Social Skills of Young People. *Modestum*, 13(11), 7365 – 7373.
<https://www.ejmste.com/article/effects-of-social-skill-training-program-on->

- Gonzales, Ramirez, Terán y Palomino (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Revista Multidisciplinar*. 5(1), 1157-1170.
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/318/414>
- Gutiérrez, G., Chaparro, A. y Azpillaga, V. (2017). La organización escolar como variable asociada al logro educativo. *Innovación Educativa*. 17(74), 41 -60.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-26732017000200041
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
https://pics.unison.mx/maestria/wp-content/uploads/2020/05/Metodologia_de_la_Investigacion-Sampieri.pdf
- İnce, Z. y Çavuş, M. (2016). The Effect of Management Skills of School Administrators on Organizational Citizenship Behavior of Teachers. *Macrothink Institute*, 6(3), 124- 137.
<https://www.macrothink.org/journal/index.php/jse/article/view/9791/8069>
[traducido]
- La Madriz, J. y Parra, J. (2016). Competencias personales y profesionales aplicadas por gerentes bajo escenarios de incertidumbre económica. *Negotium*. 11(33), 69-98.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78245566004>
- Lecis, et al. (2020). *The importance of soft skills in the job market*. Boosters.

- Ledesma, M. (2014). *Análisis de la teoría de Vygotsky para la reconstrucción de la inteligencia social*. Edúnica
https://www.researchgate.net/publication/311457520_Analisis_de_la_teor%C3%ADa_de_Vygotsky_para_la_reconstruccion_de_la_inteligencia_social
- Lizama, V. (2021). Incidencia de las Habilidades Gerenciales en la Organización Saludable del Puesto de Salud Coayllo – Cañete, 2020. *Digital Publisher*, 6(2), 74-94.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7897406>
- Lopez, Fernando, Hernandez y Martinez (2019). La gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación media superior. *RIDE*, 9(18), 471-492.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672019000100792
- Madrigal et al. (2009) *Habilidades directivas*. McGrawHill.
https://www.researchgate.net/publication/340792650_HABILIDADES_DIRECTIVAS_2a_Edicion
- Manjarrez, Boza y Mendoza (2020) La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el Cantón Quevedo, Ecuador. *Universidad y Sociedad*. 11(5), 359 – 365.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100359
- Maslow, A. (1970). *Motivation and personality*. Harper & Row.
https://www.academia.edu/1613921/Motivation_and_personality
- Megías, F. y Castro, F. (2018). Competencia personal y social. Las habilidades sociales. *Metas*, 21(4), 68 – 71.
https://www.researchgate.net/publication/334967338_Compentencia_pers

onal_y_social_las_habilidades_sociales

Mehralian, G., Mohammad, P., Rangchian, M. y Aghakhani, H. (2020).

Managerial skills and performance in small businesses: the mediating role of organizational climate. *Journal of Asia Business Studies*, 14 (3), 361-377.

https://www.researchgate.net/publication/339175784_Managerial_skills_and_performance_in_small_businesses_the_mediating_role_of_organizational_climate [traducido]

Mendoza, P. (2020). Habilidades directivas y clima organizacional en la institución educativa “María Inmaculada” – Huancayo. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Huancavelica]

Repositorio de la Universidad Nacional de Huancavelica

<https://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/3640>

MINEDU (2016) *Contenido transversal: Habilidades interpersonales Guía para el participante – Primer fascículo.*

<http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/5918>

Monje, C. (2011). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA Y CUALITATIVA*. Www.Uv.Mx. <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>

More, R. y Morey, M. (2021). Gestión del clima institucional y desempeño del personal docente de la Institución Educativa N° 7044 San Martín de Porres, Chorrillos. *Revistas Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. 6(8),

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-78902021000400006

- Onetto, F. (2004). *Climas educativos y pronósticos de violencia: condiciones institucionales de la convivencia escolar*. Noveduc Libros.
- Pacheco, M., Albán, A., García, Y. (2018). Clima institucional desde la perspectiva de estudiantes y profesores: El caso de la universidad de Guayaquil. *Universidad y Sociedad*, 10(5), 184-189.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202018000500184
- Prastiawan, A., Gunawan, I., Purnama, A. y Arif, D. (2020). Organizational Climate in School Organizations: A Literature Review. *Atlantis Press*, 508, 725-728.
<https://www.atlantis-press.com/proceedings/icite-20/125948741> [traducido]
- Pérez, J. (2015). El positivismo y la Investigación Científica. *Revista Empresarial*, 35(9), 29-34.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6419741>
- Puchol, L. (2003). El libro de las Habilidades Directivas. *Díaz De Santos*.
- Ramírez, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista Investigación & Negocios*, 11(17), 23-29.
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372018000100004&lng=es&nrm=iso
- Rivera et al. (2018) Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. *Espacios*. 39(6), 17 – 36.
<https://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/2168?show=full>
- Rodríguez, G. (2020). Habilidades gerenciales y clima institucional del Instituto

de Evaluación de Tecnologías en Salud e Investigación, EsSalud, Jesús María, 2020. [Tesis de maestría, Universidad Nacional del Centro del Perú]

Sánchez, N. (2016). Estudio del clima organizacional y la motivación, en una dependencia pública del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa*, 2(16) 227 - 245.

https://redib.org/Record/oai_articulo1552766-estudio-del-clima-organizacional-y-la-motivaci%C3%B3n-en-una-dependencia-p%C3%BAblica-del-estado-de-veracruz

Soo, Y., Konge, L. y Artino, A. (2020) The Positivism Paradigm of Research. *Academic Medicine*, 5(95), 690-694.

https://journals.lww.com/academicmedicine/fulltext/2020/05000/the_positivism_paradigm_of_research.16.aspx [traducido]

Troya, I., Troya, B. y Briones, D. (2018). El clima institucional en el desempeño docente. Una mirada desde perspectiva del buen vivir. *Dialnet*.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7220588>

Vygotsky, L. (1978). *Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes*. Harvard University Press [traducido]

Whetten, D y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*.

Pearson.

https://www.academia.edu/41454175/desarrollo_de_habilidades_directivas

Anexo 1

Matriz de operacionalización de la variable 1: Habilidades Directivas

| VARIABLE | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DEFINICIÓN OPERACIONAL | DIMENSIONES | INDICADORES | ITEMS | INSTRUMENTO |
|------------------------|---|--|-----------------------------|--|---------|--------------|
| HABILIDADES DIRECTIVAS | Es un conjunto que acciones identificables deben tener los individuos (líder) con el propósito de guiar y orientar a su equipo de trabajo a alcanzar un determinado objetivo. (Whetten y Cameron, 2011) | Identificar los efectos que ejercen las habilidades directivas en los colaboradores educativos | Habilidades personales | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del autoconocimiento • Manejo del estrés • Solución analítica y creativa de problemas | 1-8 | Cuestionario |
| | | | Habilidades interpersonales | <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva • Empatía • Motivación • Manejo de conflictos | 9 - 16 | |
| | | | Habilidades grupales | <ul style="list-style-type: none"> • Facultamiento y delegación • Trabajo efectivo en equipo • Liderazgo | 17 - 24 | |

Fuente: Elaboración Propia (2021).

Matriz de operacionalización de la variable 2: Clima Institucional

| VARIABLE | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DEFINICIÓN OPERACIONAL | DIMENSIONES | INDICADORES | ITEMS | INSTRUMENTO |
|---------------------|--|---|---------------|---|-------|--------------|
| CLIMA INSTITUCIONAL | Es un insumo muy importante ya que a través de este permite reconocer las perspectivas y apreciaciones de los miembros de un equipo de trabajo, determinando su conformidad y/o satisfacción, una visión diagnóstica de que está pasando en el lugar de trabajo. (Pacheco, Albán y García, 2018) | Describir el clima institucional desde sus dimensiones a partir del ejercicio directivo | COMUNICACIÓN | <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación / traslado de información • Rapidez / agilidad • Respeto • Aceptación • Espacios y horarios • Ocultar información • Satisfacción • Reconocimiento | 1-7 | Cuestionario |
| | | | MOTIVACIÓN | <ul style="list-style-type: none"> • Prestigio • Autonomía • Sinceridad • Participación proactiva | 8-14 | |
| | | | PARTICIPACIÓN | <ul style="list-style-type: none"> • Equipos y reuniones • Grupos formales e informales • Coordinación | 15-24 | |

Fuente: Elaboración Propia (2021).

| Anexo N° 2: | | Matriz de Consistencia | | | | | |
|---|---|--|---|--|----------------------------------|--|---|
| Título: Habilidades directivas en el clima institucional de una institución educativa del distrito de El Porvenir – La Libertad, 2021 | | | | | | | |
| Autor: | | | | | | | |
| Problema | Objetivos | Hipótesis | Variables e indicadores | | | | |
| Problema General: | Objetivo general: | Hipótesis general: | Variable 1: Habilidades directivas (Whetten y Cameron (2011)) | | | | |
| ¿Cuál es la incidencia de las habilidades directivas en el clima institucional en una institución Educativa del distrito del Porvenir, en el 2021? | Determinar el nivel de incidencia de las habilidades directivas en el clima institucional en una institución educativa del distrito de El Porvenir, 2021 | Existe incidencia significativa de las habilidades directivas en el clima institucional en una institución educativa del distrito de El Porvenir, 2021 | Dimensiones | Indicadores | Ítems | Escala de medición | Niveles y rangos |
| | | | Habilidades personales | <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo del autoconocimiento Manejo del estrés Solución analítica y creativa de problemas | 1,2,3 4,5, 6, 7, 8 | Ordinal: Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1) | Alto 90 - 122 Medio 57 - 89 Bajo 24 - 56 |
| | | | Habilidades interpersonales | <ul style="list-style-type: none"> Comunicación efectiva Empatía Motivación Manejo de conflictos | 9, 10, 11,12,13, 14,15, 16 | | |
| Habilidades grupales | <ul style="list-style-type: none"> Facultamiento y delegación Trabajo efectivo en equipo Liderazgo positivo | 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24 | | | | | |
| Problemas Específicos | Objetivos específicos: | Hipótesis específicas: | Variable 2: Clima institucional (Pacheco, Albán y García, 2018) | | | | |
| Problema específico 1 ¿Cuál es la incidencia de las habilidades directivas personales en el clima institucional en una institución Educativa del distrito del Porvenir, en el 2021? | Objetivo específico 1 Determinar el nivel de incidencia de las habilidades directivas personales en el clima institucional en una institución educativa del distrito de El Porvenir, 2021 | Hipótesis específica 1 Existe incidencia significativa de las habilidades directivas personales en el clima institucional en una institución educativa del distrito de El Porvenir, 2021 | Dimensiones | Indicadores | Ítems | Escala de medición | Niveles y rangos |
| ¿Cuál es la incidencia de las habilidades directivas interpersonales en el clima institucional en una institución Educativa del distrito del Porvenir, en el 2021? | Determinar la incidencia de las habilidades directivas interpersonales en el clima institucional en una institución educativa del distrito de El Porvenir, 2021 | Existe incidencia significativa de las habilidades directivas interpersonales en el clima institucional en una institución educativa del distrito de El Porvenir, 2021 | Comunicación | <ul style="list-style-type: none"> Comunicación de Información | 1,2,3 4,5, 6, 7, 8 | Ordinal: Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1) | Alto 90 - 122 Medio 57 - 89 Bajo |
| | | | | <ul style="list-style-type: none"> Rapidez / agilidad Respeto Aceptación | | | |

| | | | | | | | |
|---|--|--|--|---|--|--|---------|
| | | | | <ul style="list-style-type: none"> Espacios y horarios | | | 24 - 56 |
| | | | Motivación | <ul style="list-style-type: none"> Satisfacción Reconocimiento Prestigio Autonomía Sinceridad | 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16 | | |
| | | | Participación | <ul style="list-style-type: none"> Participación proactiva Reuniones de equipo de trabajo Grupos formales e informales Coordinación | 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24 | | |
| Problema específico 3 ¿Cuál es la incidencia de las habilidades directivas grupales en el clima institucional en una institución Educativa del distrito del Porvenir, en el 2021? | Objetivo específico 3 Determinar la incidencia de las habilidades directivas grupales en el clima institucional en una institución educativa del distrito de El Porvenir, 2021 | Hipótesis específica 3 Existe incidencia significativa de las habilidades directivas grupales en el clima institucional en una institución educativa del distrito de El Porvenir, 2021 | | | | | |
| Nivel - diseño de investigación | Población y muestra | | Técnicas e instrumentos | | Estadística a utilizar | | |
| ENFOQUE: Cuantitativo NIVEL: Correlacional causal TIPO DE INVESTIGACIÓN: Básica DISEÑO: No experimental Transversal Descriptivo Correlacional causal | Población: 80 trabajadores de una institución del distrito de El Porvenir Tamaño de la Muestra: 80 trabajadores de una institución del distrito de El Porvenir Tipo de muestreo: No probabilístico - Censal | | Variable 1: Habilidades directivas Técnicas: La Encuesta Instrumentos: El cuestionario Variable 2: Clima institucional Técnicas: La Encuesta Instrumento: El cuestionario | | Descriptiva <ul style="list-style-type: none"> Tablas de frecuencia y gráficos. Inferencial <ul style="list-style-type: none"> Programa SPSS versión 26. | | |

| | | | |
|--|--|--|--|
| <p>Donde: X = Variable independiente: habilidades directivas Y = Variable dependiente: Clima institucional</p> | | | |
|--|--|--|--|

Anexo 3

CUESTIONARIO PARA MEDIR LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

Estimado participante el presente cuestionario comprende una relación de preguntas, las cuales deberás leer detenidamente y responder tu opinión en torno a las habilidades directivas.

INSTRUCCIONES:

Usted cuenta con cinco alternativas de respuesta, por lo que deberá marcar con un aspa "X" la opción que corresponda a su respuesta. Tenga en cuenta que cada opción tiene la siguiente equivalencia.

| SIEMPRE | CASI SIEMPRE | A VECES | CASI NUNCA | NUNCA |
|---------|--------------|---------|------------|-------|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

| N° | PREGUNTAS | ESCALA | | | | |
|----|---|--------|---|---|---|---|
| | HABILIDADES PERSONALES | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1 | El director solicita información a los demás acerca de sus fortalezas y debilidades como base para mejorar el clima institucional. | | | | | |
| 2 | Usualmente el director reconoce y comunica con un lenguaje claro y cordial sus aciertos y desaciertos ante acciones asumidas. | | | | | |
| 3 | Frente a una nueva situación, el director demuestra adaptarse con facilidad a los cambios suscitados y comunicarlos en forma pertinente y clara. | | | | | |
| 4 | Durante una situación favorable o adversa, el director mantiene serenidad y seguridad al dar a conocer los alcances de la situación. | | | | | |
| 5 | Frente a situaciones de estrés y/o carga laboral, el director mantiene el desarrollo normal de sus actividades, administrando responsablemente su tiempo. | | | | | |
| 6 | Ante un problema, el director suele tomarse un tiempo antes de tomar una decisión y comunicar de manera apropiada la situación a los demás. | | | | | |
| 7 | Considera que el director propone soluciones innovadoras en forma conjunta al personal ante un problema suscitado en la institución educativa. | | | | | |
| 8 | Ante un problema, el director está dispuesto a asumir soluciones, demostrando motivación y proactividad profesional | | | | | |
| | HABILIDADES INTERPERSONALES | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9 | Durante una conversación el director mantiene una actitud de escucha activa. | | | | | |
| 10 | Frente a un diálogo el director se comunica correcta y oportunamente, dejándose comprender por los demás. | | | | | |
| 11 | Considera que al participar en una conversación el director demuestra siempre un trato amable y respetuoso. | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 12 | Durante reuniones institucionales, el director demuestra su preocupación por los problemas que influyen en el desempeño laboral, motivando la búsqueda de soluciones y compromisos en el personal. | | | | | |
| 13 | Frente a una situación personal adversa, el director le ofrece de manera cordial su comprensión, apoyo y participación en la búsqueda de una solución. | | | | | |
| 14 | El director motiva el desarrollo profesional de los que laboran en la institución educativa. | | | | | |
| 15 | El director mantiene la serenidad y firmeza ante un conflicto institucional para promover posteriormente en forma conjunta la resolución del conflicto. | | | | | |
| 16 | Frente a una situación de conflicto, considera que el director utiliza estrategias participativas para negociar y establecer acuerdos. | | | | | |
| | HABILIDADES GRUPALES | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 17 | El director demuestra seguridad delegando funciones al personal de la institución educativa, comprometiéndolo a los miembros a un trabajo colaborativo conjunto. | | | | | |
| 18 | Considera que el director asume su rol de líder al delegar y motivar en el desempeño efectivo de funciones a los actores de la institución educativa. | | | | | |
| 19 | El director promueve la unión y cooperación dentro de los equipos institucionales organizados. | | | | | |
| 20 | El director conforma equipos de trabajo de acuerdo a las fortalezas y cualidades personales de cada miembro, promoviendo la participación democrática entre los miembros. | | | | | |
| 21 | Considera que el director fomenta la participación activa y el buen clima dentro de los equipos de trabajo institucional. | | | | | |
| 22 | El director como líder de la institución, orienta, motiva y monitorea el trabajo de todos los actores educativos hacia el logro de resultados positivos en relación a los aprendizajes de los estudiantes. | | | | | |
| 23 | El director informa oportunamente a la comunidad educativa los cambios o necesidades que atraviesa la institución con la finalidad de promover la participación conjunta, tomar decisiones y establecer compromisos. | | | | | |
| 24 | Considera que el director fomenta el desarrollo de una cultura institucional enfocada en la práctica de valores, el buen clima institucional y la mejora continua. | | | | | |

CUESTIONARIO PARA MEDIR EL CLIMA INSTITUCIONAL

Estimado participante el presente cuestionario comprende una relación de preguntas, las cuales deberás leer detenidamente y responder tu opinión en torno al clima institucional.

INSTRUCCIONES:

Usted cuenta con cinco alternativas de respuesta, por lo que deberá marcar con un aspa "X" la opción que corresponda a su respuesta. Tenga en cuenta que cada opción tiene la siguiente equivalencia.

| SIEMPRE | CASI SIEMPRE | A VECES | CASI NUNCA | NUNCA |
|---------|--------------|---------|------------|-------|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

| N° | PREGUNTAS | ESCALA | | | | |
|----|--|--------|---|---|---|---|
| | COMUNICACIÓN | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1 | En la institución educativa donde labora el nivel de fluidez comunicativa suele ser elevada. | | | | | |
| 2 | Considera que, en la institución educativa, la información se distribuye con rapidez | | | | | |
| 3 | Las ideas propuestas durante el trabajo colegiado y/o reuniones institucionales, en su mayoría son aceptadas por todo el equipo de trabajo | | | | | |
| 4 | Las decisiones del equipo directivo son aceptadas de forma respetuosa por todo el personal institucional | | | | | |
| 5 | Las propuestas dadas por algún miembro institucional son consideradas y evaluadas por el equipo de trabajo. | | | | | |
| 6 | Considera que existe una comunicación horizontal con los directivos institucionales. | | | | | |
| 7 | Se tienen en cuenta espacios para las reuniones y/o coordinaciones entre el equipo directo y el personal laboral. | | | | | |
| 8 | A nivel institucional, se establecen horarios de atención y para el personal institucional durante las horas laborales. | | | | | |
| | MOTIVACIÓN | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9 | ¿Cómo calificaría usted el grado de satisfacción que existente en su Institución Educativa? | | | | | |
| 10 | ¿Cómo calificaría usted el nivel de reconocimiento del trabajo que se realiza en la Institución Educativa? | | | | | |
| 11 | ¿Cómo calificaría usted la percepción del profesorado en cuanto al prestigio profesional que desempeñan? | | | | | |
| 12 | ¿Cómo calificaría usted el grado de autonomía existente en la Institución Educativa? | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 13 | ¿Cómo calificaría el nivel de autonomía en su desempeño profesional a partir del apoyo directivo? | | | | | |
| 14 | ¿Cómo calificaría usted el nivel de motivación que presenta el profesorado por parte de la Institución Educativa? | | | | | |
| 15 | ¿Qué grado de motivación le otorga a las condiciones de trabajo en su Institución? | | | | | |
| 16 | ¿Cómo calificaría usted el nivel de relaciones interpersonales en la Institución Educativa? | | | | | |
| | PARTICIPACIÓN | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 17 | ¿Cómo calificaría su nivel de iniciativa en la participación de las actividades organizadas por la institución Educativa? | | | | | |
| 18 | ¿En su opinión cuál es el grado de participación de todos los docentes y administrativos de la institución educativa? | | | | | |
| 19 | ¿Cómo percibe usted la participación de docentes y administrativos en reuniones institucionales? | | | | | |
| 20 | ¿Cómo calificaría usted su nivel de participación en las deliberaciones y decisiones institucionales, que promueven los directivos? | | | | | |
| 21 | ¿Cómo calificaría usted el nivel de participación de los directivos en la mediación de conflictos y asesorías para el abordaje con p a d r e s de familia? | | | | | |
| 22 | ¿Existe la tendencia del profesorado para formar parte de diversos grupos? | | | | | |
| 23 | ¿Cómo calificaría el nivel de apoyo a los grupos formales en las actividades propiciadas por la institución Educativa? | | | | | |
| 24 | ¿Cómo calificaría el nivel de coordinación que se genera en su Institución Educativa? | | | | | |

Anexo 04. Validación del instrumento de investigación mediante juicio de expertos

“Cuestionario para medir las Habilidades Directivas”

Coloque un ASPA (X) en (SI) si cumple los criterios calificación o (NO) si no cumple los criterios

TITULO: **Habilidades directivas en el clima institucional de una institución educativa del distrito de El Porvenir – La Libertad, 2021**

| VARIABLE | Dimensiones | Indicadores | Ítems | Experto 01 | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------|------------------------|---------------------------------|--|-------------------------|--------------|---------|------------|-------|---|----|--|----|---------------------------------------|---|---|---|--|--|
| | | | | Criterios de evaluación | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | SIEMPRE | CASI SIEMPRE | A VECES | CASI NUNCA | NUNCA | Relación entre la variable y la dimensión | | Relación entre la dimensión y el indicador | | Relación entre el indicador y el ítem | | Relación entre el ítem y la opción de respuesta | | | |
| SI | NO | SI | NO | | | | | | SI | NO | SI | NO | | | | | | |
| HABILIDADES DIRECTIVAS | HABILIDADES PERSONALES | Desarrollo del autoconocimiento | El director solicita información a los demás acerca de sus fortalezas y debilidades como base para mejorar el clima institucional. | | | | | | | x | | x | | x | | x | | |
| | | | Usualmente el director reconoce y comunica con un lenguaje claro y cordial sus aciertos y desaciertos ante acciones asumidas. | | | | | | | | | x | | x | | x | | |
| | | Manejo del estrés | Frente a una nueva situación, el director demuestra adaptarse con facilidad a los cambios suscitados y comunicarlos en forma pertinente y clara. | | | | | | | | | x | | x | | x | | |
| | | | Durante una situación favorable o adversa, el director mantiene serenidad y seguridad al dar a conocer los alcances de la situación. | | | | | | | | | x | | x | | x | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|---|--|--|--|--|--|--|--|---|---|---|---|---|---|---|---|
| HABILIDADES INTERPERSONALES | | Frente a situaciones de estrés y/o carga laboral, el director mantiene el desarrollo normal de sus actividades, administrando responsablemente su tiempo. | | | | | | | X | | X | | X | | X | |
| | Solución analítica y creativa de problemas | Ante un problema, el director suele tomarse un tiempo antes de tomar una decisión y comunicar de manera apropiada la situación a los demás. | | | | | | | | X | | X | | X | | X |
| | | Considera que el director propone soluciones innovadoras en forma conjunta al personal ante un problema suscitado en la institución educativa. | | | | | | | | X | | X | | X | | X |
| | | Ante un problema, el director está dispuesto a asumir soluciones, demostrando motivación y proactividad profesional | | | | | | | | X | | X | | X | | X |
| | Comunicación efectiva | Durante una conversación el director mantiene una actitud de escucha activa. | | | | | | | | X | | X | | X | | X |
| | | Frente a un diálogo el director se comunica correcta y oportunamente, dejándose comprender por los demás. | | | | | | | | X | | X | | X | | X |
| | Empatía | Considera que al participar en una conversación el director demuestra siempre un trato amable y respetuoso. | | | | | | | | X | | X | | X | | X |
| | | Durante reuniones institucionales, el director demuestra su preocupación por los problemas que influyen en el desempeño laboral, motivando la búsqueda de soluciones y compromisos en el personal. | | | | | | | | X | | X | | X | | X |
| | Motivación | Frente a una situación personal adversa, el director le ofrece de manera cordial su comprensión, apoyo y participación en la búsqueda de una solución. | | | | | | | | X | | X | | X | | X |
| | | El director motiva el desarrollo profesional de los que laboran en la institución educativa. | | | | | | | | X | | X | | X | | X |
| | Manejo de conflictos | El director mantiene la serenidad y firmeza ante un conflicto institucional para promover posteriormente en forma conjunta la resolución del conflicto. | | | | | | | | X | | X | | X | | X |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------|-----------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| HABILIDADES GRUPALES | | Frente a una situación de conflicto, considera que el director utiliza estrategias participativas para negociar y establecer acuerdos. | | | | | | | X | | X | | X | | X | | |
| | Facultamiento y delegación | El director demuestra seguridad delegando funciones al personal de la institución educativa, comprometiéndolo a los miembros a un trabajo colaborativo conjunto. | | | | | | | | X | | X | | X | | X | |
| | | Considera que el director asume su rol de líder al delegar y motivar en el desempeño efectivo de funciones a los actores de la institución educativa. | | | | | | | | X | | X | | X | | X | |
| | | El director promueve la unión y cooperación dentro de los equipos institucionales organizados. | | | | | | | | X | | X | | X | | X | |
| | Trabajo efectivo en equipo | El director conforma equipos de trabajo de acuerdo a las fortalezas y cualidades personales de cada miembro, promoviendo la participación democrática entre los miembros. | | | | | | | | X | | X | | X | | X | |
| | | Considera que el director fomenta la participación activa y el buen clima dentro de los equipos de trabajo institucional. | | | | | | | | X | | X | | X | | X | |
| | | El director como líder de la institución, orienta, motiva y monitorea el trabajo de todos los actores educativos hacia el logro de resultados positivos en relación a los aprendizajes de los estudiantes. | | | | | | | | | X | | X | | X | | X |
| | Liderazgo positivo | El director informa oportunamente a la comunidad educativa los cambios o necesidades que atraviesa la institución con la finalidad de promover la participación conjunta, tomar decisiones y establecer compromisos. | | | | | | | | X | | X | | X | | X | |
| | | Considera que el director fomenta el desarrollo de una cultura institucional enfocada en la práctica de valores, el buen clima institucional y la mejora continua. | | | | | | | | X | | X | | X | | X | |

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: "Cuestionario para medir las Habilidades Directivas"

OBJETIVO: Determinar el nivel de incidencia de las habilidades directivas en el clima institucional en una institución educativa del distrito de El Porvenir, 2021

DIRIGIDO A: Docentes y personal administrativo

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Mg. Adita María Simeón Aguirre.

GRADO ACAMICO DEL EVALUADOR: Magister en Administración Educativa.

VALORACIÓN:

| | | | |
|------------|---------|-------|-----------|
| Deficiente | Regular | Bueno | Destacado |
|------------|---------|-------|-----------|



Firma del evaluador
DNI. 41944279

Anexo 04. Validación del instrumento de investigación mediante juicio de expertos

“Cuestionario para medir el Clima Institucional”

Coloque un ASPA (X) en (SI) si cumple los criterios calificación o (NO) si no cumple los criterios

TITULO: Habilidades directivas en el clima institucional de una institución educativa del distrito de El Porvenir – La Libertad, 2021

| Variable | Dimensiones | Indicadores | Ítems | Experto N° 01 | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------|--------------|-----------------------------|--|-------------------------|--------------|---------|------------|-------|---|----|--|----|---------------------------------------|---|---|---|---|
| | | | | Criterios de evaluación | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | SIEMPRE | CASI SIEMPRE | A VECES | CASI NUNCA | NUNCA | Relación entre la variable y la dimensión | | Relación entre la dimensión y el indicador | | Relación entre el indicador y el ítem | | Relación entre el ítem y la opción de respuesta | | |
| | | | | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | | | | | |
| Clima institucional | COMUNICACIÓN | Comunicación de Información | En la institución educativa donde labora el nivel de fluidez comunicativa suele ser elevada. | | | | | | | x | | | x | | | x | |
| | | Rapidez / agilidad | Considera que, en la institución educativa, la información se distribuye con rapidez | | | | | | | | x | | | x | | | x |

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------|---------------------|--|--|--|--|--|--|--|---|---|---|---|---|---|---|---|
| MOTIVACIONES | | Las ideas propuestas durante el trabajo colegiado y/o reuniones institucionales, en su mayoría son aceptadas por todo el equipo de trabajo | | | | | | | x | | x | | x | | x | |
| | Respeto | Las decisiones del equipo directivo son aceptadas de forma respetuosa por todo el personal institucional | | | | | | | x | | x | | x | | x | |
| | Aceptación | Las propuestas dadas por algún miembro institucional son consideradas y evaluadas por el equipo de trabajo. | | | | | | | | x | | x | | x | | x |
| | | Considera que existe una comunicación horizontal con los directivos institucionales. | | | | | | | | x | | x | | x | | x |
| | Espacios y horarios | Se tienen en cuenta espacios para las reuniones y/o coordinaciones entre el equipo directo y el personal laboral. | | | | | | | | x | | x | | x | | x |
| | | A nivel institucional, se establecen horarios de atención y para el personal institucional durante las horas laborales. | | | | | | | | x | | x | | x | | x |
| | Satisfacción | ¿Cómo calificaría usted el grado de satisfacción que existe en su Institución Educativa? | | | | | | | | x | | x | | x | | x |

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------|-------------------------|---|--|--|--|--|--|--|---|---|---|---|---|---|---|---|
| PARTICIPACIÓN | Reconocimiento | ¿Cómo calificaría usted el nivel de reconocimiento del trabajo que se realiza en la Institución Educativa? | | | | | | | x | | x | | x | | x | |
| | Prestigio | ¿Cómo calificaría usted la percepción del profesorado en cuanto al prestigio profesional que desempeñan? | | | | | | | x | | x | | x | | x | |
| | Autonomía | ¿Cómo calificaría usted el grado de autonomía existente en la Institución Educativa? | | | | | | | | x | | x | | x | | x |
| | | ¿Cómo calificaría el nivel de autonomía en su desempeño profesional a partir del apoyo directivo? | | | | | | | | x | | x | | x | | x |
| | Sinceridad | ¿Cómo calificaría usted el nivel de motivación que presenta el profesorado por parte de la Institución Educativa? | | | | | | | | x | | x | | x | | x |
| | | ¿Qué grado de motivación le otorga a las condiciones de trabajo en su Institución? | | | | | | | | x | | x | | x | | x |
| | | ¿Cómo calificaría usted el nivel de relaciones interpersonales en la Institución Educativa? | | | | | | | | x | | x | | x | | x |
| | Participación proactiva | ¿Cómo calificaría su nivel de iniciativa en la participación de las actividades organizadas por la Institución Educativa? | | | | | | | | x | | x | | x | | x |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--------------------------------|---|--|--|--|--|--|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ¿En su opinión cuál es el grado de participación de todos los docentes y administrativos de la institución educativa? | | | | | | x | | x | | x | | x | |
| | Reuniones de equipo de trabajo | ¿Cómo percibe usted la participación de docentes y administrativos en reuniones institucionales? | | | | | | x | | x | | x | | x | |
| | | ¿Cómo calificaría usted su nivel de participación en las deliberaciones y decisiones institucionales, que promueven los directivos? | | | | | | x | | x | | x | | x | |
| | | ¿Cómo calificaría usted el nivel de participación de los directivos en la mediación de conflictos y asesorías para el abordaje con padres de familia? | | | | | | | x | | x | | x | | x |
| | | ¿Existe la tendencia del profesorado para formar parte de diversos grupos? | | | | | | | x | | x | | x | | x |
| | Grupos formales e informales | ¿Cómo calificaría el nivel de apoyo a los grupos formales en las actividades propiciadas por la institución Educativa? | | | | | | x | | x | | x | | x | |
| | | ¿Cómo calificaría el nivel de coordinación que se genera en su Institución Educativa? | | | | | | | x | | x | | x | | x |

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: "Cuestionario para medir el Clima Institucional"

OBJETIVO: Determinar el nivel de incidencia de las habilidades directivas en el clima institucional en una institución educativa del distrito de El Porvenir, 2021

DIRIGIDO A: Docentes y personal administrativo

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Mg. Adita María Simeón Aguirre.

GRADO ACAMICO DEL EVALUADOR: Magister en Administración Educativa.

VALORACIÓN:

| | | | |
|------------|---------|-------|-----------|
| Deficiente | Regular | Bueno | Destacado |
|------------|---------|-------|-----------|



Firma del evaluador
DNI. 41944279

Anexo 04. Validación del instrumento de investigación mediante juicio de expertos

“Cuestionario para medir las Habilidades Directivas”

Coloque un ASPA (X) en (SI) si cumple los criterios calificación o (NO) si no cumple los criterios

TITULO: **Habilidades directivas en el clima institucional de una institución educativa del distrito de El Porvenir – La Libertad, 2021**

| VARIABLE | Dimensiones | Indicadores | Ítems | Experto 01 | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------|------------------------|--|--|-------------------------|--------------|---------|------------|-------|---|----|--|----|---------------------------------------|----|---|----|--|
| | | | | Criterios de evaluación | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | SIEMPRE | CASI SIEMPRE | A VECES | CASI NUNCA | NUNCA | Relación entre la variable y la dimensión | | Relación entre la dimensión y el indicador | | Relación entre el indicador y el ítem | | Relación entre el ítem y la opción de respuesta | | |
| | | | | | | | | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| HABILIDADES DIRECTIVAS | HABILIDADES PERSONALES | Desarrollo del autoconocimiento | El director solicita información a los demás acerca de sus fortalezas y debilidades como base para mejorar el clima institucional. | | | | | | | X | | X | | X | | X | |
| | | | Usualmente el director reconoce y comunica con un lenguaje claro y cordial sus aciertos y desaciertos ante acciones asumidas. | | | | | | X | | X | | X | | X | | |
| | Manejo del estrés | Frente a una nueva situación, el director demuestra adaptarse con facilidad a los cambios suscitados y comunicarlos en forma pertinente y clara. | | | | | | X | | X | | X | | X | | | |
| | | Durante una situación favorable o adversa, el director mantiene serenidad y seguridad al dar a conocer los alcances de la situación. | | | | | | X | | X | | X | | X | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|---|--|--|--|--|--|--|--|--|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| HABILIDADES INTERPERSONALES | Solución analítica y creativa de problemas | Frente a situaciones de estrés y/o carga laboral, el director mantiene el desarrollo normal de sus actividades, administrando responsablemente su tiempo. | | | | | | | | X | | X | | X | | X | | |
| | | Ante un problema, el director suele tomarse un tiempo antes de tomar una decisión y comunicar de manera apropiada la situación a los demás. | | | | | | | | | X | | X | | X | | X | |
| | | Considera que el director propone soluciones innovadoras en forma conjunta al personal ante un problema suscitado en la institución educativa. | | | | | | | | | X | | X | | X | | X | |
| | | Ante un problema, el director está dispuesto a asumir soluciones, demostrando motivación y proactividad profesional | | | | | | | | | X | | X | | X | | X | |
| | Comunicación efectiva | Durante una conversación el director mantiene una actitud de escucha activa. | | | | | | | | | X | | X | | X | | X | |
| | | Frente a un diálogo el director se comunica correcta y oportunamente, dejándose comprender por los demás. | | | | | | | | | X | | X | | X | | X | |
| | Empatía | Considera que al participar en una conversación el director demuestra siempre un trato amable y respetuoso. | | | | | | | | | X | | X | | X | | X | |
| | | Durante reuniones institucionales, el director demuestra su preocupación por los problemas que influyen en el desempeño laboral, motivando la búsqueda de soluciones y compromisos en el personal. | | | | | | | | | X | | X | | X | | X | |
| | Motivación | Frente a una situación personal adversa, el director le ofrece de manera cordial su comprensión, apoyo y participación en la búsqueda de una solución. | | | | | | | | | X | | X | | X | | X | |
| | | El director motiva el desarrollo profesional de los que laboran en la institución educativa. | | | | | | | | | X | | X | | X | | X | |
| | Manejo de conflictos | El director mantiene la serenidad y firmeza ante un conflicto institucional para promover posteriormente en forma conjunta la resolución del conflicto. | | | | | | | | | X | | X | | X | | X | |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------|-----------------------------------|--|--|--|--|--|--|---|--|---|--|---|--|---|--|
| HABILIDADES GRUPALES | | Frente a una situación de conflicto, considera que el director utiliza estrategias participativas para negociar y establecer acuerdos. | | | | | | X | | X | | X | | X | |
| | Facultamiento y delegación | El director demuestra seguridad delegando funciones al personal de la institución educativa, comprometiendo a los miembros a un trabajo colaborativo conjunto. | | | | | | X | | X | | X | | X | |
| | | Considera que el director asume su rol de líder al delegar y motivar en el desempeño efectivo de funciones a los actores de la institución educativa. | | | | | | X | | X | | X | | X | |
| | | El director promueve la unión y cooperación dentro de los equipos institucionales organizados. | | | | | | X | | X | | X | | X | |
| | Trabajo efectivo en equipo | El director conforma equipos de trabajo de acuerdo a las fortalezas y cualidades personales de cada miembro, promoviendo la participación democrática entre los miembros. | | | | | | X | | X | | X | | X | |
| | | Considera que el director fomenta la participación activa y el buen clima dentro de los equipos de trabajo institucional. | | | | | | X | | X | | X | | X | |
| | | El director como líder de la institución, orienta, motiva y monitorea el trabajo de todos los actores educativos hacia el logro de resultados positivos en relación a los aprendizajes de los estudiantes. | | | | | | X | | X | | X | | X | |
| | Liderazgo positivo | El director informa oportunamente a la comunidad educativa los cambios o necesidades que atraviesa la institución con la finalidad de promover la participación conjunta, tomar decisiones y establecer compromisos. | | | | | | X | | X | | X | | X | |
| | | Considera que el director fomenta el desarrollo de una cultura institucional enfocada en la práctica de valores, el buen clima institucional y la mejora continua. | | | | | | X | | X | | X | | X | |

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: "Cuestionario para medir las Habilidades Directivas"

OBJETIVO: Determinar el nivel de incidencia de las habilidades directivas en el clima institucional en una institución educativa del distrito de El Porvenir, 2021

DIRIGIDO A: Docentes y personal administrativo

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Erika Elodia Simeón Aguirre

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Magister en Administración de la Educación

VALORACIÓN:

| | | | |
|------------|---------|-------|-----------|
| Deficiente | Regular | Bueno | Destacado |
|------------|---------|-------|-----------|



Firma del evaluador
DNI.

Anexo 04. Validación del instrumento de investigación mediante juicio de expertos

"Cuestionario para medir el Clima Institucional"

Coloque un ASPA (X) en (SI) si cumple los criterios calificación o (NO) si no cumple los criterios

TITULO: Habilidades directivas en el clima institucional de una institución educativa del distrito de El Porvenir – La Libertad, 2021

| Variable | Dimensiones | Indicadores | Ítems | Experto N° 01 | | | | | | | | | | | | |
|---------------------|--------------|-----------------------------|--|-------------------------|--------------|---------|------------|-------|---|----|--|----|---------------------------------------|----|---|----|
| | | | | Criterios de evaluación | | | | | | | | | | | | |
| | | | | SIEMPRE | CASI SIEMPRE | A VECES | CASI NUNCA | NUNCA | Relación entre la variable y la dimensión | | Relación entre la dimensión y el indicador | | Relación entre el indicador y el ítem | | Relación entre el ítem y la opción de respuesta | |
| | | | | | | | | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO |
| Clima institucional | COMUNICACIÓN | Comunicación de Información | En la institución educativa donde labora el nivel de fluidez comunicativa suele ser elevada. | | | | | | X | | X | | X | | X | |
| | | Rapidez / agilidad | Considera que, en la institución educativa, la información se distribuye con rapidez | | | | | | X | | X | | X | | X | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------|---------------------|--|--|--|--|--|--|--|---|---|---|---|---|---|--|--|--|
| MOTIVACIÓN | | Las ideas propuestas durante el trabajo colegiado y/o reuniones institucionales, en su mayoría son aceptadas por todo el equipo de trabajo | | | | | | | x | | x | | x | | | | |
| | Respeto | Las decisiones del equipo directivo son aceptadas de forma respetuosa por todo el personal institucional | | | | | | | x | | x | | x | | | | |
| | Aceptación | Las propuestas dadas por algún miembro institucional son consideradas y evaluadas por el equipo de trabajo. | | | | | | | | x | | x | | x | | | |
| | | Considera que existe una comunicación horizontal con los directivos institucionales. | | | | | | | | x | | x | | x | | | |
| | Espacios y horarios | Se tienen en cuenta espacios para las reuniones y/o coordinaciones entre el equipo directo y el personal laboral. | | | | | | | | x | | x | | x | | | |
| | | A nivel institucional, se establecen horarios de atención y para el personal institucional durante las horas laborales. | | | | | | | | x | | x | | x | | | |
| | Satisfacción | ¿Cómo calificaría usted el grado de satisfacción que existente en su Institución Educativa? | | | | | | | | x | | x | | x | | | |

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: "Cuestionario para medir el Clima Institucional"

OBJETIVO: Determinar el nivel de incidencia de las habilidades directivas en el clima institucional en una institución educativa del distrito de El Porvenir, 2021

DIRIGIDO A: Docentes y personal administrativo

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Erika Elodia Simeón Aguirre

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Magister en Administración de la Educación

VALORACIÓN:

| | | | |
|------------|---------|-------|-----------|
| Deficiente | Regular | Bueno | Destacado |
|------------|---------|-------|-----------|



Firma del evaluador
DNI.

Anexo 04. Validación del instrumento de investigación mediante juicio de expertos

“Cuestionario para medir las Habilidades Directivas”

Coloque un ASPA (X) en (SI) si cumple los criterios calificación o (NO) si no cumple los criterios

TITULO: **Habilidades directivas en el clima institucional de una institución educativa del distrito de El Porvenir – La Libertad, 2021**

| VARIABLE | Dimensiones | Indicadores | Ítems | Experto 01 | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------|------------------------|--|--|-------------------------|--------------|---------|------------|-------|---|----|--|----|---------------------------------------|----|---|----|--|
| | | | | Criterios de evaluación | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | SIEMPRE | CASI SIEMPRE | A VECES | CASI NUNCA | NUNCA | Relación entre la variable y la dimensión | | Relación entre la dimensión y el indicador | | Relación entre el indicador y el ítem | | Relación entre el ítem y la opción de respuesta | | |
| | | | | | | | | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| HABILIDADES DIRECTIVAS | HABILIDADES PERSONALES | Desarrollo del autoconocimiento | El director solicita información a los demás acerca de sus fortalezas y debilidades como base para mejorar el clima institucional. | | | | | | | X | | X | | X | | X | |
| | | | Usualmente el director reconoce y comunica con un lenguaje claro y cordial sus aciertos y desaciertos ante acciones asumidas. | | | | | | X | | X | | X | | X | | |
| | Manejo del estrés | Frente a una nueva situación, el director demuestra adaptarse con facilidad a los cambios suscitados y comunicarlos en forma pertinente y clara. | | | | | | X | | X | | X | | X | | | |
| | | Durante una situación favorable o adversa, el director mantiene serenidad y seguridad al dar a conocer los alcances de la situación. | | | | | | X | | X | | X | | X | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|---|--|--|--|--|--|--|--|--|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| HABILIDADES INTERPERSONALES | Solución analítica y creativa de problemas | Frente a situaciones de estrés y/o carga laboral, el director mantiene el desarrollo normal de sus actividades, administrando responsablemente su tiempo. | | | | | | | | X | | X | | X | | X | | |
| | | Ante un problema, el director suele tomarse un tiempo antes de tomar una decisión y comunicar de manera apropiada la situación a los demás. | | | | | | | | | X | | X | | X | | X | |
| | | Considera que el director propone soluciones innovadoras en forma conjunta al personal ante un problema suscitado en la institución educativa. | | | | | | | | | X | | X | | X | | X | |
| | | Ante un problema, el director está dispuesto a asumir soluciones, demostrando motivación y proactividad profesional | | | | | | | | | X | | X | | X | | X | |
| | Comunicación efectiva | Durante una conversación el director mantiene una actitud de escucha activa. | | | | | | | | | X | | X | | X | | X | |
| | | Frente a un diálogo el director se comunica correcta y oportunamente, dejándose comprender por los demás. | | | | | | | | | X | | X | | X | | X | |
| | Empatía | Considera que al participar en una conversación el director demuestra siempre un trato amable y respetuoso. | | | | | | | | | X | | X | | X | | X | |
| | | Durante reuniones institucionales, el director demuestra su preocupación por los problemas que influyen en el desempeño laboral, motivando la búsqueda de soluciones y compromisos en el personal. | | | | | | | | | X | | X | | X | | X | |
| | Motivación | Frente a una situación personal adversa, el director le ofrece de manera cordial su comprensión, apoyo y participación en la búsqueda de una solución. | | | | | | | | | X | | X | | X | | X | |
| | | El director motiva el desarrollo profesional de los que laboran en la institución educativa. | | | | | | | | | X | | X | | X | | X | |
| | Manejo de conflictos | El director mantiene la serenidad y firmeza ante un conflicto institucional para promover posteriormente en forma conjunta la resolución del conflicto. | | | | | | | | | X | | X | | X | | X | |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------|-----------------------------------|--|--|--|--|--|--|---|--|---|--|---|--|---|--|
| HABILIDADES GRUPALES | | Frente a una situación de conflicto, considera que el director utiliza estrategias participativas para negociar y establecer acuerdos. | | | | | | X | | X | | X | | X | |
| | Facultamiento y delegación | El director demuestra seguridad delegando funciones al personal de la institución educativa, comprometiendo a los miembros a un trabajo colaborativo conjunto. | | | | | | X | | X | | X | | X | |
| | | Considera que el director asume su rol de líder al delegar y motivar en el desempeño efectivo de funciones a los actores de la institución educativa. | | | | | | X | | X | | X | | X | |
| | | El director promueve la unión y cooperación dentro de los equipos institucionales organizados. | | | | | | X | | X | | X | | X | |
| | Trabajo efectivo en equipo | El director conforma equipos de trabajo de acuerdo a las fortalezas y cualidades personales de cada miembro, promoviendo la participación democrática entre los miembros. | | | | | | X | | X | | X | | X | |
| | | Considera que el director fomenta la participación activa y el buen clima dentro de los equipos de trabajo institucional. | | | | | | X | | X | | X | | X | |
| | | El director como líder de la institución, orienta, motiva y monitorea el trabajo de todos los actores educativos hacia el logro de resultados positivos en relación a los aprendizajes de los estudiantes. | | | | | | X | | X | | X | | X | |
| | Liderazgo positivo | El director informa oportunamente a la comunidad educativa los cambios o necesidades que atraviesa la institución con la finalidad de promover la participación conjunta, tomar decisiones y establecer compromisos. | | | | | | X | | X | | X | | X | |
| | | Considera que el director fomenta el desarrollo de una cultura institucional enfocada en la práctica de valores, el buen clima institucional y la mejora continua. | | | | | | X | | X | | X | | X | |

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: "Cuestionario para medir las Habilidades Directivas"

OBJETIVO: Determinar el nivel de incidencia de las habilidades directivas en el clima institucional en una institución educativa del distrito de El Porvenir, 2021

DIRIGIDO A: Docentes y personal administrativo

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Mg. Gino Gaona Valdera

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Magister en Docencia Universitaria

VALORACIÓN:

| | | | |
|------------|---------|-------|-----------|
| Deficiente | Regular | Bueno | Destacado |
|------------|---------|-------|-----------|



Firma del evaluador
DNI. 46693775

Anexo 04. Validación del instrumento de investigación mediante juicio de expertos

"Cuestionario para medir el Clima Institucional"

Coloque un ASPA (X) en (SI) si cumple los criterios calificación o (NO) si no cumple los criterios

TITULO: **Habilidades directivas en el clima institucional de una institución educativa del distrito de El Porvenir – La Libertad, 2021**

| Variable | Dimensiones | Indicadores | Ítems | Experto N° 01 | | | | | | | | | | | | |
|---------------------|--------------|-----------------------------|--|-------------------------|--------------|---------|------------|-------|---|----|--|----|---------------------------------------|----|---|----|
| | | | | Criterios de evaluación | | | | | | | | | | | | |
| | | | | SIEMPRE | CASI SIEMPRE | A VECES | CASI NUNCA | NUNCA | Relación entre la variable y la dimensión | | Relación entre la dimensión y el indicador | | Relación entre el indicador y el ítem | | Relación entre el ítem y la opción de respuesta | |
| | | | | | | | | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO |
| Clima institucional | COMUNICACIÓN | Comunicación de Información | En la institución educativa donde labora el nivel de fluidez comunicativa suele ser elevada. | | | | | | X | | X | | X | | X | |
| | | Rapidez / agilidad | Considera que, en la institución educativa, la información se distribuye con rapidez | | | | | | X | | X | | X | | X | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------|---------------------|--|--|--|--|--|--|--|---|--|---|--|---|--|--|--|
| MOTIVACIÓN | | Las ideas propuestas durante el trabajo colegiado y/o reuniones institucionales, en su mayoría son aceptadas por todo el equipo de trabajo | | | | | | | x | | x | | x | | | |
| | Respeto | Las decisiones del equipo directivo son aceptadas de forma respetuosa por todo el personal institucional | | | | | | | x | | x | | x | | | |
| | Aceptación | Las propuestas dadas por algún miembro institucional son consideradas y evaluadas por el equipo de trabajo. | | | | | | | x | | x | | x | | | |
| | | Considera que existe una comunicación horizontal con los directivos institucionales. | | | | | | | x | | x | | x | | | |
| | Espacios y horarios | Se tienen en cuenta espacios para las reuniones y/o coordinaciones entre el equipo directo y el personal laboral. | | | | | | | x | | x | | x | | | |
| | | A nivel institucional, se establecen horarios de atención y para el personal institucional durante las horas laborales. | | | | | | | x | | x | | x | | | |
| | Satisfacción | ¿Cómo calificaría usted el grado de satisfacción que existente en su Institución Educativa? | | | | | | | x | | x | | x | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--------------------------------|---|--|--|--|--|--|--|--|---|---|---|---|--|---|---|--|---|---|
| | | ¿En su opinión cuál es el grado de participación de todos los docentes y administrativos de la institución educativa? | | | | | | | | x | | x | | | x | | | x | |
| | Reuniones de equipo de trabajo | ¿Cómo percibe usted la participación de docentes y administrativos en reuniones institucionales? | | | | | | | | x | | x | | | x | | | x | |
| | | ¿Cómo calificaría usted su nivel de participación en las deliberaciones y decisiones institucionales, que promueven los directivos? | | | | | | | | x | | x | | | x | | | x | |
| | | ¿Cómo calificaría usted el nivel de participación de los directivos en la mediación de conflictos y asesorías para el abordaje con padres de familia? | | | | | | | | | x | | x | | | x | | | x |
| | | ¿Existe la tendencia del profesorado para formar parte de diversos grupos? | | | | | | | | | x | | x | | | x | | | x |
| | Grupos formales e informales | ¿Cómo calificaría el nivel de apoyo a los grupos formales en las actividades propiciadas por la institución Educativa? | | | | | | | | x | | x | | | x | | | x | |
| | | ¿Cómo calificaría el nivel de coordinación que se genera en su Institución Educativa? | | | | | | | | x | | x | | | x | | | x | |
| | Coordinación | | | | | | | | | x | | x | | | x | | | x | |

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: "Cuestionario para medir el Clima Institucional"

OBJETIVO: Determinar el nivel de incidencia de las habilidades directivas en el clima institucional en una institución educativa del distrito de El Porvenir, 2021

DIRIGIDO A: Docentes y personal administrativo

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Mg. Gino Gaona Valdera

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Magister en Docencia Universitaria

VALORACIÓN:

| | | | |
|------------|---------|-------|-----------|
| Deficiente | Regular | Bueno | Destacado |
|------------|---------|-------|-----------|



Firma del evaluador
DNI. 46693775

Anexo 5

BASE DE DATOS DE LA PRUEBA PILOTO

VARIABLE 1: HABILIDADES DIRECTIVAS

| N° | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | P9 | P10 | P11 | P12 | P13 | P14 | P15 | P16 | P17 | P18 | P19 | P20 | P21 | P22 | P23 | P24 |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 2 | 4 |
| 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 6 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 7 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 8 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 |
| 9 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 10 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 11 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 12 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 13 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 14 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 15 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 2 | 5 | 4 |
| 16 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 |
| 17 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 18 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 |
| 19 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 2 | 4 |
| 20 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 2 | 3 |
| 21 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 2 | 5 | 3 | 4 |
| 22 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 |
| 23 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 |
| 24 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 |
| 25 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 |
| 26 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 |
| 27 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 28 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 2 | 3 | 4 | 3 | 5 | 2 | 4 | 3 | 4 |
| 29 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 1 | 5 | 4 | 4 |
| 30 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 1 | 5 | 4 | 4 |

RESULTADOS DE LA PRUEBA DE CONFIABILIDAD PARA EL INSTRUMENTO DE LA VARIABLE HABILIDADES DIRECTIVAS

Resumen de procesamiento de casos

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Casos | Válido | 30 | 100,0 |
| | Excluido ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 30 | 100,0 |

Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,869 | 24 |

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

Estadísticas de elemento

| Ítems | Media | Desviación estándar | N |
|-------|--------|---------------------|----|
| 1 | 3,5000 | ,73108 | 30 |
| 2 | 4,1667 | ,94989 | 30 |
| 3 | 4,1000 | ,95953 | 30 |
| 4 | 4,1000 | ,88474 | 30 |
| 5 | 3,9000 | ,71197 | 30 |
| 6 | 4,0333 | ,80872 | 30 |
| 7 | 3,5667 | ,85836 | 30 |
| 8 | 3,0333 | ,76489 | 30 |
| 9 | 3,1667 | ,83391 | 30 |
| 10 | 4,0667 | 1,04826 | 30 |
| 11 | 4,1333 | 1,16658 | 30 |
| 12 | 3,2667 | 1,11211 | 30 |
| 13 | 3,6667 | ,99424 | 30 |
| 14 | 3,0667 | ,78492 | 30 |
| 15 | 3,6000 | ,96847 | 30 |
| 16 | 3,2000 | ,92476 | 30 |
| 17 | 3,2000 | ,96132 | 30 |
| 18 | 4,7000 | ,53498 | 30 |
| 19 | 3,1667 | ,64772 | 30 |
| 20 | 3,4333 | ,62606 | 30 |
| 21 | 3,1667 | ,91287 | 30 |
| 22 | 4,2000 | ,92476 | 30 |
| 23 | 3,4000 | ,81368 | 30 |
| 24 | 3,7333 | ,73968 | 30 |

Estadísticas de total de elemento

| Ítems | Media de escala si el elemento se ha suprimido | Varianza de escala si el elemento se ha suprimido | Correlación total de elementos corregida | Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido |
|-------|--|---|--|---|
| 1 | 84,0667 | 101,995 | ,472 | ,863 |
| 2 | 83,4000 | 98,386 | ,542 | ,860 |
| 3 | 83,4667 | 97,775 | ,569 | ,859 |
| 4 | 83,4667 | 97,154 | ,663 | ,857 |
| 5 | 83,6667 | 104,644 | ,298 | ,867 |
| 6 | 83,5333 | 98,533 | ,642 | ,858 |
| 7 | 84,0000 | 99,724 | ,527 | ,861 |
| 8 | 84,5333 | 104,740 | ,266 | ,868 |
| 9 | 84,4000 | 100,524 | ,495 | ,862 |
| 10 | 83,5000 | 95,224 | ,644 | ,856 |
| 11 | 83,4333 | 91,564 | ,742 | ,852 |
| 12 | 84,3000 | 99,597 | ,390 | ,866 |
| 13 | 83,9000 | 93,541 | ,778 | ,852 |
| 14 | 84,5000 | 99,845 | ,576 | ,860 |
| 15 | 83,9667 | 99,964 | ,444 | ,864 |
| 16 | 84,3667 | 100,171 | ,458 | ,863 |
| 17 | 84,3667 | 98,240 | ,542 | ,860 |
| 18 | 82,8667 | 104,326 | ,447 | ,865 |
| 19 | 84,4000 | 103,834 | ,397 | ,865 |
| 20 | 84,1333 | 105,016 | ,319 | ,867 |
| 21 | 84,4000 | 109,421 | -,040 | ,878 |
| 22 | 83,3667 | 106,792 | ,097 | ,874 |
| 23 | 84,1667 | 111,868 | -,176 | ,880 |
| 24 | 83,8333 | 104,351 | ,304 | ,867 |

Anexo 6.

VARIABLE 2: CLIMA INSTITUCIONAL

| N° | P 1 | P 2 | P 3 | P 4 | P 5 | P 6 | P 7 | P 8 | P 9 | P 10 | P 11 | P 12 | P 13 | P 14 | P 15 | P 16 | P 17 | P 18 | P 19 | P 20 | P 21 | P 22 | P 23 | P 24 |
|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 |
| 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 4 |
| 6 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 |
| 7 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 |
| 8 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 |
| 9 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 10 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 |
| 11 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 12 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 2 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 |
| 13 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 |
| 14 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 5 | 4 |
| 15 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 5 | 4 | 5 | 2 | 4 | 3 |
| 16 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 |
| 17 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 18 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 |
| 19 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 2 | 4 | 5 | 2 |
| 20 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 5 | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 2 |
| 21 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| 22 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 23 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| 24 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| 25 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| 26 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| 27 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 28 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 5 | 5 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 |
| 29 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 5 | 5 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 |
| 30 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 4 | 5 | 5 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 |

RESULTADOS DE LA PRUEBA DE CONFIABILIDAD PARA EL INSTRUMENTO DE LA VARIABLE CLIMA INSTITUCIONAL

Resumen de procesamiento de casos

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Casos | Válido | 30 | 100,0 |
| | Excluido ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 30 | 100,0 |

Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,879 | 24 |

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

Estadísticas de elemento

| Ítems | Media | Desviación estándar | N |
|-------|--------|---------------------|----|
| 1 | 3,8333 | ,74664 | 30 |
| 2 | 4,3667 | ,80872 | 30 |
| 3 | 4,3667 | ,71840 | 30 |
| 4 | 4,0667 | ,94443 | 30 |
| 5 | 4,0000 | ,83045 | 30 |
| 6 | 3,9667 | ,99943 | 30 |
| 7 | 3,9333 | ,86834 | 30 |
| 8 | 3,2333 | 1,07265 | 30 |
| 9 | 3,6333 | ,80872 | 30 |
| 10 | 4,3000 | ,98786 | 30 |
| 11 | 4,3667 | ,71840 | 30 |
| 12 | 3,4000 | 1,00344 | 30 |
| 13 | 3,5000 | ,86103 | 30 |
| 14 | 3,4333 | ,77385 | 30 |
| 15 | 3,4333 | ,77385 | 30 |
| 16 | 3,3333 | ,75810 | 30 |
| 17 | 3,2000 | ,84690 | 30 |
| 18 | 4,2000 | ,92476 | 30 |
| 19 | 3,4333 | ,77385 | 30 |
| 20 | 3,7333 | ,73968 | 30 |
| 21 | 3,2333 | 1,07265 | 30 |
| 22 | 3,6333 | ,80872 | 30 |
| 23 | 4,3667 | ,80872 | 30 |
| 24 | 3,5000 | ,86103 | 30 |

Estadísticas de total de elemento

| Ítems | Media de escala si el elemento se ha suprimido | Varianza de escala si el elemento se ha suprimido | Correlación total de elementos corregida | Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido |
|-------|--|---|--|---|
| 1 | 86,6333 | 101,551 | ,702 | ,868 |
| 2 | 86,1000 | 102,093 | ,607 | ,870 |
| 3 | 86,1000 | 103,610 | ,584 | ,871 |
| 4 | 86,4000 | 101,697 | ,529 | ,872 |
| 5 | 86,4667 | 106,120 | ,343 | ,877 |
| 6 | 86,5000 | 104,397 | ,356 | ,877 |
| 7 | 86,5333 | 101,913 | ,571 | ,871 |
| 8 | 87,2333 | 103,013 | ,391 | ,877 |
| 9 | 86,8333 | 102,971 | ,551 | ,871 |
| 10 | 86,1667 | 102,557 | ,457 | ,874 |
| 11 | 86,1000 | 110,300 | ,123 | ,882 |
| 12 | 87,0667 | 108,547 | ,149 | ,884 |
| 13 | 86,9667 | 102,654 | ,532 | ,872 |
| 14 | 87,0333 | 101,551 | ,675 | ,868 |
| 15 | 87,0333 | 104,447 | ,482 | ,873 |
| 16 | 87,1333 | 103,361 | ,567 | ,871 |
| 17 | 87,2667 | 104,892 | ,407 | ,875 |
| 18 | 86,2667 | 105,306 | ,343 | ,877 |
| 19 | 87,0333 | 109,206 | ,177 | ,881 |
| 20 | 86,7333 | 105,651 | ,426 | ,875 |
| 21 | 87,2333 | 103,013 | ,391 | ,877 |
| 22 | 86,8333 | 102,971 | ,551 | ,871 |
| 23 | 86,1000 | 102,093 | ,607 | ,870 |
| 24 | 86,9667 | 102,654 | ,532 | ,872 |

Anexo 7

BASE DE DATOS DE LA PRUEBA APLICADA

VARIABLE 1: HABILIDADES DIRECTIVAS

| N° | Habilidades personales | | | | | | | | | Habilidades interpersonales | | | | | | | | Habilidades grupales | | | | | | | |
|----|------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----------------------------|------|------|------|------|------|------|------|----------------------|------|------|------|------|------|------|--|
| | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | P9 | P 10 | P 11 | P 12 | P 13 | P 14 | P 15 | P 16 | P 17 | P 18 | P 19 | P 20 | P 21 | P 22 | P 23 | P 24 | |
| 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | |
| 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | |
| 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | |
| 6 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | |
| 7 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | |
| 8 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | |
| 9 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | |
| 10 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | |
| 11 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | |
| 12 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | |
| 13 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | |
| 14 | 5 | 2 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | |
| 15 | 5 | 2 | 5 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 3 | 3 | 5 | 5 | 2 | 3 | 5 | 5 | 2 | 3 | |
| 16 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 2 | 3 | 5 | 5 | 2 | 3 | |
| 17 | 5 | 4 | 5 | 1 | 3 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 2 | 4 | 5 | 3 | 2 | 3 | 5 | 3 | 2 | 3 | |
| 18 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | |
| 19 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | |
| 20 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | |
| 21 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | |
| 22 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | |
| 23 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 2 | 3 | 5 | 3 | 2 | 3 | 5 | |
| 24 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 2 | 5 | 5 | 3 | 2 | 5 | 5 | |
| 25 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 26 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | |
| 27 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | |
| 28 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 29 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | |
| 30 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | |
| 31 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | |
| 32 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | |
| 33 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | |
| 34 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | |
| 35 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | |
| 36 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | |
| 37 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | |
| 38 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 39 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | |
| 40 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 |
| 41 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 42 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 43 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 |
| 44 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 2 | 2 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 |
| 45 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 46 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 5 | 2 | 3 | 3 | 5 |
| 47 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 48 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 49 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 50 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 51 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 |
| 52 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 53 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 |
| 54 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 |
| 55 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| 56 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 57 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 |
| 58 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 59 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 60 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 |
| 61 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 62 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 |
| 63 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 64 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 65 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 66 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 67 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 |
| 68 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 |
| 69 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 |
| 70 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 71 | 5 | 1 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 |
| 72 | 5 | 2 | 5 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 3 | 3 | 5 | 4 | 2 | 3 | 5 | 4 | 2 | 3 |
| 73 | 5 | 2 | 5 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 3 | 3 | 5 | 5 | 2 | 3 | 5 | 5 | 2 | 3 |
| 74 | 5 | 2 | 5 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 | 3 | 5 | 5 | 2 | 3 | 5 | 5 | 2 | 3 |
| 75 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 |
| 76 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 77 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 78 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 79 | 1 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 |
| 80 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |

VARIABLE 2: CLIMA INSTITUCIONAL

| N° | Comunicación | | | | | | | | Motivación | | | | | | | | Participación | | | | | | | |
|----|--------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------------|------|------|------|------|------|------|------|---------------|------|------|------|------|------|------|------|
| | P 1 | P 2 | P 3 | P 4 | P 5 | P 6 | P 7 | P 8 | P 9 | P 10 | P 11 | P 12 | P 13 | P 14 | P 15 | P 16 | P 17 | P 18 | P 19 | P 20 | P 21 | P 22 | P 23 | P 24 |
| 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 |
| 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 |
| 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 6 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 |
| 7 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 |
| 9 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 |
| 10 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 |
| 11 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 12 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 13 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 |
| 14 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 15 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 16 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 |
| 17 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 18 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| 19 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 20 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 |
| 21 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 23 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 |
| 25 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 26 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 |
| 27 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 |
| 28 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 29 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 30 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 |
| 31 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 |
| 32 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 33 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 |
| 34 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 |
| 35 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 |
| 36 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 37 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 38 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | | |
| 39 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | | |
| 40 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | |
| 41 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | |
| 42 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | |
| 43 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | |
| 44 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | |
| 45 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | |
| 46 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | |
| 47 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | |
| 48 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | |
| 49 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | |
| 50 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | |
| 51 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | |
| 52 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | |
| 53 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | |
| 54 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | |
| 55 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | |
| 56 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | |
| 57 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | |
| 58 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | |
| 59 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | |
| 60 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | |
| 61 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | |
| 62 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | |
| 63 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | |
| 64 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | |
| 65 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | |
| 66 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | |
| 67 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | |
| 68 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | |
| 69 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | |
| 70 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | |
| 71 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | |
| 72 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | |
| 73 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | |
| 74 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | |
| 75 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | |
| 76 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | |
| 77 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 |
| 78 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 5 | 4 | 2 | 3 | 5 | |
| 79 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | |
| 80 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | |

ANEXO 8: AUTORIZACIÓN DE DIRECTOR

“AÑO DEL BICENTENARIO DEL PERÚ: 200 AÑOS DE INDEPENDENCIA”

El Porvenir, 10 de noviembre del 2021

Sr. Henry Castillo Lázaro

ASUNTO : Autoriza desarrollar su tesis: “habilidades directivas en el clima institucional de una institución educativa del distrito de El Porvenir – 2021”.

REFERENCIA : Solicitud de fecha 03 de noviembre del 2021

De mi especial consideración:

Por medio de la presente recibo de su solicitud de la referencia en la cual me indica que en su calidad de estudiante del tercer ciclo de maestría en Administración de la Educación en la Universidad “César Vallejo” de Trujillo, se encuentra en la elaboración de su tesis titulada: “habilidades directivas en el clima institucional de una institución educativa del distrito de El Porvenir – 2021”, habiendo considerado desarrollar la misma en la institución educativa de mi dirección.

Debo indicarle que esta institución educativa siente que esta consideración suya compromete el apoyo hacia vuestra persona, en cuanto su investigación permitirá analizar y reflexionar sobre la gestión educativa y desempeño docente que venimos desarrollando, seguramente sus aportes nos ayudarán a fortalecer nuestra labor en bien de la mejora educativa.

Por ello, AUTORIZO la solicitud de la referencia, usar el nombre de la I. E. N° 80029 “Mariano Melgar”; como también la aplicación de sus instrumentos a los docentes de los dos niveles educativos. En consecuencia, cuenta con el apoyo de mi despacho y la I.E. de mi dirección para la elaboración de su tesis deseándole éxitos en dicho trabajo.

Sin otro particular le expreso muestras de mi estima y consideración personal.

Atentamente:



Reyna Villacorta Félix Omer
DIRECTOR
I.E. N° 80029 "MARIANO MELGAR"
Director
9:38 a. m.