



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

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

Habilidades directivas en el clima laboral de una institución
educativa del distrito de San Juan de Lurigancho en el 2023

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Administración de la Educación

AUTOR:

Aranibar Gamarra, Jose Mariano (orcid.org/0009-0005-2065-185X)

ASESOR:

Dra. Julca Vera, Noemí Teresa (orcid.org/0000-0002-5469-2466)

CO-ASESOR:

Dr. Pérez Pérez, Miguel Ángel (orcid.org/0000-0002-7333-9879)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad Educativa

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Apoyo a la reducción de brechas y carencias en la educación en todos
sus niveles

LIMA – PERÚ

2023

Dedicatoria

A mi familia que es mi mayor motivación para salir adelante.

Agradecimiento

A los profesores de la maestría de la Universidad César Vallejo quienes aportaron en mi formación académica y profesional.

Declaratoria de autenticidad del asesor



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, JULCA VERA NOEMI TERESA, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ESTE, asesor de Tesis titulada: "Habilidades directivas en el clima laboral de una institución educativa del distrito de San Juan de Lurigancho en el 2023", cuyo autor es ARANIBAR GAMARRA JOSE MARIANO, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 16.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

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

LIMA, 19 de Julio del 2023

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
JULCA VERA NOEMI TERESA DNI: 18837377 ORCID: 0000-0002-5469-2466	Firmado electrónicamente por: NOJULCAVE el 22- 07-2023 07:34:16

Código documento Trilce: TRI - 0601036

Declaratoria de originalidad del autor



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Declaratoria de Originalidad del Autor

Yo, **ARANIBAR GAMARRA JOSE MARIANO** estudiante de la **ESCUELA DE POSGRADO** del programa de **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN** de la **UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ESTE**, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Habilidades directivas en el clima laboral de una institución educativa del distrito de San Juan de Lurigancho en el 2023", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

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

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

Nombres y Apellidos	Firma
ARANIBAR GAMARRA JOSE MARIANO DNI: 41368797 ORCID: 0009-0005-2065-185X	Firmado electrónicamente por: JARANIBARGA el 22-07-2023 08:14:32

Código documento Trilce: INV - 1231015

Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Declaratoria de autenticidad del asesor	iv
Declaratoria de originalidad del autor	v
Índice de contenidos	vi
Índice de tablas	vii
Índice de gráficos y figuras	viii
Resumen	ix
Abstract	x
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA	32
3.1. Tipo y diseño de investigación	32
3.2. Variables y operacionalización	32
3.3. Población, muestra y muestreo	33
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	35
3.5. Procedimientos	36
3.6. Método de análisis de datos	36
3.7. Aspectos éticos	37
IV. RESULTADOS	38
V. DISCUSIÓN	49
VI. CONCLUSIONES	55
VII. RECOMENDACIONES	56
REFERENCIAS	57
ANEXOS	63

Índice de tablas

Tabla 1. Población	33
Tabla 2. Muestra	34
Tabla 3. Validez mediante juicio de expertos	36
Tabla 4. Resultado de confiabilidad de los instrumentos	36
Tabla 5. Frecuencia de las habilidades directivas	38
Tabla 6. Distribución de frecuencia de relaciones	39
Tabla 7. Distribución de frecuencia de autorrealización	39
Tabla 8. Distribución de frecuencia de estabilidad de cambio	40
Tabla 9. Reparto de frecuencia del clima laboral	41
Tabla 10. Tablas cruzadas: habilidades directivas y clima laboral	42
Tabla 11. Tablas cruzadas: habilidades directivas*relaciones	43
Tabla 12. Tablas cruzadas: habilidades directivas*autorrealización	43
Tabla 13. Tablas cruzadas: habilidades directivas*estabilidad de cambio	44
Tabla 14. Prueba de normalidad	45
Tabla 15. Efecto positivo de las habilidades directivas en el clima laboral	45
Tabla 16. Valor de Nagelkerke	46
Tabla 17. Efecto positivo de las habilidades directivas en las relaciones	46
Tabla 18. Estimación del valor de Nagelkerke	47
Tabla 19. Efecto positivo de las habilidades directivas en la autorrealización	47
Tabla 20. Estimación del valor de Nagelkerke	47
Tabla 21. Efecto positivo de las habilidades directivas en la estabilidad de cambio	48
Tabla 22. Estimación del valor de Nagelkerke	48

Índice de gráficos y figuras

Figura 1. Distribución porcentual de las habilidades directivas	38
Figura 2. Distribución porcentual de las relaciones	39
Figura 3. Distribución porcentual de la autorrealización	40
Figura 4. Distribución porcentual de la estabilidad de cambio	41
Figura 5. Distribución porcentual del clima laboral	42

Resumen

El estudio se desarrolló con el objetivo de determinar la influencia de las habilidades directivas en el clima laboral de una institución educativa del distrito de San Juan de Lurigancho en el 2023, asimismo, las relaciones, la autorrealización y la estabilidad de cambio. Dicho estudio se delimitó desde un enfoque cuantitativo de diseño no experimental, nivel correlacional causal. La población fue de 97 entre el personal docente, administrativo y auxiliar y la muestra fue de 77. El recojo de información se hizo mediante dos cuestionarios, el de la primera variable estuvo conformado por 23 ítems y de la segunda variable por 50 ítems, las cuales fueron validados por juicio de expertos, después con la recolección de información se realizó el tratamiento estadístico. Los resultados se evidenciaron mediante tablas y gráficos. Según las evidencias estadísticas se cumple el objetivo general en donde según la correlación causal existente se observa que la sig. p/valor=0,006 siendo ello $< 0,05$. De la misma forma, el valor de Nagelkerke fue de 0,146 notándose la existencia de una influencia de las habilidades directivas en el clima laboral.

Palabras clave: habilidades, directivas, clima, laboral.

Abstract

The study was developed with the objective of determining the influence of management skills on the work environment of an educational institution in the district of San Juan de Lurigancho in 2023, as well as relationships, self-realization and stability of change. Said study was delimited from a quantitative approach of non-experimental design, causal correlational level. The population was 97 among the teaching, administrative, and auxiliary personnel, and the sample was 77. The collection of information was done through two questionnaires, the one with the first variable was made up of 23 items and the second variable with 50 items, the which were validated by expert judgment, then with the collection of information the statistical treatment was carried out. The results were evidenced by tables and graphs. According to the statistical evidence, the general objective is met, where according to the existing causal correlation it is observed that the sig. p/value=0.006, this being < 0.05 . In the same way, the Nagelkerke value was 0.146, noting the existence of an influence of managerial skills in the work environment.

Keywords: skills, directives, climate, labor.

I. INTRODUCCIÓN

Últimamente se ha visto que los directores de los colegios presentan diversas dificultades para contribuir en el fortalecimiento de un buen clima. Para revertir esa situación será muy importante que el docente que desee o aspire a ser un directivo de una institución educativa debe empaparse de las habilidades de sus pares, esto en aras de mejorar sus habilidades como la toma de decisiones, la comunicación asertiva, la motivación, el liderazgo, este último puede ser considerado como una alternativa para solucionar los posibles conflictos. Al respecto Paredes-Zempual (2021) refiere que en los tiempos actuales se está observando una infinidad de problemas de cómo los directores consigan que se implementen un adecuado clima organizacional vinculado con la destreza directiva que han obtenido, la cual es de vital importancia que todo profesor que desee ser responsable de una institución educativa tiene que aprender tomando en cuenta las diferentes destrezas de los profesores que tiene a su cargo, mediante la disposición de un trato asertivo y una adecuada toma de decisión, propiciando el fomento de escenarios como de estimulación, señalando al liderazgo como la alternativa de potenciales problemas.

Desde la perspectiva internacional, las instituciones educativas deben estar al nivel de los retos que expresa el fenómeno político, social, económico y cultural denominado globalización, para ello el sector educativo debe implementar ciertas habilidades como la creatividad y la innovación, las cuales les permitirá mejorar el proceso educativo. Al respecto Donawa y Gámez (2019), manifestaron que toda escuela tiene que enfrentar a la globalización, ya que esta obliga a la educación a implementar la creatividad y la innovación a través de las cuales se formen las destrezas directivas que se requieran para proporcionar respuesta a sus retos, así como formar mentes innovadoras que permitan la cooperación al trabajo netamente del proceso educativo.

Las instituciones educativas deben encaminar las mejores condiciones para obtener un clima laboral adecuado para el personal docente, administrativo y auxiliar, el cual permitirá una buena satisfacción de los trabajadores, así mismo aportará a la consecución de las metas trazadas desde que inició el periodo

escolar. Al respecto Govea y Zuñiga (2020), manifiestan que es de gran obligación que toda institución se oriente al logro de un clima institucional adecuado para sus integrantes, asimismo, conservarlo, puede encaminar a la consecución de placer en el trabajo dentro del colegio y garantizar el logro de las metas proyectadas desde un inicio.

Desde la perspectiva nacional, las instituciones educativas presentan dificultades en la dirección del personal de parte de los directores las cuales se vinculan con el uso inadecuado de las habilidades directivas que los conlleva a tomar una postura vertical que generará un nivel de desconfianza que impedirá que haya un acercamiento entre los directores, el personal docente y administrativo. Al respecto el documento del Marco del buen desempeño directivo (2014), refiere lo siguiente: “la situación educativa del Perú refleja, un nivel de desconfianza entre los actores educativos, así como también directores con prácticas autoritarias o permisivas, con una relación vertical”. Por ello será importante que los directores de los colegios fortalezcan sus destrezas como la comunicación, la toma de decisiones, entre otras, a través de su participación en eventos sobre la formación de habilidades directivas que contribuirá al fortalecimiento del clima laboral en el colegio.

Desde la perspectiva local, en un colegio de San Juan de Lurigancho se observa que existen algunas problemáticas relacionadas al clima laboral como son los factores de estrés laboral y planificación. Al respecto en el estudio del clima laboral realizado en dicho colegio (2022) se concluye que el estrés laboral (3.2=regular) y la planificación (2.6=alto) son algunos de los factores que presentan regular y alto puntaje, los cuales se deben atender a través de diversas acciones, para ello se debe fortalecer las destrezas de los directores del colegio.

En ese marco, a partir de lo mencionado líneas arriba, se estableció el problema general: ¿Cómo influyen las habilidades directivas en el clima laboral de una institución educativa del distrito de San Juan de Lurigancho en el 2023?, y tres problemas específicos: (1) ¿Cómo influyen las habilidades directivas en las relaciones de una institución educativa del distrito de San Juan de Lurigancho en el 2023? (2) ¿Cómo influyen las habilidades directivas en la autorrealización de

una institución educativa del distrito de San Juan de Lurigancho en el 2023?, (3) ¿Cómo influyen las habilidades directivas en la estabilidad de cambio de una institución educativa del distrito de San Juan de Lurigancho en el 2023?

En relación a la justificación, el presente estudio, a partir de la teoría, se justificará ya que para su elaboración, se ha considerado los estudios recientes, los cuales aportarán a la elaboración de un marco teórico referencial compacto, aportando de información relevante en relación a las habilidades directivas y además del clima laboral, que en adelante brindaran relevancia y por ende aportaran a otros estudios que usen algunas de las variables, además, tomar en cuenta el estudio de David Whetten – Kim Cameron (2011) para poder medir las habilidades directivas y de similar modo lo realizado por Moos, Moos y Trickett (1987) para el clima laboral.

Desde la perspectiva práctica se justificará la investigación debido a que se va a medir las variables, como son las habilidades directivas y el clima laboral, para saber sobre su condición actual, con la finalidad de dar a conocer a los directores una propuesta que permita atender aspectos relacionados al fortalecimiento del clima laboral dentro de las instituciones educativas, con lo cual ayudará a la consecución de sus objetivos y metas.

Finalmente, desde el punto de vista metodológico, se justificará debido a que para contestar las problemáticas planteadas, se ha tomado en cuenta una metodología, de tipo básica, con un enfoque cuantitativo, los cuales pueden ser usados como referencia en los estudios futuros, y por último la obtención de los resultados, para ello se aplicarán encuestas de las dos variables a los profesores, administrativos y auxiliares.

De tal manera, también se derivó a proponer como objetivo general: Determinar la influencia de las habilidades directivas en el clima laboral de una institución educativa del distrito de San Juan de Lurigancho en el 2023, de tal proposición se planteó los objetivos específicos: (1) Determinar la influencia de las habilidades directivas en las relaciones de una institución educativa del distrito de San Juan de Lurigancho en el 2023. (2) Determinar la influencia de las habilidades directivas en la autorrealización de una institución educativa del distrito de San Juan de Lurigancho en el 2023. (3) Determinar la influencia de las

habilidades directivas en la estabilidad de cambio de una institución educativa del distrito de San Juan de Lurigancho en el 2023.

Finalmente, se llegó a plantear como hipótesis general: Las habilidades directivas influyen significativamente en el clima laboral de una institución educativa del distrito de San Juan de Lurigancho en el 2023, y derivado de tal formulación se enunciaron las hipótesis específicas: (1) Las habilidades directivas influyen significativamente en las relaciones de una institución educativa del distrito de San Juan de Lurigancho en el 2023. (2) Las habilidades directivas influyen significativamente en la autorrealización de una institución educativa del distrito de San Juan de Lurigancho en el 2023. (3) Las habilidades directivas influyen significativamente en la estabilidad de cambio de una institución educativa del distrito de San Juan de Lurigancho en el 2023.

II. MARCO TEÓRICO

Seguidamente, se dará a conocer los antecedentes nacionales.

Meregildo (2022), en su tesis expresó que el objetivo fue establecer en qué medida mejora la implementación de un programa de destrezas directivas el clima laboral de un colegio de Piura. Tuvo un enfoque cuantitativo. Se encuestó a 26 integrantes del personal administrativo. Los resultados evidenciaron valores altos de mejora de las destrezas directivas en el clima del centro laboral luego de una puesta en práctica del programa de habilidades directivas, confrontando mediante la prueba de Wilcoxon, ya que el valor significativo de $0,001 < p. 0,05$. Esta tesis contribuye al presente estudio porque permite demostrar que un programa fortalece el ambiente laboral de un colegio.

Joaquín (2022), en su tesis propuso como objetivo establecer el vínculo entre las destrezas directivas y el clima organizacional de un colegio de Lima. La investigación fue correlacional descriptiva, de enfoque cuantitativo. Fueron encuestados 80 docentes. El resultado encontrado mediante el coeficiente de Rho de Spearman dio a conocer que hubo un vínculo directo entre las destrezas directivas y el clima organizacional. Esta tesis contribuye al presente estudio porque permite mostrar la existencia de un vínculo muy cercano entre las dos variables, el cual contribuirá a la consolidación de los objetivos del colegio.

Gonzales (2019), planteó que el objetivo fue establecer el vínculo entre las destrezas directivas y el clima organizacional de los colegios de La Libertad. La investigación fue no experimental con diseño correlacional. Fueron encuestadas 80 personas. Según los resultados se concluyó que el coeficiente de correlación de Pearson es $R = 0.687$, en otras palabras, la habilidad directiva se vincula de forma elocuente con el clima organizacional. Esta tesis ayuda al presente estudio ya que manifiesta la vinculación entre las dos variables de manera significativa el cual aportará aspectos muy significativos para el logro de lo proyectado por parte de la institución educativa.

Zapata (2018), en su tesis manifestó que el objetivo fue determinar si hay vinculación significativa entre las destrezas gerenciales y el clima laboral en un colegio de Moquegua. Fue un estudio de tipo cuantitativa y correlacional. Fueron encuestados 25 docentes. Según los resultados el coeficiente de correlación

alcanza el valor de 0,765 el cual nos demuestra una correlación positiva considerable. En consecuencia, se concluyó que las destrezas gerenciales se vinculan de forma significativa con el clima laboral del colegio. Esta tesis ayuda al presente estudio ya que expresa la vinculación entre las destrezas gerenciales y el clima laboral, la cual permitirá alcanzar las metas del colegio.

Ciprian (2020), en su tesis expresó que el objetivo fue explicar el vínculo de las destrezas sociales y el clima laboral remota en los profesores de los colegios de Cusco. Fue un estudio de tipo aplicada y correlacional. Fueron encuestados 83 docentes. Los resultados evidencian el nivel de correlación entre dichas variables, las cuales poseen una correlación positiva alta, de 0.867, en otras palabras, en el momento que se fortalece las destrezas sociales, se fortalecerá además el clima laboral remota. Según los resultados se concluye que hay una vinculación de manera significativa de las destrezas sociales y el clima laboral remota en los profesores del colegio. Esta tesis ayuda al presente estudio ya que manifiesta el vínculo entre las destrezas sociales y el clima laboral de los colegios, la cual ayudará a la consolidación de sus metas.

A continuación, se dará a conocer los antecedentes internacionales.

Prado (2019), manifestó que el objetivo fue determinar el vínculo de las destrezas directivas con la gestión educativa en los profesores de un colegio de Ecuador. Se aplicó una encuesta muestral a 25 de docentes de una población de 69, fue no probabilística intencional. La investigación admite un diseño correlacional. El resultado de esta investigación correlacional expresa que el 44% de los profesores estiman que las destrezas directivas tienen niveles medio, por último, solo un 4% de los docentes estiman que las destrezas directivas son bajas la cual afecta en la baja gestión educativa. Esta tesis ayuda al presente estudio ya que las destrezas directivas presentan niveles medio a la par que la gestión educativa lo cual ayudará a que el clima laboral en el colegio se siga fortaleciendo. El estudio llega a la conclusión que hay un vínculo de manera significativa entre ambas variables.

Arias (2022), manifestó que el objetivo fue establecer el vínculo entre las destrezas directivas y el clima organizacional en profesores de un colegio de Ecuador. El estudio tomó como muestra a 45 docentes que respondieron dos

cuestionarios; los cuales lograron un nivel de confiabilidad Alfa de Cronbach de 0,835 para destrezas directivas, así mismo consideró el enfoque cuantitativo y alcance correlacional. Las evidencias corroboraron que hay una vinculación baja sin embargo significativa, en otras palabras, que el efecto acertado no dependió de la casualidad, entre las destrezas directivas y el clima organizacional en profesores del colegio, asumiendo la hipótesis general del estudio, el mismo que mencionó que estos dos asuntos se vinculaban de manera significativa entre sí y que si se da un progreso sobre uno tendrá una impresión positiva sobre el otro. Esta tesis ayuda al presente estudio ya que, si se fortalece las destrezas directivas de los responsables del colegio, se presentará una mejora en el clima organizacional la cual contribuirá a alcanzar las metas proyectadas por el colegio. Las evidencias ratificaron que hay una vinculación baja pero significativa, en otras palabras, que el resultado obtenido no dependió de la casualidad, entre las destrezas directivas y el clima organizacional en docentes de un colegio de Milagro, según $r=0,460$ y una $\text{Sig.}=0,001$, aprobando la hipótesis general del estudio, misma que citó que estos dos asuntos se vinculaban significativamente entre sí y que si se atribuye una mejora sobre uno tendrá un efecto positivo sobre el otro.

Sojos (2019) manifestó que el objetivo fue establecer el influjo de las destrezas directivas en la gestión del talento humano de un colegio de Ecuador. El estudio fue descriptivo-correlacional. La población de estudio fue de 24 docentes a quienes se le aplicó dos encuestas. De acuerdo a los resultados hallados se percibe que las destrezas directivas que se ha ejecutado en el colegio como idóneo, con el 54,2%, además hay una correlación positiva, medida y grandemente significativa ($\rho=0,752$, $P<0.001$) entre las destrezas directivas y la gestión del talento humano. Esta tesis ayuda al presente estudio ya que se evidencia la repercusión de la primera variable sobre la segunda, lo cual permitirá el fortalecimiento del clima laboral del colegio.

Goyes (2022), manifestó que el objetivo fue establecer en qué medida fortalecen los talleres de destrezas blandas el clima laboral anterior y posterior a la ejecución en un colegio de Ecuador. El estudio fue cuantitativo y de diseño experimental. Fueron encuestados 24 docentes y directivos. La prueba de hipótesis Wilcoxon reflejó un valor de significancia bilateral del $0,000 < p.0,05$.

En consecuencia, se finaliza que los talleres de destrezas blandas sí mejoran de forma significativa el clima laboral. Esta investigación ayuda al presente estudio porque se demuestra que los talleres de destrezas blandas repercuten en el clima laboral de un colegio, el cual contribuirá al cumplimiento de sus objetivos.

Miranda (2022) expresó que el objetivo fue relacionar el compromiso de la gestión directiva y el clima laboral en un colegio de Ecuador. La investigación fue cuantitativa y descriptivo correlacional. Fueron encuestados 20 docentes. Según el análisis descriptivo el clima laboral obtuvo un nivel alto con un 38,1%. A nivel inferencial se implanta un vínculo alto y directo, reafirmada por el coeficiente 0,868. Por consiguiente, se concluye que hay un vínculo significativo entre el compromiso de la gestión directiva y el clima laboral. Esta tesis ayuda al presente estudio ya que manifiesta un vínculo entre la gestión de los directores y el clima laboral del colegio, el cual ayudará al cumplimiento de las metas trazadas en cada periodo escolar.

A continuación, se dará a conocer la teoría de las variables de la investigación. Iniciaremos con la variable habilidades directivas.

Según Whetten y Cameron (2011), las destrezas directivas son un conjunto de actos que las personas realizan y que dirigen a ciertas consecuencias. Las destrezas pueden ser vistas por los demás, a diferencia de las cualidades que son netamente mentales en la personalidad. Pero, mientras que los individuos con distintas maneras y caracteres ejecutan sus destrezas de forma distinta, hay un conjunto principal de cualidades visibles en el rendimiento eficiente de las destrezas que son comunes mediante una serie de diferencias particulares.

Madrigal (2002), menciona que el término destreza por sí misma envía a la competencia, gracia y habilidad para desarrollar algo. Para fines de destrezas directivas, Guthrie Knapp (2007), indica que la destreza es la competencia de los individuos, conseguida por el aprendizaje, capaz de originar resultados planificados con la máxima certidumbre, con el insignificante empleo del tiempo y economía y con el máximo de certeza.

Paricoto (2021, citado por Arias 2023) indica que las destrezas directivas son tomadas en cuenta como la forma en que el procedimiento y la praxis administrativa, las fuentes, los grupos y los recursos, las cualidades de carácter

y la manera, combinados tienden a brindar resultados competentes en una institución, en otras palabras, las habilidades directivas son tomadas en cuenta como bloques de construcción que defiendan una eficiente gestión.

Por lo mencionado líneas arriba podemos concluir que las habilidades directivas son las competencias de los individuos que dirigen las instituciones educativas, las cuales se verán expresadas en un conjunto de acciones que los directores impulsarán en aras de cumplir las metas proyectadas por parte del colegio.

Según Whetten y Cameron (2011), las habilidades directivas presentan dimensiones, las cuales las desarrollaremos a continuación.

Habilidades personales:

Las destrezas personales comprenden el autoconocimiento, el manejo de estrés y la solución de problemas.

Autoconocimiento

El conocerse a uno mismo es fundamental para la operación fructuosa individual e interindividual, sin embargo, además para entender a quienes nos rodean y manifestar comprensión a ellos.

Es importante que las personas se conozcan a sí mismo, tanto a nivel de sus fortalezas como debilidades para que de esa manera se pueda garantizar la realización de los planes de las diferentes actividades. Al momento de la realización de las acciones de los programas puede darse el caso que las personas que nos apoyan en ello no lo hayan realizado como debe ser porque tuvieron algunos problemas personales, es en ese momento que es de vital importancia ponerse en el lugar de ese compañero de trabajo para entenderlo y darle otra oportunidad de desarrollo.

Manejo del estrés

Existen varias estrategias que contribuyen a eliminar el estrés como la administración eficaz del tiempo, facultamiento, cooperación y establecimiento de equipos de trabajo, inteligencia emocional, reestructura del trabajo, implantación de metas y pequeños logros.

Al respecto, las personas que dirigen una institución cuyo organigrama presenta muchos departamentos o áreas se verá obligado a fortalecer su organización, administrar bien sus tiempos, establecer equipos de trabajo, entre otros, para alcanzar las metas. Caso contrario si no hiciesen ello, dichas personas comenzaran a sufrir de estrés laboral, lo cual no será beneficioso para su salud.

Solución de problemas

La solución de las problemáticas es una destreza necesaria para todas las esferas de la vida. Raramente transita una hora sin que una persona afronte a la necesidad de brindar solución a algún problema. En especial, la labor de un directivo significa solucionar problemáticas. Si las organizaciones no dispusieran de problemáticas, no tendrían la obligación de contar con directores. Por consiguiente, es complicado imaginar que un individuo incapaz para solucionar situaciones problemáticas tenga éxito como responsable de una institución educativa.

Por lo mencionado, es importante que el directivo sepa solucionar los problemas que se manifiestan en una institución educativa tomando en cuenta que en todos los aspectos de la vida siempre habrá problemas y el ámbito educativo no es la excepción debido a que se tiene que abordar y resolver problemáticas a nivel de padres de familia, docentes, personal administrativo y estudiantes.

Habilidades interpersonales:

Las habilidades interpersonales comprenden el manejo de conflictos, la motivación de los demás, la comunicación asertiva y la influencia positiva.

Manejo de conflictos

El procedimiento de cooperación, que representa lo colaborativo y lo efectivo, es procurar dar solución total a las problemáticas de ambos lados. Regularmente se le llama forma de “resolución de problemáticas”. En este método, el objetivo es hallar alternativas de solución a los motivos de la problemática, que sean las adecuadas para ambos, en lugar de hallar el defecto o hacer responsable a alguien. De esta forma, ambos lados pueden percibir que han “triunfado”. Si bien es cierto que el método de cooperación no es el idóneo para todos los casos, sin embargo, al momento que se utiliza adecuadamente tiene el resultado más

provechoso para ambos lados: promueve las pautas de cooperación y confianza, en tanto que acepta la importancia de la asertividad; asimismo, alienta a las personas a que centren sus conflictos en las problemáticas y en los temas más que en los individuos. Finalmente, desarrolla las destrezas fundamentales para la moderación, de forma que quienes resuelvan los conflictos se perciben muy fortificados. El método de cooperación para la resolución de conflictos y problemáticas es mucho mejor en medios que fomenten la apertura, la sinceridad y la equidad.

Al respecto, para el manejo de los conflictos es muy importante el uso del método de colaboración porque se centra en buscar las alternativas de solución, el cual producirá en los involucrados la promoción de normas de cooperación y confianza. Además, este método se centra en resolver los problemas más que en saber quién fue o fueron los responsables de las mismas. Queda claro que lo que busca el método colaborativo aparte de resolver los problemas es la de mantener un adecuado ambiente laboral dentro del colegio.

Motivación de los demás

La motivación significa el anhelo y el deber de un colaborador para desenvolverse en el ámbito laboral, y se expresa en un esmero vinculado con lo laboral. Algunos individuos necesitan ejecutar una tarea, sin embargo, se desatienden o se desalientan fácilmente; en otras palabras, presentan un gran anhelo, sin embargo, un mínimo compromiso. Los demás se esmeran laborando y expresan una constancia grandiosa, sin embargo, su labor no cuenta con inspiración. Estos individuos muestran un gran compromiso, sin embargo, un mínimo deseo. Así mismo, si bien es cierto que es de vital importancia dedicarse a la preparación y a los requerimientos de apoyo de las personas que se tiene a cargo, así como ser parte de manera dinámica en seleccionar, contratar y adaptar el puesto para lograr una aptitud idónea de parte de dichas personas, el influjo de los actos del director en la motivación constante de su personal a cargo es fundamental. Los directores competentes dedican tiempo adecuado para aumentar y mejorar la motivación de su personal a cargo, lo que se observa en sus ganas de querer seguir aportando en el desarrollo de la institución educativa.

Al respecto, podemos concluir que a pesar de que la institución a través de los directivos promueve un programa de capacitaciones y otro tipo de apoyo a los colaboradores para que se desempeñen de la mejor manera en su puesto de trabajo, no deja de ser también importante la motivación diaria que deben realizar los directores de las instituciones. Dicha motivación diaria debe ser sostenida y orgánica, es decir los directores deben contar con un programa de acompañamiento el cual les ayude a concretizar las acciones que fortalezcan la motivación de sus colaboradores.

Comunicación asertiva

La comunicación de apoyo busca fomentar un vínculo positivo entre los comunicadores en el instante en que intentan resolver alguna problemática. Cuando se usa la comunicación de ayuda, no sólo se transmite una información de manera exacta, sino que el vínculo entre ambas partes se consolida e incluso se fortalece como resultado de la permuta. Los individuos sienten mayor fuerza y estimulación, incluso cuando el contenido del mensaje que se comunica sea negativo. Las instituciones que promueven este tipo de trato garantizan un rendimiento alto, solucionan de manera rápida las problemáticas, presentan una producción de buena calidad, y se observa pocos conflictos. Las destrezas de comunicación de ayuda se necesitan para solucionar los reclamos de los usuarios. Por lo tanto, los directores no solamente tienen que ser capaces en el empleo de este tipo de comunicación, sino que tienen que apoyar a las personas que tiene a cargo a desarrollar también esta habilidad.

Es importante mencionar que los directores deben tener claro que la comunicación de apoyo les debe permitir fomentar un buen vínculo entre los integrantes del colegio en el instante que están intentando resolver una problemática. Esta habilidad no solo debe ser interiorizada por el director, sino que también lo debe socializar con los colaboradores que tiene a cargo, a esto lo podemos denominar como la formación de los continuadores quienes asumirían los cargos directivos en los siguientes periodos.

Influye positivamente

No se puede conversar de influencia no sin antes entender el poder, ya que éste es un requerimiento fundamental para la influencia. Los individuos con influencia

cuentan con poder, sin embargo, no todos individuos con poder cuentan con influencia. La influencia significa garantizar la aprobación del resto para laborar de manera colectiva y lograr un objetivo. Los individuos solo con poder no pueden lograr lo mencionado. Las destrezas para cambiar el poder en influencia dependen de obtener la aprobación del resto de una manera que ocasione disposición de ayuda y compromiso, en vez de renuencia y rencor.

Al respecto diremos que será importante que los directores se propongan acciones para que sus colaboradores presenten disposición y compromiso para garantizar las tareas que se les será encomendada. En ese sentido, la influencia del director debe ser de manera positiva, la cual le permita el logro de las metas del colegio.

Habilidades grupales:

Las habilidades grupales comprenden la delegación y el facultamiento, la formación y liderazgo de equipos, y el liderazgo para el cambio positivo.

Delega y faculta

Facultar quiere decir consentir a los individuos a generar un sentimiento de confianza particular; apoyar al resto a vencer los sentimientos de imposibilidad y fortalecerlos para que impulsen actos; quiere decir impulsar la motivación interna para ejecutar una tarea. Las personas a quienes se le ha proporcionado facultamiento tienen una definición de ellas mismas diferente del que poseían antes de proporcionarles el facultamiento. Los individuos valoran los objetivos de la que son parte. Sus objetivos y patrones son coherentes con lo que desarrollan. Las personas con dicha habilidad no solo son capaces de producir una consecuencia positiva, sino que están seguros de lo que producen y esto es fundamental para ellos.

La delegación con facultamiento puede contribuir a fomentar las destrezas y el conocimiento de quienes los apoyan, para incrementar su eficiencia. Puede transformarse en un método para animar las experiencias personales. La delegación además puede usarse para evidenciar confianza en el individuo a quien se le proporciona la tarea. Así mismo, para fortalecer las resoluciones de un problema al proporcionar más datos próxima a la raíz de la problemática que

la que posee el director. Delegar las tareas a quienes acceden a datos puede aumentar la eficiencia, así como la eficacia. Finalmente, la delegación con facultamiento puede aumentar la concertación y anexión del trabajo al centralizar los datos y la responsabilidad final mediante una sola fuente. Es decir, los directores que practican el facultamiento consiguen de que no haya metas contrarias en la delegación y que diferentes tareas no generen consecuencias contradictorias.

En una institución es importante facultar y delegar a los colaboradores porque se les está brindando las condiciones para que se sigan desarrollando. El director al momento de delegar y facultar le está brindando información importante al colaborador para que tome las más adecuadas decisiones sobre una tarea que se le ha encomendado, esta acción realizada de parte del director será vista por el colaborador como una demostración de confianza que tiene la institución en su persona y eso es muy bueno porque se está generando las condiciones para que en adelante cuando se le pida su apoyo para realizar una tarea, lo haga y sepa porque lo está haciendo.

Forma y lidera equipos

Los equipos son un conjunto de personas que desarrollan tareas recíprocas, cuyas conductas están influenciadas a través de la interrelación, y que se toman en cuenta a ellos mismos como una sola entidad. En ese sentido una de las causas del aumento de la inclinación por trabajo colectivo es que cada vez más información relevante refiere mejoras en el rendimiento, la calidad y la motivación al momento que se usan los equipos. Varias organizaciones han imputado sus mejoras en el desempeño de manera directa a la configuración de grupos en el sitio donde se desenvuelven laboralmente.

En los grupos muy efectivos, la conducta de los integrantes es recíproca y los objetivos individuales son dependientes al cumplimiento del objetivo del colectivo. Aun cuando las personas se encuentren de manera formal designadas como grupo, si proceden como tal para conseguir crédito único para sí mismos, para garantizar sus propias metas en vez de la meta del grupo. Así pues, un reto importante consiste en hallar maneras de producir los componentes de un grupo útil, los cuales paso a mencionar: reciprocidad, eficiencia, magnetismo,

responsabilidad compartida, fuerza positiva, ánimo recíproco y confianza. Desde luego, un componente importante para el establecimiento de grupos útiles es el rol de quien los dirige. Muchas formas de liderar podrían ser eficaces, y ninguna posee superioridad sobre el resto. Más bien, son las competencias y destrezas de quien practica el liderazgo, o los instrumentos y métodos que se aplican, las que deciden un trabajo eficiente o ineficiente del colectivo.

Al respecto podemos señalar que el trabajo en equipo en una institución es importante porque permite fortalecer el servicio. Queda claro que el objetivo común del equipo es satisfacer los requerimientos educativos de los alumnos para ello las áreas académicas y las áreas administrativas deben estar bien comprometidas con su labor, así mismo deben trabajar de manera articulada para apuntar al mismo objetivo, para ello será importante el rol del director quien deberá contar con las capacidades y habilidades óptimas para que el equipo funcione.

Liderar el cambio positivo

El liderazgo regularmente se detalla según lo que las personas realizan en situación de transformación. Cuando las instituciones son activas y están transitando por un cambio, los individuos presentan liderazgo. Se menciona que quienes practican el liderazgo se centran en implantar un mando, comenzar la transformación y producir algo inédito; además se menciona que se centran en sostener la estabilidad, vigilar las variantes y mejorar el trabajo actual. El liderazgo se relaciona con el activismo, la sagacidad y la gracia. Las instituciones y las personas ya no se pueden limitar a mantener el estado de las cosas y a realizar las cosas de manera correcta, sin inquietarse al mismo tiempo por realizar lo adecuado; tampoco basta con sostener el procedimiento fijo si no se busca la transformación y la mejora, ni con sostener el trabajo actual sin producir algo inédito, ni tampoco es suficiente la concentración para el contrapeso y la vigilancia sin centrarse además en la fuerza y la gracia. Liderar la transformación positiva es una destreza directiva que desea encontrar el recurso humano positivo. La transformación positiva posibilita que las personas sientan apreciación, cooperación, vigor y sentido en lo laboral. Se centra en producir

holgura y bienestar; promueve el desvío positivo; distingue que la transformación positiva palpa el corazón y la mente, entre otras palabras, la emoción y la razón.

En la actualidad vemos que todo avanza rápidamente, en ese sentido, en una institución, los directores deben estar preparados para ese ritmo. Así mismo deben ser dinámicos, característica que deben transmitir a sus colaboradores para que puedan producir constantemente nuevas propuestas en aras de mejorar y fortalecer el servicio educativo. Finalmente, los directores también deben ser carismáticos lo cual les permitirá dirigirse de la mejor manera a sus colaboradores quienes se desempeñarán muy bien dentro de un ambiente laboral óptimo.

Diversos autores desarrollaron algunos indicadores de las dimensiones de Whetten y Cameron como el manejo del estrés, manejo de conflictos, motivación de los demás, comunicación asertiva, delega y faculta, entre otros, los cuales pasaremos a mencionarlos.

Madrigal (2002) nos hace mención de algunos indicadores, los cuales pasaremos a mencionar a continuación.

La comunicación

La comunicación brinda los datos que las personas y colectivos requieren para saber sus aspectos positivos y aspectos por mejorar, las cuales les posibilitará una correcta toma de decisiones para conseguir los objetivos trazados.

La solución de conflictos

La resolución de conflictos se podría conceptualizar como los pasos para reconocer la desigualdad entre lo existente y lo anhelado, y en la toma de acciones tendientes a solucionar dicha desigualdad. En el caso de conflictos tan fundamentales como para justificar la duración y el ánimo de un análisis, las pautas a tomar en cuenta para el procedimiento de la solución de conflictos son los siguientes: Reconocer y determinar el problema, establecer las soluciones, determinar el criterio que se tomaran en cuenta para la evaluación de dichas opciones, evaluar las opciones, elegir una opción, implantar la opción selecta, valorar los resultados y establecer si se ha llegado a una resolución grata.

La motivación

La motivación en el centro laboral es el cúmulo de fuerzas endógenas y exógenas que realizan que un colaborador escoja un camino de acción y se encamine de alguna forma a través de la dirección y el enfoque del comportamiento, el grado de trabajo dado y la perseverancia del comportamiento.

En resumen, podemos decir que la comunicación debe contener las fortalezas, debilidades, entre otros, las cuales les permitirá a los colaboradores tomar buenas y mejores decisiones; la solución de conflictos debe tomar en cuenta un procedimiento que inicia por identificar el problema y culmina con la evaluación de los resultados de la práctica de la mejor alternativa de solución; y la motivación de los colaboradores se verá influenciado por agentes internos y agentes externos a la institución. Consideramos que la motivación se debe trabajar desde el frente interno con los colaboradores para que garanticen los objetivos trazados por parte del colegio.

Huerta y Rodríguez (2006) nos hace mención de algunos indicadores de las dimensiones, los cuales pasaremos a mencionar a continuación.

La comunicación

El ser asertivo en la comunicación significa ser competente para manifestarse con convicción sin acudir a conductas tranquilas o belicosas. Esto implica conocerse y estar conforme consigo mismo, sin embargo, además significa poseer la vigilancia del propio "yo". Necesita desarrollar la destreza de la escucha y del saber responder a los requerimientos de los demás sin desatender nuestras propias necesidades ni arriesgar nuestros principios. La asertividad se vincula con la competencia de fortalecer la destreza en el trato con los demás; está incluido una comunicación más eficaz, una vigilancia del estrés mediante un buen vínculo con otros individuos y un empleo correcto de las posiciones conflictivas. Es asertivo la persona que es competente de manifestar sus requerimientos o pareceres.

Formación de equipos

Para que un equipo de trabajo sea eficaz es imprescindible que sus integrantes estén bien unidos. Iniciando por estas consideraciones, resulta visible que un equipo no debe dejar que se generen conflictos, o si aparecen, deben detenerlos lo más pronto posible. Todos los integrantes del equipo, pero en particular el responsable del equipo, están en la obligación a velar porque haya un buen clima en el centro laboral, lo que disminuirá de manera considerable los conflictos. Lo que el responsable del equipo no puede permitirse es descuidarse y no estar enterado de lo que está aconteciendo, aguardando que el tiempo resuelva los conflictos. Además, si el responsable del equipo no actúa a tiempo, su autoridad frente a los demás del equipo se menoscabará, minimizando sus medios para diligenciar con el grupo que está a cargo.

En resumen, podemos decir que la comunicación asertiva promueve el fortalecimiento de la habilidad en el trato con los colaboradores, para ello será necesario que el director sea capaz de expresar sus pareceres y en relación a la formación de equipos diremos que estos serán eficientes en tanto que cada uno de sus integrantes este bien cohesionados, para ello será de vital importancia que el director de la institución vele para que haya un buen ambiente laboral para garantizar los objetivos de la institución.

Puchol (2003) nos hace mención de algunos indicadores de las dimensiones, los cuales pasaremos a mencionar a continuación.

La comunicación

Se considera a la comunicación interna como aquellas herramientas de dirección encaminadas a fomentar la comunicación de una institución con sus colaboradores, viendo las formas de planificar sus vínculos laborales o de fomentar su integración y su productividad.

La motivación

La motivación es una fuerza endógena que brota en el interior de las personas y que las lleva a obtener incentivos que les sirven para satisfacer sus necesidades. El origen de toda motivación es la necesidad. Si las personas no tuvieran

necesidades, sería bien complicado conseguir de ellos una conducta laboral regular, y nadie podría tener influencia en la conducta de nadie.

Manejo del estrés

La percepción personal es la clave para observar las cosas de una u otra forma, por lo tanto, la estrategia de afrontamiento debe iniciar por personalizar el estrés de cada persona, por un análisis honesto de la realidad personal valorando: los aspectos débiles y fuertes de cada persona, los hábitos de vida que le hacen más vulnerable, las creencias no racionales que le condicionan, cuáles son los recursos para los que está mejor preparado y le es fácil realizar, y dónde están sus debilidades para estar atento. Reconocer los factores del estrés habitual, sus reacciones instintivas y estar dispuesto a cambiar es imprescindible para reducir el nivel de estrés. Por tanto, todas las acciones que satisfagan sus necesidades elementales como ser humano, le ayudaran a ser fuerte y a estar preparado para enfrentar las situaciones inevitables de estrés que se manifiestan en la vida.

Delegar

Es importante tener en consideración que al delegar una actividad debemos también delegar medios y autoridad. Entendiendo autoridad como el nivel de libertad que se brinda a los individuos para que usen su discernimiento en la toma de decisiones y en la difusión de instrucciones. Sería incoherente delegar a un individuo una actividad y no otorgarle la autoridad para llevarla a cabo. El motivo principal por la que se debe delegar es porque es imposible que un único individuo se haga responsable de todas las decisiones que han de ejecutarse en una institución.

Solución de problemas

La ejecución de la creatividad en la resolución de conflictos en las instituciones permite un más allá, un paso más en la resolución discreta de problemas. Por otro lado, esa acción es la que mejor relaciona la comunicación interna, como fuente de creatividad y de intercambio creativo interpersonal, con los problemas organizativos a todos los niveles. No se puede elaborar un esquema de resolución de conflictos, sin plantearse en mayor o menor medida, actividades

concretas de comunicación que transmitan a la institución la voluntad resolutive de sus directores.

En resumen, podemos decir que la comunicación entre la institución y sus colaboradores promueve su integración y su desempeño laboral; la motivación tiene como causa las necesidades de los colaboradores, si no fuera así, sería difícil que rindan de manera adecuada en el centro laboral, por ello se plantea que la motivación es una fuerza endógena que emana del interior de los colaboradores; el manejo de estrés se abordará con una estrategia que permita saber los puntos altos y los puntos bajos de los colaboradores y en base a ello una de las posturas que debe tomar es la de estar dispuesto al cambio para minimizar el estrés; la delegación es una acción que permite darle al colaborador medios y autoridad para la toma de decisiones, mediante ella el director podrá garantizar sus funciones principales como la de monitorear las tareas delegadas para el cumplimiento en los tiempos previstos; y la solución de problemas se debe dar en base a las acciones de comunicación que implemente la institución en aras de lograr sus objetivos trazados dentro de los planes de trabajo de las diferentes actividades.

Garcia-Revilla (2006) nos hace mención de algunos indicadores de las dimensiones, los cuales pasaremos a mencionar a continuación.

La comunicación

La adecuada comunicación es complicada, debido a que el buen comunicador debe tener: conocimiento para comprender nociones y significados y saber escoger el instante adecuado, condiciones para la escucha activa, condiciones de comprensión para ser empático, condiciones de persuasión para cambiar actitudes, condiciones de expresividad usando varios medios y condiciones para saber escoger un buen entorno.

La motivación

La motivación es una estimulación de energía, un proceso individual que depende de la persona, sin embargo, además del medio donde se encuentra dicha persona. Este medio suscita la motivación, la sostiene en un definido grado de fuerza, o bien la detiene. Por ello, se puede comentar de la motivación como

reacción. Efectivamente, un mismo individuo, en una misma institución, permanecerá desanimado en un puesto laboral y, luego, tendrá una motivación alta en un puesto diferente, con motivo de un cambio que no compete, ni a una promoción, ni a un incremento del salario. En el medio ha variado algo que posibilita a la persona a motivarse.

Delegar

Delegar quiere decir que cada quien puede realizar lo que le dé su competencia, en otras palabras, es algo más que proporcionar poder de acción a las personas que se tiene a cargo, significa conocer las competencias, motivaciones e intereses de las personas. Para delegar algo hay que estar seguro de las competencias de cada persona.

En resumen, podemos decir que la comunicación será efectiva en tanto el director maneje información sobre los temas a tratar, sepa en qué momento decirlo, posea una escucha activa, sea empático, entre otras habilidades que le permita mantener un adecuado ambiente laboral; la motivación depende de los colaboradores y de los factores externos. Dicha motivación se mantendrá en tanto los directores por ejemplo promuevan los cambios de puesto dentro de la institución; y la delegación, si bien es cierto consiste en brindar poder a los colaboradores, sin embargo, es más que eso. Para delegar las actividades a los colaboradores el director debe conocer sus competencias, potencialidades e intereses, para ello será importante que desarrolle acciones de acercamiento y conocer un poco más de ellos.

Bonifaz (2012) nos hace mención de un indicador de las dimensiones, el cual pasaremos a mencionar a continuación.

La comunicación

La comunicación se refiere a la permuta de datos informativos que se imparte entre dos o más personas. Dominar esta destreza permite fortalecer los vínculos con los individuos que se cohabita diariamente en el centro laboral; a nivel empresarial la comunicación contribuye a sostener un vínculo sano y armonioso con los colaboradores, clientes, proveedores, gobiernos y con la competencia.

Al respecto, la comunicación en una institución es importante porque contribuye a fortalecer los vínculos con los profesores, personal administrativo y auxiliares en aras de garantizar sus objetivos y sus metas.

Chiavenato (2000) nos hace mención de un indicador de las dimensiones, el cual pasaremos a mencionar a continuación.

La motivación

El motivo es lo que empuja a un individuo a proceder de determinada manera o que da nacimiento a una tendencia precisa, a una conducta específica. Ese empujón a la acción puede ser efecto de un incentivo exógeno que nace del entorno u originar de manera interna por los procesos psíquicos de la persona. En tal sentido, la motivación se vincula con el aspecto cognitivo del individuo.

Al respecto, la motivación de los colaboradores de una institución puede ser por factores externos o internos, por ello el director deberá establecer acciones de ambos frentes que permita a sus colaboradores realizar sus actividades como se han previsto en los planes de trabajo.

Griffin y Van Fleet (2016) nos hace mención de algunos indicadores de las dimensiones, los cuales pasaremos a mencionar a continuación.

La comunicación

Las destrezas para la comunicación hacen referencia a la competencia del directivo para brindar de manera eficiente ideas e información a los demás y tomar de la misma manera las ideas y la información que ellos le brindan. Estas habilidades le posibilitan transferir ideas a los colaboradores de manera que conozcan lo que se quiere de ellos, organizar el trabajo con los compañeros de manera que laboren unidos y mantener informados a los administradores de los niveles altos sobre lo que está ocurriendo. Así mismo, le apoyan a prestar atención de lo que dicen los demás y a entender lo que en verdad desean decir. Entender el significado de la comunicación, ser capaz en diversas maneras de comunicarse, poseer conocimiento de la comunicación informal y poseer la competencia para administrar la comunicación.

Delegar

Significa determinar la pauta de las facultades correspondientes a un superior y a uno o varios de sus colaboradores. Exactamente, delegar es el proceso que siguen los directivos para asignar a los demás colaboradores una parte de sus actividades laborales.

El motivo principal para delegar es que permite al directivo realizar una cantidad más grande de su propio trabajo. Los colaboradores lo ayudan en una parte de sus actividades laborales cuando los directores realizan cantidades importantes de las actividades laborales de la institución. La delegación sirve también para que los colaboradores se desarrollen. Al ser partícipes en la toma de decisiones y en la resolución de problemáticas, aprenden labores de las operaciones en general y fortalecen sus habilidades para administrar.

En resumen, podemos decir que la comunicación ayudará a los directivos a informar a sus colaboradores las tareas que desean que se realice tal cual está planificado, para ello será importante que se les proporcione los detalles específicos; y la delegación les ayudará a descargar sus actividades, las cuales se les encargará a sus colaboradores. De esa manera, los directivos tendrán más tiempo para que se centren en ejecutar y monitorear las actividades de los planes estratégicos.

García (2018) nos hace mención de un indicador de las dimensiones, el cual pasaremos a mencionar a continuación.

Delegar

Se puede definir la delegación de actividades como la transmisión a un integrante de la institución del encargo de desarrollar una actividad, concediéndole la autoridad y libertad necesarias, y consignándole un deber, pero manteniendo siempre el deber final del resultado y del cumplimiento de la actividad asignada.

Al respecto, se puede decir que la delegación es una habilidad que permite a los directores designar a sus colaboradores las tareas que les genera carga laboral, para ello será importante que se le asigne al colaborador la autoridad y la libertad necesaria para que realice las tareas asignadas como corresponde.

Finalmente mencionaremos conceptos de algunas habilidades directivas según varios autores.

Comunicación asertiva

Rengifo (2014), afirma que la comunicación y la asertividad se hallan profundamente vinculadas, que de la mano se tornan eficaces, claras y coherentes pero sobre todas las cosas hacen que la comunicación sea aperturada y honesta incluyendo el respeto reciproco entre los miembros de una organización.

Castro y Calzadilla (2021), afirman que la comunicación asertiva consentirá al individuo conseguir beneficios tanto en el área personal como profesional: despliega la seguridad individual, la autoimagen, la autoestima, el autoconcepto, se es más eficaz en la administración de situaciones de conflicto y permite esquivar las situaciones estresantes. A la vez, hace que el individuo esté bien consigo mismo y con los otros. Sin duda hace al individuo más eficaz en la comunicación, lo que trae como resultado evidentemente imprescindible en el contexto en la conducción de una organización.

Experticia (2016), afirma que la comunicación asertiva es aquella que está presente un buen contrapeso entre la belicosidad en un extremado y la no afirmatividad en el otro. En dicho tipo de comunicación se incorpora la reverencia por sí mismo y por los otros.

Aguilar y Vargas (2010), afirman que para fortalecer la interrelación con otros individuos absolutamente lo que todos tenemos que aprender son algunas destrezas como reconocer las formas de comunicación que poseemos, reconocer nuestros derechos asertivos, fomentar una filosofía racional de la vida y aprender algunas destrezas particulares, como las siguientes: pedir transformaciones de comportamientos a otros individuos, solicitar favores, decir cumplidos, usar su comunicación no verbal, implantar diálogos, interrelacionarse en grupo, entre otras.

Salamanca (2016, citado por Gutiérrez 2017), afirma que la comunicación asertiva beneficia la capacidad comunicativa, aportando al progreso de las tareas. En donde a través de su caracterización se proporciona componentes

valiosos como la correcta expresión de afectos, asimismo de fortalecer los canales comunicativos.

Delegar

Rodríguez y Reverté (2023), afirman que la delegación es, asignar tareas, funciones a otro u otros individuos — puede librar parte de tu tiempo y permitirte realizar bien tus cualidades de liderazgo, a la vez que aumentar el rendimiento en tu organización y proponer a los integrantes de tu equipo la ocasión de realizar sus competencias, es decir, delegar bien equivales a gestionar bien; no deduce transar autoridad, sino liderar.

Abril (2014), afirma que la delegación es el proceso que nos consiente conceder a un colaborador la tarea de efectuar una función, otorgándole autoridad y la libertad imprescindible para su realización, sin embargo, manteniendo siempre la responsabilidad sobre las consecuencias. Es dar autoridad, consentir que los individuos adopten decisiones, que acepten compromisos y que usen su libertad de una manera productiva.

Manejo de conflictos

López (2008), manifiesta que los conflictos son manifestaciones de las diferencias. Se necesita entonces manejar las diferencias, aun cuando parezcan de resoluciones irrealizables, porque entre tanto no se manifiesten las diferencias las partes estarán protegiéndose y el vínculo de autoridad de las partes influye de forma determinante para la administración de las diferencias.

Hernández (2012), afirma que lo importante es saber que la consecuencia de un conflicto, sea para bien o para mal, dependerá siempre de nuestra competencia para tomar decisiones y proceder en una u otra dirección; y eso, como otras muchas cosas en la vida, es algo que puede aprenderse sin importar los años de vida que tenga el individuo. Lo mejor, entonces, es estar listos para hacer frente a los conflictos con determinaciones positivas, siendo competentes para entender lo que pasa en la parte interna y externa de los conflictos, sus motivos, posibles derivaciones y resoluciones; para alcanzarlo, habremos de realizar habilidades y aprender técnicas que nos posibiliten abordar los conflictos de manera innovadora y eficiente en bien de todos los implicados.

Borges y Bruno (2017) afirman que una de las acciones para el manejo de conflictos es la negociación la cual se basa en la búsqueda de un punto medio, asimismo evidencia un nivel moderado de interés propio y de la otra parte. No tiene una consecuencia definida ya que con esta acción si hay una disposición de dimitir a algo a cambio de obtener otra cosa.

Pereira (2012) afirma que la solución y el manejo de los conflictos es un asunto que se viene realizando dentro de las instituciones, como la forma de distensionar los espacios del centro laboral donde se producen desavenencias e malestares de parte de los colaboradores en cualquier nivel de la misma, previniendo malestares y disconformidades internas a través del uso de las diversas herramientas gerenciales que consienten solucionar las diferencias predominando el beneficio general sin embargo acentuando en los casos individuales que pueden alcanzar a ser generadores de contienda en ocasiones especiales.

Motivación

Perret (2016), afirma que la motivación está en todos los individuos. El hombre es el único con la suficiencia de automotivarse, depende de los intereses de cada individuo en qué orienta su motivación. La motivación es la disposición a emplear medios, que acostumbra ser escasos, para la obtención de algo que te otorgará buenos frutos, aspirado por tu consciente o por tu inconsciente.

González (2008), afirma que la motivación despierta, comienza, sostiene, fortalece o debilita la potencia de la conducta y pone punto final al mismo, una vez alcanzada el propósito que el individuo nota.

Choliz (2004) afirma que en cualquier situación es la motivación la que demuestra por qué se ha realizado un determinado comportamiento, o por qué estaba en disposición de efectuarse.

Robbins (2004, citado por Peña 2015), afirma que la motivación laboral es comprendida como el afán de realizar altos niveles de esfuerzo hacia objetivos institucionales, supeditadas por el agrado de algún requerimiento particular. Se comprende por necesidad un estado interno del individuo que realiza que ciertos actos sean más estimulantes.

Naranjo (2009) menciona que la motivación es un punto de gran importancia en los diversos aspectos de la vida, entre ellas el ámbito de la educación y el ámbito del trabajo, porque encamina los actos y se configura así en un punto central que guía lo que el individuo hace y hacia qué metas se orienta.

Solución de problemas

Bados y García (2014), afirman que la solución de las problemáticas propiamente dicha significa la averiguación de resoluciones mediante una gama de acciones que permiten solucionar un asunto problemático. Se considerarán cuatro destrezas esenciales: Definición y formulación de la problemática, producción de soluciones alternativas, toma de decisión, utilización de la solución y validación de su beneficio.

Continuamos con las bases teóricas de clima laboral.

Moss (1974, citado por Miranda 2018), afirma que el clima laboral social es la identidad de la institución en base a los pareceres que los residentes poseen de un definido ambiente.

Gadow (2010, citado por Arce y Malvas 2014), menciona que el clima es la apreciación personal acerca del centro de labores, una manera individual de explicar la realidad de acuerdo a sus valores y creencias. Sin embargo, la acumulación de actitudes, afectos y conductas culmina caracterizando la vida en una institución. En la institución hay una realidad objetiva integrada por las partes elementales, sus políticas, tecnología, entre otras, las cuales logran ser vistos de diversas formas a causa de las posibilidades y singularidades de cada persona.

Chiavenato (2011), manifiesta que el clima organizacional alude al medio interno entre integrantes de la institución, y se vincula con el nivel de motivación de sus miembros. El término clima organizacional alude precisamente a las características motivacionales del entorno laboral; en otras palabras, a los aspectos de la institución que conllevan a la incitación de distintos tipos de estimulación de sus integrantes. Así, el clima institucional es adecuado cuando satisface las necesidades de los miembros y levanta la moral. Es perjudicial cuando impide esas necesidades. En conclusión, el clima organizacional

interviene en la situación motivacional de los individuos y, por su parte, este último interviene en el primero.

Baguer (2009, citado por Arce y Malvas 2014), menciona que el clima institucional es el entorno social en el que se desarrollan los colaboradores de una institución. Hay un adecuado clima en una institución cuando el colaborador se desenvuelve en un medio propicio, conveniente y por consiguiente puede proporcionar sus saberes y destrezas. Cuando el colaborador de un colegio realice sus tareas en un ambiente propicio desdoblará toda su capacidad en favor de esta.

Según Goncalvez (1997, citado por Miranda 2018), el clima organizacional es la manifestación individual de la sensación que los colaboradores y directores se hacen de la institución a la que integran y que repercute en el desenvolvimiento de la institución.

Pilligua y Arteaga (2019, citado en Condori 2022), plantea que el clima laboral establece la manera en la que un colaborador ve su desenvolvimiento, el nivel de rendimiento y el agrado que posee en relación al entorno humano y físico dentro de la cual realiza la labor diariamente. Indica, además, que es un elemento valioso en el sector del empresariado, para lo cual, se tiene que precisar que para poseer sobresalientes colaboradores y más comprometidos con la institución y consigo mismas, es importante que se labore en búsqueda siempre de incrementar la motivación de los colaboradores.

Según Méndez (2006, citado en Garbuglia 2013), el clima es el espacio inherente de la institución, generado y visto por la persona conforme a los estados que localiza en su desarrollo de relación social y en la configuración institucional que se manifiesta por variables que dirigen su creencia, sensación, nivel de intervención y postura estableciendo su conducta, agrado y eficacia en el centro laboral.

Según Gann y Triginé (2012), el clima laboral es una señal importante de la vida de la institución, supeditado por diversos asuntos: a partir de las reglas internas de funcionamiento, el estado ergonómico del centro laboral y suministros, transitando por las posturas de los colaboradores que conforman el grupo, las

formas de conducción de líderes, las remuneraciones económicas, hasta el reconocimiento y agrado de cada colaborador con la tarea que efectúa.

Hodgetts y Altman (2003, citados en Ruiz 2021) definen al clima laboral como una cadena de peculiaridades del lugar donde se trabaja y que son observadas por los que ahí trabajan y que trascienden en su comportamiento en el centro laboral.

Chiang (2010, citado en Sánchez 2020) define al clima laboral como una cadena de atributos que tienen vínculo con el entorno laboral, en la cual los colaboradores sumergidos en este proceso reflejan sus conductas ante las diversas situaciones que se registran en su centro laboral.

Por lo mencionado líneas arriba podemos concluir que el clima laboral es la impresión que poseen los colaboradores sobre el ambiente laboral de una institución. Así mismo podemos concluir que el clima laboral se vincula con el grado de motivación de sus colaboradores. Finalmente, un buen clima laboral contribuirá a la consecución de las metas de la institución.

Moos, Moos y Trickett (1987) expresan que el clima social laboral está conformado por la dimensión relaciones, autorrealización y estabilidad de cambio, las cuales detallaremos a continuación.

Relaciones:

Las relaciones es una dimensión que valora el nivel en que los colaboradores están interesados y comprometidos en su centro laboral y el nivel en que los directores apoyan a los colaboradores y los alienta a ayudarse entre todos. Esta dimensión está constituida por los siguientes indicadores:

Implicación (IM): Nivel en que el personal se preocupa por su tarea y se dedican por completo a ella.

Cohesión (CO): Nivel en que el personal se apoya entre sí y se presentan atentos con los pares.

Apoyo (AP): Nivel en que los directores apoyan y motivan al personal para generar un buen clima social laboral.

Al respecto cabe mencionar que la dimensión relaciones nos permite evaluar en qué medida los colaboradores están comprometidos con su institución y en qué medida los directivos generan condiciones para que ayuden a sus colaboradores. Con dicha información, la institución podrá desarrollar algunas acciones en caso haya dificultades relacionadas al clima laboral.

Autorrealización:

La autorrealización es una dimensión que valora el nivel en que se incita al personal a ser independientes y a ejecutar sus propias determinaciones; el valor que se brinda a una adecuada planificación, eficacia y culminación de las actividades y el nivel en que la tensión en el centro laboral o la premura someten el entorno laboral. Esta dimensión está constituida por los siguientes indicadores:

Autonomía (AU): Nivel en que se motiva al personal a ser independientes y a tomar sus propias iniciativas.

Organización (OR): Nivel en que se resalta una adecuada planificación, eficacia y culminación de la actividad.

Presión (PR): Nivel en que la premura o la tensión en el centro laboral domina el entorno laboral.

Al respecto cabe mencionar que la dimensión autorrealización nos permite evaluar en qué medida los directivos motivan a sus colaboradores a ser autónomos, saber ejecutar sus propias decisiones, subrayar la importancia que se le brinda, por ejemplo, a una correcta planificación, entre otras. Con dicha información, la institución podrá implementar algunas acciones de mejora en caso haya algunos problemas relacionados al clima laboral.

Estabilidad de cambio:

La estabilidad de cambio es una dimensión que cuantifica el nivel en que el personal sabe lo que se aguarda de su actividad cotidiana y cómo se les expresan las reglas y los programas de las diversas actividades; el nivel en que el director usa las reglas y la tensión para supervisar a los colaboradores; el valor que se brinda a la diversidad, a la transformación y a las recientes alternativas y finalmente, el nivel en que el medio físico ayuda a generar un entorno laboral grato. Está conformada por los siguientes indicadores:

Claridad (CL): Nivel en que se saben las posibilidades de las tareas cotidianas y se expresan las normas y planes.

Control (CN): Nivel en que los directivos usan las normas y las tensiones para mantener vigilados a los colaboradores.

Innovación (IN): Nivel en que se destaca la diversidad, los cambios y los recientes enfoques.

Comodidad (CF): Nivel en que el entorno físico ayuda a generar un entorno laboral grato.

Al respecto cabe mencionar que la dimensión estabilidad de cambio proporciona información relevante sobre la medición del nivel en que los subordinados tienen conocimiento de lo que se espera de sus actividades, nivel en que los directivos utilizan las normas para monitorear a sus subordinados, entre otros. Dicha información ayudará a los directivos a establecer acciones que fortalezcan el entorno laboral.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

3.1.1. Tipo de investigación

La investigación es básica. En la presente investigación se observará el enfoque cuantitativo ya que las variables del estudio serán tratadas mediante un procesamiento estadístico. Referente a eso, Pimienta y de La Orden (2017), sostienen que el enfoque cuantitativo se concentra en el análisis e interpretación de datos, indicadores y estadísticas vinculadas con el objeto de estudio. Dicho enfoque posee como propósito explicar la realidad a través de instrumentos objetivos y medibles, en otras palabras, cuantificables.

3.1.2. Diseño de investigación

Se mostrará un diseño no experimental, transversal y correlacional causal. Según Rodríguez y Vargas (2013), este tipo de diseño considera como objetivo explicar las relaciones entre dos o más variables en una coyuntura determinada. Por otra parte, haciendo referencia a Hernández, Fernández y Baptista (2014), pertenece a un nivel correlacional causal, debido a que examina el influjo de las habilidades directivas sobre el clima laboral.

3.2. Variable y operacionalización

Variable independiente: Habilidades directivas

- **Definición conceptual:** Según Whetten y Cameron (2011), las destrezas directivas son un conjunto de actos que las personas realizan y que dirigen a ciertas consecuencias.
- **Definición operacional:** La variable habilidades directivas serán evaluadas en función a sus tres dimensiones (Whetten y Cameron, 2011). La variable de estudio posee tres dimensiones, veintitrés preguntas, para la medición de cada dimensión se usará la escala de Likert y sus cinco valores concedidos. (ver anexo No 01).

Variable dependiente: Clima laboral

- **Definición conceptual:** Según Moss (1974, citado por Miranda 2018), el clima laboral social es la identidad de la institución en base a los pareceres que los residentes poseen de un definido ambiente.
- **Definición operacional:** La variable Clima laboral será valorada en relación a sus tres dimensiones (Moos, Moos y Trickett, 1987): Relaciones, Autorrealización y estabilidad de cambio con sus respectivos indicadores. La variable de investigación tiene tres dimensiones, diez indicadores y cincuenta preguntas, para la medición de cada dimensión se usó la escala de Likert y sus cinco valores concedidos (ver anexo No 01).

3.3. Población, muestra y muestreo

3.3.1. Población:

Según Carrasco (2005), es el conjunto de todos los componentes que son parte del campo territorial al que corresponde el problema de investigación.

La población fue de 97 integrantes de un colegio de San Juan de Lurigancho.

- **Criterios de inclusión:** El personal docente, administrativo y auxiliar de un colegio de San Juan de Lurigancho, en Lima, el personal que a través de su autorización aceptaron ser parte del presente estudio.
- **Criterios de exclusión:** El personal que trabaja en otras instituciones educativas de San Juan de Lurigancho que no han sido considerados para el estudio y el personal que de manera voluntaria determinaron no ser parte del estudio.

Tabla 1

Población

Cargo	Número de integrantes
Docente	59
Administrativo	20
Auxiliar	18
Total	97

3.3.2. Muestra:

Según Hernández y Mendoza (2018), una muestra es un subconjunto de la población que te importa, sobre la cual se recogerán las informaciones oportunas, y tendrá que ser ejemplar de dicha población.

En relación con la muestra, para alcanzar a establecerla se usó la fórmula finita (Ver Anexo 02), con la intención de conservar la objetividad del estudio sosteniendo lo relevante de la población.

En consideración al uso de la fórmula finita se determinó que la muestra fue de 77.

$$n = \frac{(1,96)^2(0,50)(0,50)(97)}{(0,05)^2(97 - 1) + (1,96)^2(0,50)(0,50)} = 77$$

Para esta investigación se resolvió por considerar una muestra total de 77 entre el personal docente, administrativo y auxiliar según se observa en la siguiente tabla:

Tabla 2
Muestra

Cargo	Población	Factor	Muestra
Docente	59	0.793	47
Administrativo	20	0.793	16
Auxiliar	18	0.793	14
Total	97		77

3.3.3. Muestreo:

Se visualizó un muestreo probabilístico estratificado. En este tipo de muestreo, según Hernández y Mendoza (2018), la población se

fracciona en secciones y se elige una muestra para cada sección, de forma proporcional o no proporcional.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica, según Pimienta y de la Orden (2017), es el procedimiento que se integra en un método con el fin de desarrollar tareas detalladas dentro del proceso investigativo. Las técnicas pueden ser reconocidas como habilidades utilizadas en el avance de los momentos del estudio, tales como: proporcionar herramientas para el uso de la información, hacer el control y organización de los datos acumulados, así como guiar la formación de conocimientos.

En esta tesis, se usó la técnica de encuesta para la recolección de datos. Asimismo, la técnica de encuesta de dicho estudio presentará su correspondiente instrumento: el cuestionario (Ver anexo No 05). Según Meneses (2016), es el instrumento homogeneizado que se usa para el recojo de datos en el transcurso del trabajo de campo de algunos estudios cuantitativos los que se realizan con las técnicas de encuestas. En conclusión, podemos mencionar que es la herramienta que consiente al investigador proponer un grupo de interrogantes para recolectar información estructurada de un ejemplar de individuos, usando el tratamiento cuantitativo y compuesto de las contestaciones para describir a la población a la que corresponden y/o confrontar estadísticamente algunos vínculos entre medidas de su conveniencia. La elaboración del cuestionario estimó las dimensiones y los indicadores propios de cada variable. Se estableció de preguntas cerradas, asimismo, hubo un total de 73 preguntas en la cual 23 corresponden a la variable independiente, y los 50 restantes pertenecen a la variable dependiente.

A continuación, se presentará las fichas técnicas del cuestionario de las dos variables: Habilidades directivas y clima laboral (Ver anexo No 03).

- **Validez:** Según Hernández y Mendoza (2018), es el grado en que un instrumento mide la variable que se desea cuantificar. Se obtiene cuando se evidencia que el instrumento refleja el concepto abstracto mediante sus indicadores empíricos.

Tabla 3

Validez mediante juicio de expertos (Ver anexo 04)

Experto	Grado	Validez	Aplicabilidad
Raúl Delgado Arenas	Doctor	válido	Aplicable
Edith Silva Rubio	Doctor	válido	Aplicable
Noemi Teresa Julca Vera	Doctor	válido	Aplicable

- **Confiabilidad:** Según Hernández y Mendoza (2018), es el grado en que un instrumento genera resultados compactos y consecuentes en la muestra.

Tabla 4

Resultado de confiabilidad de los instrumentos

Variable	Alfa de Crombach	Nivel de confiabilidad
Habilidades directivas	,932	confiable
Clima laboral	,864	confiable

Nota: Autoría propia (2023)

3.5. Procedimientos

Se presentó la carta de autorización para la aplicación del cuestionario a los responsables de la universidad para que sus autoridades la revisen. Luego se elaboró los cuestionarios de las dos variables, los cuales fueron derivados a los especialistas para que los revisen. Una vez revisados y aprobados se aplicó la encuesta a los docentes, administrativos y auxiliares del colegio.

3.6. Método de análisis de datos

En la investigación metódica y tratamiento de los componentes hallados se utilizó el SPSS. El resultado que se obtuvo fueron mostrados a través de los gráficos. Así mismo, se usó la regresión logística ordinal para contrastar las hipótesis.

3.7. Aspectos éticos

La preparación de la investigación contó con la autorización del director del colegio, así como la de los docentes, administrativos y auxiliares; a quienes se les brindó el consentimiento informado donde manifestaron ser parte del estudio (Ver anexo No 06)

IV. RESULTADOS

Según SPSS 26

Exposición descriptiva

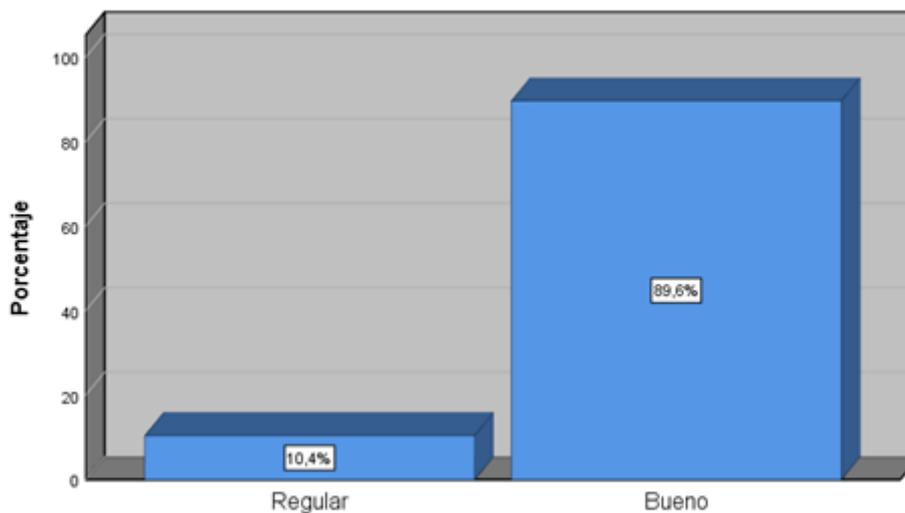
Tabla 5

Frecuencia de las habilidades directivas

	Frecuencia	Porcentaje
Regular	8	10,4
Bueno	69	89,6
Total	77	100,0

Figura 1

Distribución porcentual



Según la tabla 5 figura 1 sobre la variable habilidades directivas se nota que el 89,6% del personal consultado percibe un nivel bueno, el 10,4% regular.

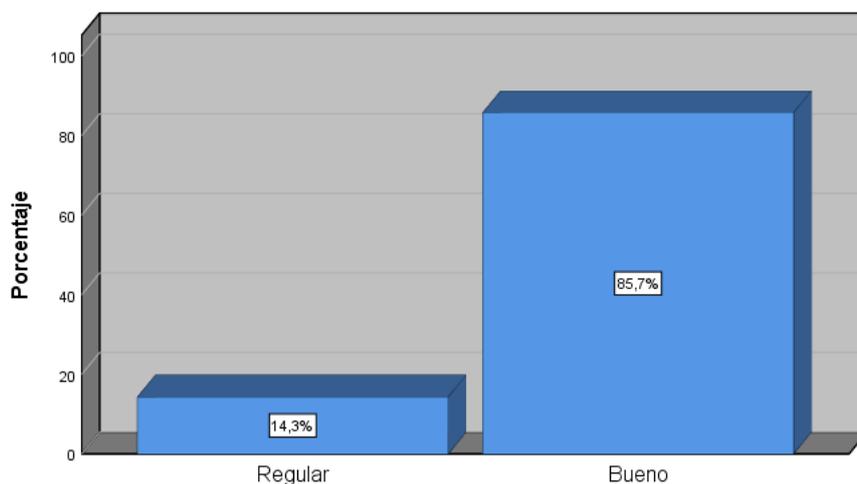
Tabla 6

Distribución de frecuencia de relaciones

	Frecuencia	Porcentaje
Regular	11	14,3
Bueno	66	85,7
Total	77	100,0

Figura 2

Distribución porcentual



De acuerdo a la tabla 6 figura 2 sobre la dimensión relaciones se nota que el 85,7% del personal consultado percibe un nivel bueno y el 14,3% regular.

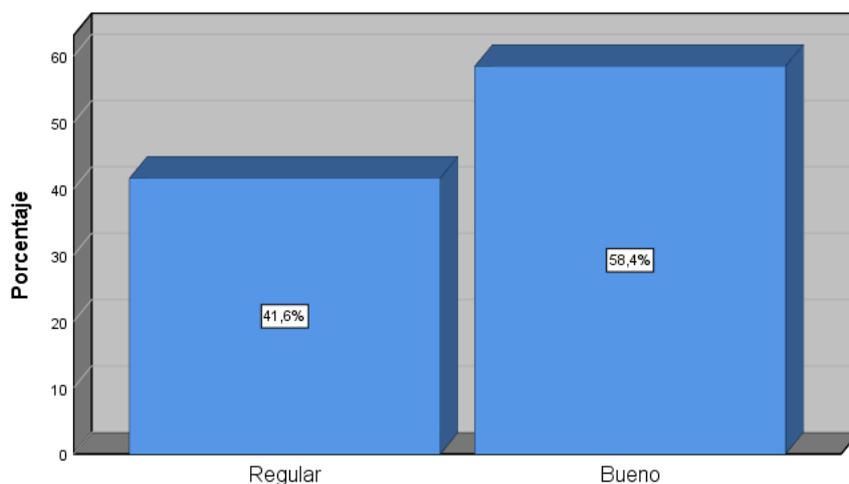
Tabla 7

Distribución de frecuencia de autorrealización

	Frecuencia	Porcentaje
Regular	32	41,6
Bueno	45	58,4
Total	77	100,0

Figura 3

Distribución porcentual



De acuerdo a la tabla 7 figura 3 sobre la dimensión autorrealización se observa que el 58,4% del personal consultados percibe un nivel bueno y el 41,6% regular.

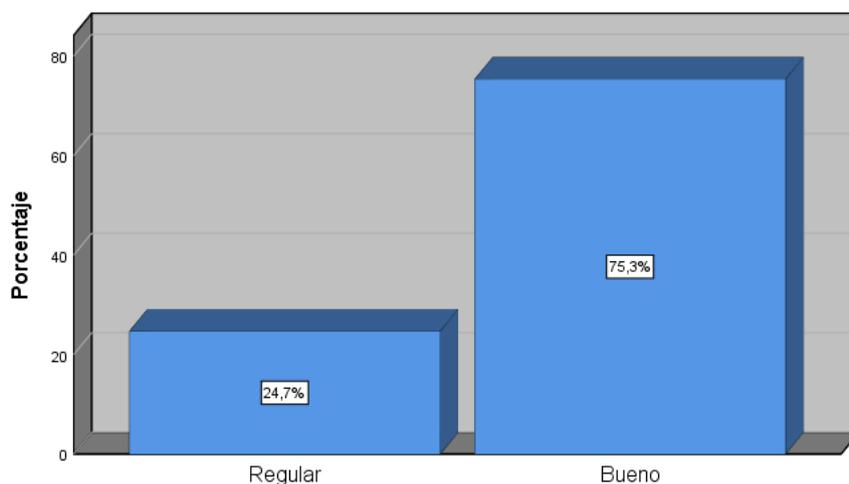
Tabla 8

Distribución de frecuencia de estabilidad de cambio

	Frecuencia	Porcentaje
Regular	19	24,7
Bueno	58	75,3
Total	77	100,0

Figura 4

Distribución porcentual



De acuerdo a la tabla 8 figura 4 en relación a la dimensión estabilidad de cambio se observa que el 75,3% del personal consultado percibe un nivel bueno y el 24,7% regular.

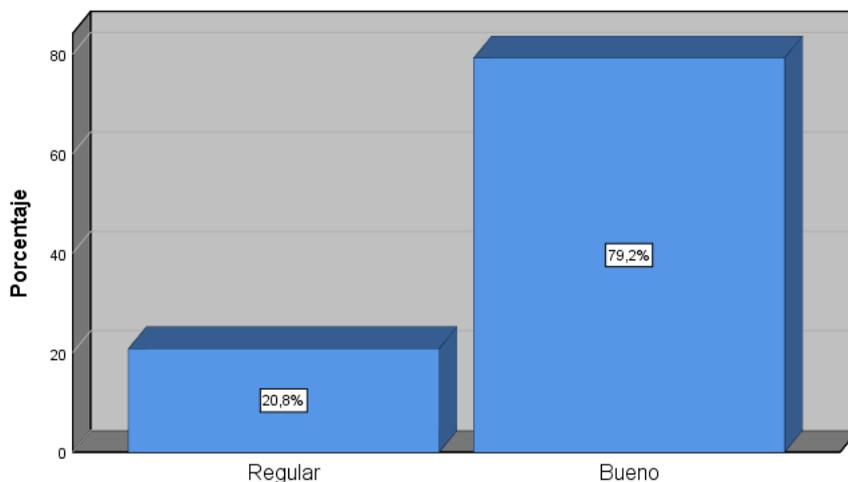
Tabla 9

Reparto de frecuencia del clima laboral

	Frecuencia	Porcentaje
Regular	16	20,8
Bueno	61	79,2
Total	77	100,0

Figura 5

Distribución porcentual



Según la tabla 9 figura 5 en relación a la variable clima laboral se observa que el 79.2% del personal consultado presenta un nivel bueno, el 20,8% regular.

Tabla 10

Tablas cruzadas: habilidades directivas y clima laboral

			Clima laboral		Total
			Regular	Bueno	
Habilidades directivas	Regular	Recuento	5	3	8
		% del total	6,5%	3,9%	10,4%
	Bueno	Recuento	11	58	69
		% del total	14,3%	75,3%	89,6%
Total		Recuento	16	61	77
		% del total	20,8%	79,2%	100,0%

Sobre la tabla 10 del total del personal consultado se llegó a mostrar que el 6,5% se ubica en un nivel regular vinculado a las habilidades directivas, por ello su clima laboral además es regular y el 75,3% tienen un nivel bueno en

correspondencia a la primera variable trascendiendo a un clima laboral además bueno.

Tabla 11

Tablas cruzadas: habilidades directivas*relaciones

		Relaciones		Total	
		Regular	Bueno		
Habilidades directivas	Regular	Recuento	5	3	8
		% del total	6,5%	3,9%	10,4%
Total	Bueno	Recuento	6	63	69
		% del total	7,8%	81,8%	89,6%
		Recuento	11	66	77
		% del total	14,3%	85,7%	100,0%

Según la tabla 11 del total del personal encuestado se evidenció que el 6,5% pertenece en un nivel regular respecto a la dimensión relaciones, por ello sus habilidades directivas es regular y el 81,8% tiene un nivel bueno en correspondencia a la primera variable trascendiendo a las relaciones también bueno.

Tabla 12

Tablas cruzadas: habilidades directivas*autorrealización

		Autorrealización		Total	
		Regular	Bueno		
Habilidades directivas	Regular	Recuento	7	1	8
		% del total	9,1%	1,3%	10,4%
Total	Bueno	Recuento	25	44	69
		% del total	32,5%	57,1%	89,6%
		Recuento	32	45	77
		% del total	41,6%	58,4%	100,0%

Según la tabla 12 del total del personal encuestado se evidenció que el 9,1% pertenece en un nivel regular respecto a la dimensión autorrealización, por ello sus habilidades directivas es regular y el 57,1% tiene un nivel bueno en correspondencia a la primera variable trascendiendo a una autorrealización también bueno.

Tabla 13

Tablas cruzadas: habilidades directivas*estabilidad de cambio

			Estabilidad de cambio		Total
			Regular	Bueno	
Habilidades directivas	Regular	Recuento	5	3	8
		% del total	6,5%	3,9%	10,4%
	Bueno	Recuento	14	55	69
		% del total	18,2%	71,4%	89,6%
Total		Recuento	19	58	77
		% del total	24,7%	75,3%	100,0%

Según la tabla 13 del total del personal encuestado se evidenció que 6,5% pertenece en un nivel regular respecto a la dimensión estabilidad de cambio, por ello sus habilidades directivas es regular y el 71,4% tienen un nivel bueno en correspondencia a la primera variable trascendiendo a una estabilidad de cambio también bueno.

Exposición de la prueba inferencial, para la contratación de hipótesis se usó:

Indicadores estadísticos

si $\alpha = 0,05$ nivel de significación

Reglas de determinación

De acuerdo: Si el p/valor < 0.05 , se procede al rechazo de la H_0

Si el p/valor $> 0,05$ se procede a la aceptación de la hipótesis nula.

Prueba de normalidad

H0: Los datos de la muestra provienen de una distribución normal

H1: Los datos de la muestra no provienen de una distribución normal

Tabla 14

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnova		
	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades directivas	,529	77	,000
Relaciones	,515	77	,000
Autorrealización	,383	77	,000
Estabilidad de cambio	,468	77	,000
Clima laboral	,487	77	,000

Como se visualiza en la tabla 14 cada uno de los resultados de sig < a 0.05. en ese sentido según la teoría se sustenta que los datos provienen de una asignación que no es normal, correspondiendo a usar una prueba no paramétrica con la finalidad de comparar las hipótesis propuestas y como la investigación es correlacional causal se utilizará la regresión logística.

Hipótesis general

Ho. Las habilidades directivas no influyen significativamente en el clima laboral de una institución educativa del distrito de San Juan de Lurigancho en el 2023.

Ha. Las habilidades directivas influyen significativamente en el clima laboral de una institución educativa del distrito de San Juan de Lurigancho en el 2023.

Tabla 15

Efecto positivo de las habilidades directivas en el clima laboral

Modelo	Información de ajuste de los modelos			
	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	14,182			
Final	6,612	7,570	1	,006

En la tabla 15 se logró visualizar los resultados, en donde la sig. p/valor=0,006 < 0,05. En ese sentido se concluye que hay una influencia de las habilidades directivas en el clima laboral.

Tabla 16

Valor de Nagelkerke

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,094
Nagelkerke	,146
McFadden	,096

En la tabla 16 se puso en evidencia el valor de Nagelkerke siendo ello 0,146 observándose que hay un influjo de las habilidades directivas en el clima laboral.

En cuanto a la prueba de hipótesis específica 1

Ho: Las habilidades directivas no influye significativamente en las relaciones de una institución educativa del distrito de San Juan de Lurigancho en el 2023.

Ha: Las habilidades directivas influye significativamente en las relaciones de una institución educativa del distrito de San Juan de Lurigancho en el 2023.

Tabla 17

Efecto positivo de las habilidades directivas en las relaciones

Información de ajuste de los modelos				
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	17,903			
Final	6,101	11,802	1	,001

Según la tabla 17 se puso en evidencia los hallazgos ubicados, en donde la sig. p/valor=0,001 siendo ello < 0,05, Por ello, se concluye que hay un influjo de las habilidades directivas en las relaciones.

Tabla 18**Estimación del valor de Nagelkerke**

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,142
Nagelkerke	,254
McFadden	,187

Según la tabla 18 se evidenció que el valor de Nagelkerke es de 0,254, observándose un influjo de las habilidades directivas en las relaciones.

En cuanto a la prueba de hipótesis específica 2

Ho: Las habilidades directivas no influye significativamente en la autorrealización de una institución educativa del distrito de San Juan de Lurigancho en el 2023.

Ha: La competencia influye significativamente en la autorrealización de una institución educativa del distrito de San Juan de Lurigancho en el 2023.

Tabla 19**Efecto positivo de las habilidades directivas en la autorrealización**

Información de ajuste de los modelos				
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	14,641			
Final	6,484	8,157	1	,004

Según la tabla 19 en la cual se evidenciaron los resultados hallados, en donde la sig. p/valor= 0,004 siendo ello $< 0,05$, Por ello, se desprende que sí existe una influencia de las habilidades directivas en la autorrealización.

Tabla 20**Estimación del valor de Nagelkerke**

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,101
Nagelkerke	,135
McFadden	,078

Según la tabla 20 se pudo visualizar que el valor de Nagelkerke es de 0,135, existiendo un influjo de las habilidades directivas en la autorrealización.

En relación a la prueba de hipótesis específica 3

Ho: Las habilidades directivas no influye significativamente en la estabilidad de cambio en una institución educativa del distrito de San Juan de Lurigancho en el 2023.

Ha: Las habilidades directivas influye significativamente en la estabilidad de cambio de una institución educativa del distrito de San Juan de Lurigancho en el 2023.

Tabla 21

Efecto positivo de las habilidades directivas en la estabilidad de cambio

Información de ajuste de los modelos				
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	12,651			
Final	6,797	5,855	1	,016

Según la tabla 21 en la cual se mostraron los resultados hallados, en donde la sig. p/valor= 0,016 siendo ello $< 0,05$, por lo que se aceptó la Ha y se rechazó la Ho. Por ello, se concluye que hay un influjo de las habilidades directivas en la estabilidad de cambio.

Tabla 22

Estimación del valor de Nagelkerke

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,073
Nagelkerke	,109
McFadden	,068

En la tabla 22, se mostraron las evidencias en donde el valor de Nagelkerke es de 0,109 existiendo un influjo de las habilidades directivas en la estabilidad de cambio.

V. DISCUSIÓN

De los resultados obtenidos en el presente estudio se puede inferir las siguientes discusiones e interpretaciones.

En el análisis de fiabilidad de los instrumentos, se procedió a usar el Alfa de Cronbach cuyos resultados alcanzados fueron 0.932 y 0,864 para los instrumentos de las variables habilidades directivas y clima laboral respectivamente, los cuales constan de un número determinado de ítems cada uno, teniendo un nivel de confiabilidad de 95% siendo un valor óptimo de Alfa de Cronbach, consintiendo que los instrumentos sean bastante confiables.

De las deducciones obtenidas en el presente estudio, se puede determinar la siguiente discusión.

Según los resultados estadísticos obtenidos en la hipótesis general con un nivel de significancia 0.000 menor que 0.05, se ha logrado concluir la existencia de una influencia de las habilidades directivas en el clima laboral, con un valor de Nagelkerke siendo ello 0,146 notándose que hay un influjo de las habilidades directivas en el clima laboral. Del mismo modo, se reafirma el resultado de la investigación con el estudio efectuado por Meregildo (2022). Las derivaciones evidenciaron valores altos de mejora de las destrezas directivas en el clima laboral luego de una puesta en práctica del programa de habilidades directivas, permitiendo demostrar que un programa fortalece el ambiente laboral de un colegio. Asimismo, coincide con el estudio realizado por Joaquín (2022) los resultados encontrados mediante el coeficiente de Rho de Spearman dieron a conocer que hubo un vínculo directo entre las destrezas directivas y el clima organizacional, permitiendo mostrar la existencia de un vínculo muy cercano entre las dos variables, el cual contribuirá a la consolidación de los objetivos de la institución educativa. Asimismo, existe coherencia con el estudio realizado por Gonzales (2019), cuyo resultado fue que, la habilidad directiva se vincula de forma elocuente con el clima organizacional, existiendo una relación directa las variables.

En relación a lo mencionado líneas arriba podemos decir que algunas habilidades directivas son importantes en la formación de un director y por ende en el fortalecimiento del clima laboral. Una de ellas es la comunicación la cual

debe contener las fortalezas, debilidades, entre otros, las cuales le permitirá al director tomar buenas y mejores decisiones; en esa misma línea la solución de conflictos debe tomar en cuenta un procedimiento que inicia por identificar el problema y culmina con la evaluación de los resultados de la práctica de la mejor alternativa de solución; y finalmente el director debe considerar que la motivación de los colaboradores se verá influenciado por agentes internos y agentes externos a la institución. Consideramos que la motivación se debe trabajar desde el frente interno con los colaboradores para que garanticen las metas de la institución.

Al respecto Whetten y Cameron (2011) manifiesta que la comunicación asertiva es de vital importancia para el director porque busca fomentar buenas relaciones con sus colaboradores. Dicha comunicación asimismo permitirá el fortalecimiento de los lazos entre el director y el personal de la institución educativa, el cual contribuirá a que registren un mejor rendimiento en sus funciones y por ende permitirá el logro de las metas trazadas por el colegio. Finalmente, indica que este tipo de comunicación ayudará al director a solucionar eficazmente las problemáticas que puedan surgir dentro de la institución, además debe dar a conocer dicha habilidad a su personal que tiene a cargo, con lo cual contribuirá a que los demás también sepan resolver las problemáticas que surjan en su entorno laboral inmediato, sin esperar la intervención del director para que lo pueda resolver, ya que él no estará en todos los espacios de la institución al mismo tiempo. Por otro lado, en relación a la motivación menciona que es importante que el director no solo debe garantizar que el personal cumpla con sus funciones tal cual está planificado y organizado a nivel de los docentes, administrativos y auxiliares, sino que deben encontrarle sentido a lo realizado, es decir deben saber porque lo están haciendo, cual es la trascendencia de su actuar dentro de la institución educativa. Para que se logre ello, será importante que el director establezca mecanismos y estrategias para incrementar la motivación de su personal. Finalmente, en relación a la solución de problemas, menciona que es una habilidad necesaria que el director debe poseer. En la institución educativa se da la convivencia entre docentes, administrativos y auxiliares y ello como es normal se producirá problemáticas relacionadas a aspectos funcionales y personales. En ese sentido, el director

debe contar con estrategias que le permita saber abordar dichos casos que si no se abordan en el momento oportuno podría afectar el clima laboral.

En base a los resultados obtenidos de la hipótesis específica N.º 1, en donde la sig. p/valor=0,001 siendo ello $< 0,05$, se concluye que sí hay un influjo de las habilidades directivas en las relaciones. Se demostró que el valor de Nagelkerke es de 0,254, observándose un influjo de las habilidades directivas en las relaciones. Cuyas deducciones son aseveradas con el estudio de Zapata (2018) quién manifiesta que, las habilidades gerenciales se vinculan de forma significativa con el clima laboral en el colegio, permitiendo alcanzar sus metas. De igual manera Miranda (2022) menciona que hay un vínculo alto y directo entre el compromiso de la gestión directiva y el clima laboral, en otras palabras, hay una relación significativa entre dichas variables. De la misma forma Ciprian (2020) evidencia que el nivel de correlación de las variables habilidades sociales y clima laboral remota, poseen una correlación positiva alta, es decir que, al fortalecer las habilidades sociales, se fortalece también el clima laboral remoto.

De lo señalado anteriormente se puede indicar que, la importancia de las habilidades directivas, como la motivación y la formación de equipos, para establecer relaciones laborales sólidas y productivas, para fomentar relaciones laborales positivas y maximizar el rendimiento del equipo. Los líderes que poseen estas habilidades pueden influir de manera significativa en la satisfacción laboral, el compromiso del personal y el rendimiento general del equipo.

Al respecto Whatten y Cameron (2011) manifiesta que la motivación es una habilidad que el director debe tener para el personal que tiene a su cargo sepa por qué se debe realizar tal o cual función, es decir el personal le debe encontrar sentido a su labor. El director no solo debe garantizar que su personal cumpla con las actividades planificadas. Para que ello se realice, será importante que el director establezca planes de trabajo donde se considere elementos de la cultura organizacional, la cual se debe desarrollar de manera sostenida. Además, manifiesta que la formación de equipos es una habilidad que el director debe considerarla para fortalecer y consolidar los objetivos del colegio. El trabajo en equipo es importante porque a la vez que permite consolidar los objetivos grupales sin embargo también contribuye a la consolidación de los objetivos

individuales, lo cual será un elemento motivador para el director continúe impulsando el trabajo colectivo. Dicha habilidad permite que el logro de los objetivos del colegio se logre según lo proyectado, además contribuirá a fortalecer según Moos, Moos y Tricketts (1987) el nivel de compromiso del docente, administrativo y auxiliar con las tareas y actividades que le encargará y delegará el director, así mismo contribuye a fortalecer el compromiso del director para brindar apoyo y alentar a su personal que tiene a cargo para que se apoyen mutuamente, es decir deberán aplicar el trabajo en equipo.

En base a los resultados obtenidos de la hipótesis específica N.º 2, en donde la sig. p/valor= 0,004 siendo ello $< 0,05$, Por ello, se desprende que sí hay un influjo de las habilidades directivas en la autorrealización, donde se visualiza que el valor de Nagelkerke es de 0,135, existiendo un influjo de las habilidades directivas en la autorrealización. Del mismo modo, se reafirma el resultado de la investigación con el estudio efectuado por Arias (2022) señala que, si se fortalece las destrezas directivas de los responsables del colegio, se presentará una mejora en el clima organizacional la cual contribuirá a alcanzar las metas proyectadas por el colegio. De la misma forma Sojos (2019) revela que, las destrezas directivas que se ha ejecutado en el colegio como idóneo, tienen una correlación positiva, medida y altamente significativa con la Gestión del Talento Humano. La repercusión de las destrezas directivas en la gestión del talento humano, la cual permitirá el fortalecimiento del clima laboral del colegio.

De lo mencionado anteriormente se puede señalar que, las habilidades directivas, como el manejo del estrés, pueden impulsar la autorrealización tanto a nivel individual como colectivo. Las habilidades directivas pueden desempeñar un rol importante en el proceso de autorrealización al permitir a los individuos liderarse a sí mismos, desarrollar sus fortalezas, gestionar su tiempo y relaciones de manera efectiva, y vivir una vida alineada con sus valores y metas personales.

Al respecto Wheten y Cameron (2011) manifestó que el director deber saber manejar el estrés, para ello deberá considerar varias estrategias como el establecimiento del trabajo colectivo, colaboración, delegación, instauración de logros, entre otras. Sin embargo, no solo debe ser para su conocimiento propio, sino que también debe inculcarlas a los docentes, administrativo y auxiliares en

aras de fortalecer sus rendimientos a nivel de sus funciones. Dichas estrategias llegaran a ser importantes para la institución educativa siempre en cuando el director las ponga en práctica, porque solo así su entorno las aprenderá y contribuirán al cumplimiento de las metas trazadas de las diferentes áreas. A la par se deberá implementar talleres que fortalezcan la práctica de las estrategias instauradas por el director en la institución educativa. Dicha habilidad permite alcanzar los objetivos del colegio según lo proyectado, además contribuirá a fortalecer según Moos, Moos y Tricketts (1987) el nivel en que el director incentiva a su personal a ser autónomos y a tomar sus propias iniciativas, asimismo resalta una buena planificación y culminación de las tareas encomendadas por la institución educativa, es por ello que podemos concluir que el director de un colegio promueve la motivación en su personal.

En base a los resultados obtenidos de la hipótesis específica N° 3, en donde la sig. p/valor= 0,016 siendo ello $< 0,05$, por la cual se aceptó la hipótesis alterna y se rechazó la hipótesis nula. Por ello, se concluye que hay un influjo de las habilidades directivas en la estabilidad de cambio. Siendo el valor de Nagelkerke 0,109 existiendo un influjo de las destrezas directivas en la estabilidad de cambio. Del mismo modo, se reafirma el resultado de la investigación con el estudio efectuado por Goyes (2022) cuyos resultados señalan que, los talleres de habilidades blandas sí mejoran de forma significativa el clima laboral, el cual contribuye al cumplimiento de sus objetivos. Del mismo modo se reafirma el resultado del estudio con las deducciones de Meregildo (2022) quién señala que las derivaciones evidenciaron valores altos de mejora de las destrezas directivas en el clima laboral luego de una puesta en práctica del programa de habilidades directivas, permitiendo demostrar que un programa fortalece el ambiente laboral de un colegio. Mientras que Prado (2019) manifiesta que, las destrezas directivas presentan niveles medio a la par que la gestión educativa lo cual ayudará a que el clima laboral en el colegio se siga fortaleciendo.

Según los autores se puede indicar que, las habilidades directivas, como la comunicación asertiva, puede influir en la estabilidad del cambio al proporcionar estructura, motivación y dirección clara durante los procesos de cambio.

Al respecto Whetten y Cameron (2011) manifestó que el director debe fomentar una buena interrelación entre el personal de la institución educativa para solucionar algunos problemas. Una comunicación asertiva permite no solo proporcionar información sobre algún tema en particular, sino que fortalece el vínculo entre los miembros del colegio, el cual contribuirá a que haya buenas condiciones para consolidar los procesos educativos impulsados por el director. Así mismo, el director deberá utilizar esta habilidad para motivar a su personal, pero para ello no solo la comunicación debe ser buena en forma, sino que también deberá contener un mensaje positivo. Finalmente, el director debe interiorizar la comunicación asertiva, no solo para que fortalezca su desempeño sino también para que su personal aprenda a través de sus enseñanzas. Dicha habilidad permite el logro de los objetivos del colegio según lo proyectado, asimismo contribuirá a fortalecer según Moos, Moos y Tricketts (1987) el nivel en que el personal del colegio debe saber lo que se espera de su participación en el proceso educativo, asimismo el nivel de cómo el director expresa los deberes y derechos de su personal. Además, el nivel de tensión para monitorear al personal de la institución educativa, entre otros. Para el cumplimiento de lo mencionado líneas arriba, el director no solo debe conocer aspectos relacionados a la comunicación asertiva sino también lo debe poner en práctica para que su personal lo considere como un referente.

VI. CONCLUSIONES

Primera: Según las evidencias estadísticas se cumple el objetivo general en donde según la correlación causal existente se observa que la sig. p/valor=0,006 siendo ello $< 0,05$. De la misma forma, el valor de Nagelkerke fue de 0,146 observándose que hay un influjo de las habilidades directivas en el clima laboral.

Segunda: De acuerdo a los datos estadísticos se dio cumplimiento al objetivo específico 1 en la cual según la correlación causal en donde la sig. p/valor=0,001 siendo ello $< 0,05$. De la misma forma, el valor de Nagelkerke fue de 0,254, observándose que hay un influjo de las habilidades directivas en las relaciones.

Tercera: Considerando los datos demostrados estadísticamente según el nivel de correlación causal en donde la sig. p/valor= 0,004 siendo ello $< 0,05$, Igualmente, el valor de Nagelkerke fue de 0,135, existiendo un influjo de las habilidades directivas en la autorrealización.

Cuarta: Distinguiéndose los datos expresados estadísticamente siendo la correlación causal en donde la sig. p/valor= 0,016 siendo ello $< 0,05$, Asimismo, el valor de Nagelkerke fue de 0,109 existiendo un influjo de las habilidades directivas en la estabilidad de cambio.

VII. RECOMENDACIONES

Primera: Realizar talleres vivenciales sostenidos durante el año escolar para el director de la institución educativa sobre las destrezas directivas que permitirán el fortalecimiento del clima laboral.

Segunda. Promover acciones que permitan transformar al director en una persona que sepa motivar a sus colaboradores, trabajar en equipo, manejar conflictos, entre otros, autónomo con propia iniciativa e interés para fortalecer las relaciones.

Tercera. Planificar diferentes actividades que permitan fortalecer las diversas habilidades del director con lo cual él podrá comprometerse a establecer soluciones relacionadas a la autorrealización.

Cuarta: Desarrollar dramatizaciones a través de la cual el director aprenda las habilidades directivas que permitan fortalecer la estabilidad de cambio.

REFERENCIAS

- Abril, C. (2014). *Essay Delegation Vital skill of a good leader*. Militar University of New Granada. Bogota
- Aguilar, J. and Vargas, J. (2010). *Assertive communication*. Oaxacan Association of Psychology A.C. Mexico
- Arce. G. y Malvas. Y. (2014). *El clima organizacional y las relaciones interpersonales en la I.E. Manuel Gonzales de Prada de Huari - 2013*. Tesis de maestría. Universidad Católica Sedes Sapientiae. https://repositorio.ucss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14095/134/Arce_Malvas_tesis_maestr%C3%ADa_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arias. L. (2023). *Habilidades directivas y clima organizacional de los docentes de una Unidad Educativa en Milagro - Ecuador, 2022*. Tesis de maestría. Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/107694/Arias_MLY-SD.pdf?sequence=1
- Bados, A. and Garcia, E. (2014). *Problem resolution*. University of Barcelona. Spain.
- Bonifaz, C. (2012). *Development of management skills*. First edition. THIRD MILLENNIUM NETWORK S.C, Mexico.
- Borges, R. y Bruno, M. (2017). *Comportamiento organizacional: Conflictos en la interrelación de personas y departamentos en las organizaciones y su estudio en el ámbito de las empresas PYMES*. Universidad de San Martín. <https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/841/1/TFPP%20EEYN%202017%20BRS-BMJ.pdf>
- Carrasco. S. (2005). *Metodología de la investigación científica*. Editorial San Marcos. Impreso en Perú. https://www.academia.edu/26909781/Metodologia_de_La_Investigacion_Cientifica_Carrasco_Diaz_1
- Castro, G. and Calzadilla, G. (2021). *assertive communication. A look from the psychology of education*. Didactics and Education.

- Chiavenato. I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Novena edición. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. Impreso en México. https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf
- Choliz, M. (2014). *Psychology of motivation. motivational process*. University of Valencia
- Ciprian. S. (2021). *Habilidades sociales y clima laboral remota en los docentes de cuatro instituciones educativas del nivel primario, Wanchap, Cusco, 2020*. Tesis de maestría. Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/59525/Ciprian_CS-SD.pdf?sequence=1
- Condori. R. (2022). *Clima laboral y relaciones interpersonales en los docentes y personal administrativo de la institución educativa Manuel Gonzales Prada, Centro Poblado Poma - Ccollcabamba-2022*. Tesis de maestría. Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/98613/Condori_PR-SD.pdf?sequence=4
- Experticia. (2016). *Comunicación asertiva*. [file:///C:/Users/LENOVO/Downloads/Comunicacion-asertiva%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/LENOVO/Downloads/Comunicacion-asertiva%20(2).pdf)
- Fabregues. S. Meneses. J. Rodriguez-Gomez. D and Pare. M. (2016). *Social and educational research techniques*. First edition. Editorial UOC
- Gan. F and Trigine. J. (2012). *Manual of management instruments and development of people in organizations*. Diaz de Santos Editions.
- Garbuglia. S. (2013). *Clima laboral en un organismo público*. Trabajo de investigación. Universidad Nacional de Cuyo. https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5806/tesis-cs-ec-garbuglia.pdf
- Garcia. F. (2018). *Management skills and change management*. Research group on interaction and elearning. University of Salamanca.
- Garcia-Revillo. L. (2006). *Management techniques and skills*. Business School

- Gonzales. K. (2020). *Habilidades directivas y clima organizacional en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de Yonán-Tembladera*, 2019. Tesis de maestría. Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/44796?locale-attribute=es>
- González, D. (2018). *Psychology of motivation*. Editorial Medical Sciences. La Habana
- Goyes. I. (2022). *Talleres de habilidades blandas para el fortalecimiento del clima laboral de una institución educativa de Guayaquil, 2022*. Tesis de maestría- Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/93748/Goyes_TIM-SD.pdf?sequence=4
- Griffin. R. and Van Fleet. D. (2016). *Management skills. Evaluation and development*. Cengage Learning Editores, S.A, Mexico.
- Gutierrez, L. (2017). *Comunicación asertiva. Trabajo de grado: Analisis bibliografico de las propuestas pedagógicas implementadas en el aula para lograr contextos educativos de sana convivencia en el desarrollo de una comunicación asertiva*. Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Bogota D.C. <https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/12970/Guti%20E9rrezSolanoLauraFernanda2018.pdf;jsessionid=638B7C91E63D6DA6943CCED906DD03>
- Hernandez, G. (2012). *Conflict management and resolution manual*. methodological series. Inclusion and equity Latin American Consultant. Mexico DF
- Hernández. R. Fernández. C y Baptista. P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. Impreso en México. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

- Hernández.R y Mendoza.C. (2018). *Metodología de la investigación*. McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. Impreso en México.
- Huerta. J and Rodriguez. G. (2006). *Development of management skills*. Pearson education, Mexico
- Joaquin. F. (2022). *Habilidades directivas y clima organizacional en una institución educativa pública del distrito de Huaral, 2022*. Tesis de maestría. Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/96817/Joaquin_MFM-SD.pdf?sequence=4
- Lopez, T. (2008). *Conflict management*. Fascicle No. 04. Bolivia
- Madrigal, B. (2002). *Habilidades directivas*. Segunda edición. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. Impreso en México. <http://sedboyaca.gov.co/wp-content/uploads/2020/05/habilidades-directivas.pdf>
- Meregildo. C. (2022). *Programa de habilidades directivas para mejorar el clima laboral de una institución educativa de Santa Lucía, 2022*. Tesis de maestría. Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/93765/Meregildo_ACO-SD.pdf?sequence=1
- Miranda. M. (2018). *Clima social laboral y compromiso organizacional en docentes de centro privado de formación profesional de Trujillo*. Tesis de título profesional. Universidad Privada Antenor Orrego. http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/4370/1/RE_PSICOL_MELLINA.MIRANDA_CLIMA.SOCIAL.LABORAL_DATOS.PDF
- Miranda. R. (2022). *Compromisos de la gestión directiva y clima laboral en una escuela de educación básica de Guayaquil-Ecuador, 2022*. Tesis de maestría. Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/94089>
- Moos. R, Moos. B y Trickett. E. (1987). *Escala de clima social*. Manual. Edición revisada. <https://dokumen.tips/documents/escala-clima-social-de-moss-fes-wes-cies-ces.html?page=7>

- Naranjo, M. (2009). *Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo*, Volumen 33. Universidad de Costa Rica. <https://www.redalyc.org/pdf/440/44012058010.pdf>
- Peña, C. (2015). *Labor motivation as a management tool in business organizations*. Comillas Pontifical University. Madrid.
- Pereira, C. (2012). *Ensayo de seminario de grado resolución y manejo de conflictos*. Universidad Militar Nueva Granada. Bogota. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6886/PereiraREYESCarlosAndre?sequence=2>
- Perret, R. (2016). *El secreto de la motivación*. México. <https://static1.squarespace.com/static/54d1216ae4b032ab36c26b61/t/5aa32f749140b73db65c927f/1520643968955/EI+Secreto+de+La+Motivaci%C3%B3n+WEB.pdf>
- Pimienta. J. and the Order. A. (2017). *Investigation methodology*. Third edition. Pearson Education of Mexico. Printed in Mexico.
- Prado. L. (2019). *Habilidades directivas y gestión educativa en los docentes de una unidad educativa, Guayaquil-Ecuador 2018*. Tesis de maestría. Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/39019>
- Puchol. L. (2003). *El libro de las habilidades directivas*. Ediciones Diaz de Santos S.A, España. [file:///C:/Users/LENOVO/Downloads/EI-libro-de-habilidades-directivas-ADMINISTRACI%C3%93N%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/LENOVO/Downloads/EI-libro-de-habilidades-directivas-ADMINISTRACI%C3%93N%20(4).pdf)
- Rengifo, G. (2014). *Assertive communication, a safe path to organizational success*. Militar University of New Granada. Bogota.
- Rodriguez, A. and Riverté, R. (2023). *How to delegate Managemet series in 20 minutes*. Spain.
- Rodriguez. M and Vargas. D. (2013). *Design Non-experimental Transectionales*. Yacambú University.
- Ruiz. N. (2021). *Clima laboral y su relación con el desempeño de los servidores civiles del Hospital Luis Heysen Inchaustegui-Essalud-Lambayeque-Perú*

2019. Tesis de maestría. Universidad del Pacífico.
https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2912/RuizNils_Tesis_maestria_2021.pdf?sequence=1
- Sanchez. V. (2020). *Propuesta de taller de clima laboral en la Unidad Educativa Eugenio Espejo, Santa Elena 2019*. Tesis de maestría. Univesidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/43572>
- Sojos. A. (2019). *Habilidades directivas en la gestión del talento humano de la escuela de educación básica "Adolfo Jurado Gonzales" Santa Elena-Ecuador, 2019*. Tesis de maestría. Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/11100/Sojos_TAM-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Whetten. D. y Cameron. K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Octava edición. PEARSON EDUCACIÓN, México. <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/f12eda1de07b7c59560816f683210111.pdf>
- Zapata. W. (2018). *Habilidades gerenciales y clima laboral en el centro de educación básica alternativa "La Libertad", Moquegua-2018*. Tesis de maestría. Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26739/zapata_rw.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXOS

Anexo No 01

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE: Habilidades directivas.

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas y valores	Niveles y Rangos
Según Whetten y Cameron (2011), las destrezas directivas son un conjunto de actos que las personas realizan y que dirigen a ciertas consecuencias.	La variable Habilidades directivas serán evaluadas en función a sus tres dimensiones (Whetten y Cameron, 2011): Habilidades personales, Habilidades interpersonales y Habilidades grupales con sus indicadores correspondientes. La variable de estudio posee tres dimensiones, once indicadores y veintitrés ítems, para la medida de cada dimensión se empleará la escala de Likert y sus cinco valores asignados.	Habilidades personales	Autoconocimiento	1,2	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Deficiente (23-53) Regular (54-84) Buena (85-115)
			Administra el tiempo	3,4		
			Manejo del estrés	5		
			Solución de problemas	6,7,8		
		Habilidades interpersonales	Manejo de conflictos	9,10,11,12,13		
			Motivación de los demás	14		
			Comunicación asertiva	15,16		
			Influye positivamente	17		
		Habilidades grupales	Delega y faculta	18,19		
			Forma y lidera equipos	20		
			Liderar el cambio positivo	21,22,23		

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE: Clima laboral

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas y valores	Niveles y Rangos
Según Moss (1974, citado por Miranda 2018), el clima laboral social es la identidad de la institución en base a los pareceres que los residentes poseen de un definido ambiente.	La variable Clima laboral será evaluada en relación a sus tres dimensiones (Moos, Moos y Trickett, 1987): Relaciones, Autorrealización y estabilidad de cambio con sus indicadores respectivos. La variable de estudio posee tres dimensiones, diez indicadores y cincuenta ítems, para la medida de cada dimensión se empleó la escala de Likert y sus cinco valores asignados.	Relaciones	Implicación	1,2,3,4,5	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Deficiente (0-17) Regular (18-34) Bueno (35,50)
			Cohesión	6,7,8,9,10		
			Apoyo	11,12,13,14,15		
		Autorrealización	Autonomía	16,17,18,19,20		
			Organización	21,22,23,24,25		
			Presión	26,27,28,29,30		
		Estabilidad de cambio	Claridad	31,32,33,34,35		
			Control	36,37,38,39,40		
			Innovación	41,42,43,44,45		
			Comodidad	46,47,48,49,50		

Anexo No 02

Fórmula finita

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde :

- N = Tamaño de la población;
- n = Tamaño de la muestra;
- Z = Confianza (1,96);
- E = Error (0,05);
- p = Ocurrencia (0,5), y
- q = No ocurrencia (0,5).

Anexo No 03

Ficha Técnica de la variable Habilidades directivas

Denominación	:	Cuestionario de Habilidades directivas.
Autora	:	Joaquín Mendoza, Fabiola Manuela
Año	:	2022
Aplicación	:	Individual o grupal - Directa
Tiempo	:	20 minutos
Nivel de medición Escala de Likert	:	Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)
Niveles o rangos	:	Bueno (85 – 115) Regular (54 – 84) Deficiente (23 – 53)
Descripción del instrumento	:	23 ítems.

Ficha Técnica de la variable Clima laboral

Denominación	:	Cuestionario de Clima laboral
Autor	:	Mayorca Miguel, Jorge Luis
Año	:	2018
Adaptación	:	Aranibar Gamarra, José Mariano
Aplicación	:	Individual o grupal - Directa
Tiempo	:	40 minutos
Nivel de medición Escala de Likert	:	Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)
Niveles o rangos	:	Bueno (35 – 50) Regular (18 – 34) Deficiente (0 – 17)
Descripción del instrumento	:	50 ítems

Anexo No 04

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento “Cuestionario de habilidades directivas”. La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico y de la educación. Agradezco su valiosa colaboración.

1. Datos generales del juez

Nombre del juez:	Raúl Delgado Arenas
Grado profesional:	Maestría () Doctor (x)
Area de formación académica:	Clínica () Social () Educativa (x) Organizacional ()
Áreas de experiencia profesional:	Educación
Institución donde labora:	Universidad César Vallejo
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años () Más de 5 años (x)
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	

2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

3. Datos de la escala

Nombre de la Prueba:	Cuestionario de habilidades directivas
Autor(es)	Br. Joaquín Mendoza, Fabiola Manuela
Procedencia:	Perú 2022
Adaptación:	Ninguna
Administración:	Individual o colectiva
Tiempo de aplicación:	20 minutos
Ambito de aplicación:	Personal docente, administrativo y auxiliar
Significación:	El instrumento “Cuestionario de habilidades directivas” está compuesto de tres dimensiones (Habilidades personales, habilidades interpersonales, habilidades grupales), 23 reactivos o ítems, con cinco opciones de respuestas: 1) Nunca, 2) Casi nunca, 3) A veces, 4) Casi siempre y 5) Siempre, con valores que van desde 23 a 115 puntos. Tiene como objetivo evaluar las habilidades de los directores, la cual permitirá establecer alternativas de mejora para su desempeño.

4. Soporte teórico

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
Habilidades directivas: Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados (Whetten y Cameron, 2011),	Habilidades personales	Las habilidades personales son un conjunto de acciones que las personas realizan para obtener un resultado. Estas habilidades son el autoconocimiento, administra el tiempo, manejo del estrés y solución de problemas (Whetten y Cameron, 2011).
	Habilidades interpersonales	Las habilidades interpersonales son un conjunto de acciones que las personas realizan para obtener un resultado. Estas habilidades son el manejo de conflictos, la motivación a los demás, la comunicación asertiva e influye positivamente (Whatten y Camerón, 2011).

	Habilidades grupales	Las habilidades grupales son un conjunto de acciones que las personas realizan para obtener un resultado. Estas habilidades son delega y faculta, forma y lidera equipos y lidera el cambio positivo.
--	----------------------	---

5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el "Cuestionario de habilidades directivas" elaborado por Br. Joaquín Mendoza, Fabiola Manuela en el año 2022. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel (X)	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio) (1)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)(2)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel) (3)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (4)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio (1)	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel (2)	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel (3)	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel (4)	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente.

1. No cumple con el criterio (1)
2. Bajo Nivel (2)
3. Moderado nivel (3)
4. Alto nivel(4)

Dimensiones del instrumento:

- Primera dimensión: Habilidades personales.
- Objetivos de la Dimensión: Medir las habilidades que tiene un director para ser capaz de conocerse a sí mismo, administrar el tiempo, manejar el estrés y solucionar los problemas.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Autoconocimiento	1.El director expresa sus sentimientos y emociones sin reprimirlo cuando es necesario.	X	X	X	
	2. El director cuando comete un error no le cuesta admitirlo.	X	X	X	
Administra el tiempo	3.El director usa un planificador o una agenda de citas.	X	X	X	
	4. El director delega funciones al personal de la institución educativa.	X	X	X	
Manejo del estrés	5.El director muestra capacidad para afrontar eventos adversos sin perder la calma.	X	X	X	
Solución de problema	6.El director detecta e identifica los problemas interpersonales e institucionales a tiempo.	X	X	X	
	7.El director se anticipa a las posibles consecuencias de un problema.	X	X	X	
	8.El director muestra habilidad para tomar decisiones sensatas, oportunas y efectivas	X	X	X	

- Segunda dimensión: Habilidades interpersonales
- Objetivos de la Dimensión: Medir la capacidad del director sobre el manejo de conflictos, motivación de los demás, influencia positiva tomando en cuenta una comunicación asertiva.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Manejo de conflictos	9.El director practica la escucha activa en los diálogos entre pares o grupales.	X	X	X	
	10.En las reuniones institucionales el director respeta las diferencias de opiniones.	X	X	X	
	11.El director soluciona los problemas dentro de los grupos y mantiene la reserva del caso.	X	X	X	
	12.El director se maneja con diplomacia y tacto ante situaciones tensas y con personas difíciles.	X	X	X	
	13.El director es imparcial ante situaciones conflictivas que se propician en la institución educativa.	X	X	X	

Motivación de los demás	14.El director se asegura que su personal se sienta tratado justa y equitativamente.	X	X	X	
Comunicación asertiva	15.El director propicia un dialogo horizontal con el personal de la institución educativa	X	X	X	
	16.El director evita usar amenazas o exigencias para delegar tareas a los demás.	X	X	X	
Influye positivamente	17.El director persuade e influye en los demás para el logro de metas institucionales.	X	X	X	

- Tercera dimensión: Habilidades grupales.
- Objetivos de la Dimensión: Medir la habilidad del director que le permita dirigir un equipo de trabajo considerando la delegación, formación de grupos y el cambio positivo.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Delega y faculta	18.El director cuando delega da total respaldo al personal que asume la responsabilidad.	X	X	X	
	19.El director da seguimientos a las tareas delegadas.	X	X	X	
Forma y lidera equipos	20.El director promueve el trabajo en equipo.	X	X	X	
Liderar el cambio positivo	21.El director frecuentemente da retroalimentación positiva al personal.	X	X	X	
	22.El director expresa su gratitud frecuente e incluso por los actos pequeños en favor de las metas propuestas.	X	X	X	
	23.El director promueve que el personal se comprometa en la búsqueda de la superación personal y profesional.	X	X	X	



Dr. Raúl Delgado Arenas

DNI 10366449

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "Cuestionario de clima laboral". La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico y de la educación. Agradezco su valiosa colaboración.

1. Datos generales del juez

Nombre del juez:	Raúl Delgado Arenas
Grado profesional:	Maestría () Doctor ()
Area de formación académica:	Clínica () Social () Educativa () Organizacional ()
Áreas de experiencia profesional:	Educación
Institución donde labora:	Universidad César Vallejo
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años () Más de 5 años ()
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	

2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

3. Datos de la escala

Nombre de la Prueba:	Cuestionario de clima laboral
Autor(es)	Br. Mayorca Miguel, Jorge Luis
Procedencia:	Perú 2018
Adaptación:	Br. Aranibar Gamarra, Jose Mariano
Administración:	Individual o colectiva
Tiempo de aplicación:	40 minutos
Ambito de aplicación:	Personal docente, administrativo y auxiliar
Significación:	El instrumento "Cuestionario de clima laboral" está compuesto de tres dimensiones (Relaciones, autorrealización, estabilidad de cambio), 50 reactivos o ítems, con cinco opciones de respuestas: 1) Nunca, 2) Casi nunca, 3) A veces, 4) Casi siempre y 5) Siempre, con valores que van desde 0 a 50 puntos. Tiene como objetivo evaluar el clima laboral, la cual permitirá proponer acciones de mejora.

4. Soporte teórico

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
Clima laboral El clima laboral social es la personalidad de la institución en base a los pareceres que los residentes tienen de un determinado ambiente (Moos, 1974, citado por Miranda 2018)	Relaciones	Las relaciones es una dimensión que evalúa el nivel en que los colaboradores están interesados y comprometidos en su centro laboral y el nivel en que los directores apoyan a los colaboradores y los anima a ayudarse unos a otros (Moos, Moos y Tricket, 1987).
	Autorrealización	La autorrealización es una dimensión que evalúa el nivel en que se estimula a los colaboradores a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones; la importancia que se da a una adecuada planificación, eficiencia y culminación de las actividades y el nivel en que la presión en el centro laboral o la urgencia dominan el ambiente de trabajo (Moos, Moos y Tricket, 1987).

	Estabilidad de cambio	La estabilidad de cambio es una dimensión que mide el nivel en que los colaboradores conocen lo que se espera de su actividad diaria y cómo se les explican las normas y los planes de trabajo de las diversas actividades; el nivel en que la dirección usa las normas y la presión para supervisar a los colaboradores; la importancia que se da a la variedad, a la transformación y a las nuevas alternativas y finalmente, el nivel en que el entorno físico ayuda a generar un ambiente laboral agradable (Moos, Moos y tricket, 1987).
--	-----------------------	---

5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el “Cuestionario de clima laboral” elaborado por Br. Mayorca Miguel, Jorge Luis en el año 2018. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel (X)	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio) (1)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)(2)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel) (3)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (4)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio (1)	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel (2)	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel (3)	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel (4)	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente.

1. No cumple con el criterio (1)
2. Bajo Nivel (2)
3. Moderado nivel (3)
4. Alto nivel(4)

Dimensiones del instrumento:

- Primera dimensión: Relaciones.
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de compromiso y apoyo que se da entre los integrantes de la institución educativa.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Implicación	1.El trabajo es realmente estimulante.	X	X	X	
	2.Existe mucho espíritu de grupo.	X	X	X	
	3.Se retira de la institución donde labora una vez culminada su jornada laboral.	X	X	X	
	4.Está orgulloso de la institución donde labora.	X	X	X	
	5.Pone gran esfuerzo en lo que hace.	X	X	X	
Cohesión	6.Apoya a resolver las interrogantes de sus compañeros de trabajo sin importar su antigüedad en la institución educativa.	X	X	X	
	7.Se reúne en grupo para realizar actividades educativas y/o sociales fuera de su horario de trabajo.	X	X	X	
	8.Existe una buena relación entre el personal docente y administrativo, a pesar de tener tareas y responsabilidades distintas dentro de la institución educativa.	X	X	X	
	9.Es respetuoso y tolerante ante los problemas personales de sus compañeros de trabajo.	X	X	X	
	10.Se reúne de manera grupal para solucionar los problemas educativos y otros con altura, respeto y tolerancia.	X	X	X	
Apoyo	11.La Dirección promueve y desarrolla estrategias de mejora de las relaciones humanas e interpersonales en armonía entre directivos, docentes y personal administrativo.	X	X	X	
	12.Se considera la participación del personal para la elaboración del plan de mejora en las relaciones humanas dentro de la institución educativa.	X	X	X	
	13.Se considera la participación del personal en todas las actividades a fin de promover la integración y las buenas relaciones sociales dentro de la institución educativa.	X	X	X	
	14.La Dirección impulsa acciones relevantes para mejorar las relaciones interpersonales entre el personal.	X	X	X	
	15.El Director incentiva a realizar actividades de recreación e integración entre el personal.	X	X	X	

- Segunda dimensión: Autorrealización
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de motivación de los integrantes de la institución educativa.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Autonomía	16. Le gusta asumir responsabilidades importantes y fundamentales que redundarán en beneficio de toda la comunidad educativa.	X	X	X	
	17. Tiene la autonomía necesaria para realizar su labor como crea conveniente.	X	X	X	
	18. Se anima al personal para que tomen sus propias decisiones.	X	X	X	
	19. Demuestra ser profesional independiente en el cumplimiento de sus deberes.	X	X	X	
	20. Aporta con sugerencias y opiniones con gran responsabilidad para mejorar las acciones o actividades que les corresponden cumplir en sus deberes.	X	X	X	
Organización	21. Presta mucha atención a la terminación del trabajo.	X	X	X	
	22. Pierde mucho tiempo por falta de eficacia.	X	X	X	
	23. El grupo de trabajo es muy eficiente y práctico	X	X	X	
	24. Aquí es importante realizar los trabajos en equipo, en forma coordinada y armoniosa.	X	X	X	
	25. Trabaja muy intensamente, inclusive fuera de su horario de trabajo a fin de cumplir con sus responsabilidades.	X	X	X	
Presión	26. Existe una continua presión para que se cumplan las metas institucionales.	X	X	X	
	27. Por su recargada labor a veces sufre de stress o preocupación laboral.	X	X	X	
	28. Aquí se pueden tomar las cosas con calma y no obstante realizar un buen trabajo.	X	X	X	
	29. Se tropieza uno con la rutina o con una barrera para hacer algo.	X	X	X	
	30. Hay tanto trabajo que hay que hacer horas extraordinarias.	X	X	X	

- Tercera dimensión: Estabilidad de cambio.
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de innovación de los integrantes bajo las normas y lineamientos de la institución educativa.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Claridad	31.Las directivas sobre la labor del personal se comunican con claridad y son oportunas.	X	X	X	
	32.Las actividades se organizan y se ejecutan de acuerdo a lo planificado.	X	X	X	
	33.Las reglas y normas institucionales son bastante vagas y ambiguas.	X	X	X	
	34.Entre el personal se explican los detalles de las tareas encomendadas.	X	X	X	
	35.Tiene dudas porque no sabe exactamente lo que tienen que hacer.	X	X	X	
Control	36.La institución aplica mecanismos de control del trabajo del personal.	X	X	X	
	37.Realiza su trabajo siguiendo los procedimientos establecidos por la institución educativa.	X	X	X	
	38.Se monitorea constantemente al personal para que cumplan las metas institucionales.	X	X	X	
	39.Se aplican sanciones en caso de incumplimiento de las directivas institucionales.	X	X	X	
	40.Se utiliza constantemente el Reglamento para que el personal cumpla sus funciones.	X	X	X	
Innovación	41.Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente.	X	X	X	
	42.Aquí siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes.	X	X	X	
	43.Existen premios y reconocimientos para los proyectos o planes innovadores.	X	X	X	
	44.El entorno físico de la institución educativa contribuye a crear un ambiente de trabajo agradable.	X	X	X	
	45.El ambiente de trabajo de la institución educativa presenta novedades y cambios.	X	X	X	
Comodidad	46.Las instalaciones están en buen estado y generan un ambiente agradable.	X	X	X	

	47.Los espacios físicos de la Institución están bien distribuidos y permiten un buen desplazamiento.	X	X	X	
	48.Aquí los colores y la decoración hacen alegre y agradable el lugar de trabajo.	X	X	X	
	49.El mobiliario está normalmente bien colocado.	X	X	X	
	50.Las instalaciones de la institución educativa están siempre bien ventiladas.	X	X	X	



Dr. Raúl Delgado Arenas

DNI 10366449

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento “Cuestionario de habilidades directivas”. La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico y de la educación. Agradezco su valiosa colaboración.

1. Datos generales del juez

Nombre del juez:	Noemí Teresa Julca Vera
Grado profesional:	Maestría () Doctor (x)
Area de formación académica:	Clínica () Social () Educativa (x) Organizacional ()
Áreas de experiencia profesional:	Educación
Institución donde labora:	Universidad César Vallejo
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años () Más de 5 años (x)
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	

2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

3. Datos de la escala

Nombre de la Prueba:	Cuestionario de habilidades directivas
Autor(es)	Br. Joaquín Mendoza, Fabiola Manuela
Procedencia:	Perú 2022
Adaptación:	Ninguna
Administración:	Individual o colectiva
Tiempo de aplicación:	20 minutos
Ambito de aplicación:	Personal docente, administrativo y auxiliar
Significación:	El instrumento “Cuestionario de habilidades directivas” está compuesto de tres dimensiones (Habilidades personales, habilidades interpersonales, habilidades grupales), 23 reactivos o ítems, con cinco opciones de respuestas: 1) Nunca, 2) Casi nunca, 3) A veces, 4) Casi siempre y 5) Siempre, con valores que van desde 23 a 115 puntos. Tiene como objetivo evaluar las habilidades de los directores, la cual permitirá establecer alternativas de mejora para su desempeño.

4. Soporte teórico

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
Habilidades directivas: Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados (Whetten y Cameron,2011),	Habilidades personales	Las habilidades personales son un conjunto de acciones que las personas realizan para obtener un resultado. Estas habilidades son el autoconocimiento, administra el tiempo, manejo del estrés y solución de problemas (Whetten y Cameron, 2011).
	Habilidades interpersonales	Las habilidades interpersonales son un conjunto de acciones que las personas realizan para obtener un resultado. Estas habilidades son el manejo de conflictos, la motivación a los demás, la comunicación asertiva e influye positivamente (Whatten y Camerón, 2011).

	Habilidades grupales	Las habilidades grupales son un conjunto de acciones que las personas realizan para obtener un resultado. Estas habilidades son delega y faculta, forma y lidera equipos y lidera el cambio positivo.
--	----------------------	---

5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el "Cuestionario de habilidades directivas" elaborado por Br. Joaquín Mendoza, Fabiola Manuela en el año 2022. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel (X)	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio) (1)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)(2)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel) (3)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (4)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio (1)	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel (2)	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel (3)	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel (4)	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente.

1. No cumple con el criterio (1)
2. Bajo Nivel (2)
3. Moderado nivel (3)
4. Alto nivel(4)

Dimensiones del instrumento:

- Primera dimensión: Habilidades personales.
- Objetivos de la Dimensión: Medir las habilidades que tiene un director para ser capaz de conocerse a sí mismo, administrar el tiempo, manejar el estrés y solucionar los problemas.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Autoconocimiento	1.El director expresa sus sentimientos y emociones sin reprimirlo cuando es necesario.	X	X	X	
	2. El director cuando comete un error no le cuesta admitirlo.	X	X	X	
Administra el tiempo	3.El director usa un planificador o una agenda de citas.	X	X	X	
	4. El director delega funciones al personal de la institución educativa.	X	X	X	
Manejo del estrés	5.El director muestra capacidad para afrontar eventos adversos sin perder la calma.	X	X	X	
Solución de problema	6.El director detecta e identifica los problemas interpersonales e institucionales a tiempo.	X	X	X	
	7.El director se anticipa a las posibles consecuencias de un problema.	X	X	X	
	8.El director muestra habilidad para tomar decisiones sensatas, oportunas y efectivas	X	X	X	

- Segunda dimensión: Habilidades interpersonales
- Objetivos de la Dimensión: Medir la capacidad del director sobre el manejo de conflictos, motivación de los demás, influencia positiva tomando en cuenta una comunicación asertiva.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Manejo de conflictos	9.El director practica la escucha activa en los diálogos entre pares o grupales.	X	X	X	
	10.En las reuniones institucionales el director respeta las diferencias de opiniones.	X	X	X	
	11.El director soluciona los problemas dentro de los grupos y mantiene la reserva del caso.	X	X	X	
	12.El director se maneja con diplomacia y tacto ante situaciones tensas y con personas difíciles.	X	X	X	
	13.El director es imparcial ante situaciones conflictivas que se propician en la institución educativa.	X	X	X	

Motivación de los demás	14.El director se asegura que su personal se sienta tratado justa y equitativamente.	X	X	X	
Comunicación asertiva	15.El director propicia un dialogo horizontal con el personal de la institución educativa	X	X	X	
	16.El director evita usar amenazas o exigencias para delegar tareas a los demás.	X	X	X	
Influye positivamente	17.El director persuade e influye en los demás para el logro de metas institucionales.	X	X	X	

- Tercera dimensión: Habilidades grupales.
- Objetivos de la Dimensión: Medir la habilidad del director que le permita dirigir un equipo de trabajo considerando la delegación, formación de grupos y el cambio positivo.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Delega y faculta	18.El director cuando delega da total respaldo al personal que asume la responsabilidad.	X	X	X	
	19.El director da seguimientos a las tareas delegadas.	X	X	X	
Forma y lidera equipos	20.El director promueve el trabajo en equipo.	X	X	X	
Liderar el cambio positivo	21.El director frecuentemente da retroalimentación positiva al personal.	X	X	X	
	22.El director expresa su gratitud frecuente e incluso por los actos pequeños en favor de las metas propuestas.	X	X	X	
	23.El director promueve que el personal se comprometa en la búsqueda de la superación personal y profesional.	X	X	X	

Dra. Noemi Teresa Julca Vera

DNI 18837377

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "Cuestionario de clima laboral". La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico y de la educación. Agradezco su valiosa colaboración.

1. Datos generales del juez

Nombre del juez:	Noemí Teresa Julca Vera
Grado profesional:	Maestría () Doctor (X)
Area de formación académica:	Clínica () Social () Educativa (X) Organizacional ()
Áreas de experiencia profesional:	Educación
Institución donde labora:	Universidad César Vallejo
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años () Más de 5 años (X)
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	

2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

3. Datos de la escala

Nombre de la Prueba:	Cuestionario de clima laboral
Autor(es)	Br. Mayorca Miguel, Jorge Luis
Procedencia:	Perú 2018
Adaptación:	Br. Aranibar Gamarra, Jose Mariano
Administración:	Individual o colectiva
Tiempo de aplicación:	40 minutos
Ambito de aplicación:	Personal docente, administrativo y auxiliar
Significación:	El instrumento "Cuestionario de clima laboral" está compuesto de tres dimensiones (Relaciones, autorrealización, estabilidad de cambio), 50 reactivos o ítems, con cinco opciones de respuestas: 1) Nunca, 2) Casi nunca, 3) A veces, 4) Casi siempre y 5) Siempre, con valores que van desde 0 a 50 puntos. Tiene como objetivo evaluar el clima laboral, la cual permitirá proponer acciones de mejora.

4. Soporte teórico

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
Clima laboral El clima laboral social es la personalidad de la institución en base a los pareceres que los residentes tienen de un determinado ambiente (Moos, 1974, citado por Miranda 2018)	Relaciones	Las relaciones es una dimensión que evalúa el nivel en que los colaboradores están interesados y comprometidos en su centro laboral y el nivel en que los directores apoyan a los colaboradores y los anima a ayudarse unos a otros (Moos, Moos y Tricket, 1987).
	Autorrealización	La autorrealización es una dimensión que evalúa el nivel en que se estimula a los colaboradores a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones; la importancia que se da a una adecuada planificación, eficiencia y culminación de las actividades y el nivel en que la presión en el centro laboral o la urgencia dominan el ambiente de trabajo (Moos, Moos y Tricket, 1987).

	Estabilidad de cambio	La estabilidad de cambio es una dimensión que mide el nivel en que los colaboradores conocen lo que se espera de su actividad diaria y cómo se les explican las normas y los planes de trabajo de las diversas actividades; el nivel en que la dirección usa las normas y la presión para supervisar a los colaboradores; la importancia que se da a la variedad, a la transformación y a las nuevas alternativas y finalmente, el nivel en que el entorno físico ayuda a generar un ambiente laboral agradable (Moos, Moos y tricket, 1987).
--	-----------------------	---

5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el "Cuestionario de clima laboral" elaborado por Br. Mayorca Miguel, Jorge Luis en el año 2018. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel (X)	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio) (1)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)(2)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel) (3)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (4)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio (1)	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel (2)	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel (3)	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel (4)	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente.

1. No cumple con el criterio (1)
2. Bajo Nivel (2)
3. Moderado nivel (3)
4. Alto nivel(4)

Dimensiones del instrumento:

- Primera dimensión: Relaciones.
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de compromiso y apoyo que se da entre los integrantes de la institución educativa.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Implicación	1.El trabajo es realmente estimulante.	X	X	X	
	2.Existe mucho espíritu de grupo.	X	X	X	
	3.Se retira de la institución donde labora una vez culminada su jornada laboral.	X	X	X	
	4.Está orgulloso de la institución donde labora.	X	X	X	
	5.Pone gran esfuerzo en lo que hace.	X	X	X	
Cohesión	6.Apoya a resolver las interrogantes de sus compañeros de trabajo sin importar su antigüedad en la institución educativa.	X	X	X	
	7.Se reúne en grupo para realizar actividades educativas y/o sociales fuera de su horario de trabajo.	X	X	X	
	8.Existe una buena relación entre el personal docente y administrativo, a pesar de tener tareas y responsabilidades distintas dentro de la institución educativa.	X	X	X	
	9.Es respetuoso y tolerante ante los problemas personales de sus compañeros de trabajo.	X	X	X	
	10.Se reúne de manera grupal para solucionar los problemas educativos y otros con altura, respeto y tolerancia.	X	X	X	
Apoyo	11.La Dirección promueve y desarrolla estrategias de mejora de las relaciones humanas e interpersonales en armonía entre directivos, docentes y personal administrativo.	X	X	X	
	12.Se considera la participación del personal para la elaboración del plan de mejora en las relaciones humanas dentro de la institución educativa.	X	X	X	
	13.Se considera la participación del personal en todas las actividades a fin de promover la integración y las buenas relaciones sociales dentro de la institución educativa.	X	X	X	
	14.La Dirección impulsa acciones relevantes para mejorar las relaciones interpersonales entre el personal.	X	X	X	
	15.El Director incentiva a realizar actividades de recreación e integración entre el personal.	X	X	X	

- Segunda dimensión: Autorrealización
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de motivación de los integrantes de la institución educativa.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Autonomía	16. Le gusta asumir responsabilidades importantes y fundamentales que redundarán en beneficio de toda la comunidad educativa.	X	X	X	
	17. Tiene la autonomía necesaria para realizar su labor como crea conveniente.	X	X	X	
	18. Se anima al personal para que tomen sus propias decisiones.	X	X	X	
	19. Demuestra ser profesional independiente en el cumplimiento de sus deberes.	X	X	X	
	20. Aporta con sugerencias y opiniones con gran responsabilidad para mejorar las acciones o actividades que les corresponden cumplir en sus deberes.	X	X	X	
Organización	21. Presta mucha atención a la terminación del trabajo.	X	X	X	
	22. Pierde mucho tiempo por falta de eficacia.	X	X	X	
	23. El grupo de trabajo es muy eficiente y práctico	X	X	X	
	24. Aquí es importante realizar los trabajos en equipo, en forma coordinada y armoniosa.	X	X	X	
	25. Trabaja muy intensamente, inclusive fuera de su horario de trabajo a fin de cumplir con sus responsabilidades.	X	X	X	
Presión	26. Existe una continua presión para que se cumplan las metas institucionales.	X	X	X	
	27. Por su recargada labor a veces sufre de stress o preocupación laboral.	X	X	X	
	28. Aquí se pueden tomar las cosas con calma y no obstante realizar un buen trabajo.	X	X	X	
	29. Se tropieza uno con la rutina o con una barrera para hacer algo.	X	X	X	
	30. Hay tanto trabajo que hay que hacer horas extraordinarias.	X	X	X	

- Tercera dimensión: Estabilidad de cambio.
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de innovación de los integrantes bajo las normas y lineamientos de la institución educativa.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Claridad	31.Las directivas sobre la labor del personal se comunican con claridad y son oportunas.	X	X	X	
	32.Las actividades se organizan y se ejecutan de acuerdo a lo planificado.	X	X	X	
	33.Las reglas y normas institucionales son bastante vagas y ambiguas.	X	X	X	
	34.Entre el personal se explican los detalles de las tareas encomendadas.	X	X	X	
	35.Tiene dudas porque no sabe exactamente lo que tienen que hacer.	X	X	X	
Control	36.La institución aplica mecanismos de control del trabajo del personal.	X	X	X	
	37.Realiza su trabajo siguiendo los procedimientos establecidos por la institución educativa.	X	X	X	
	38.Se monitorea constantemente al personal para que cumplan las metas institucionales.	X	X	X	
	39.Se aplican sanciones en caso de incumplimiento de las directivas institucionales.	X	X	X	
	40.Se utiliza constantemente el Reglamento para que el personal cumpla sus funciones.	X	X	X	
Innovación	41.Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente.	X	X	X	
	42.Aquí siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes.	X	X	X	
	43.Existen premios y reconocimientos para los proyectos o planes innovadores.	X	X	X	
	44.El entorno físico de la institución educativa contribuye a crear un ambiente de trabajo agradable.	X	X	X	
	45.El ambiente de trabajo de la institución educativa presenta novedades y cambios.	X	X	X	
Comodidad	46.Las instalaciones están en buen estado y generan un ambiente agradable.	X	X	X	

47.Los espacios físicos de la Institución están bien distribuidos y permiten un buen desplazamiento.	X	X	X	
48.Aquí los colores y la decoración hacen alegre y agradable el lugar de trabajo.	X	X	X	
49.El mobiliario está normalmente bien colocado.	X	X	X	
50.Las instalaciones de la institución educativa están siempre bien ventiladas.	X	X	X	



Dra. Noemi Teresa Julca Vera

DNI 18837377

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento “Cuestionario de habilidades directivas”. La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico y de la educación. Agradezco su valiosa colaboración.

1. Datos generales del juez

Nombre del juez:	Edith Silva Rubio
Grado profesional:	Maestría () Doctor (x)
Area de formación académica:	Clínica () Social () Educativa (x) Organizacional ()
Áreas de experiencia profesional:	Investigación
Institución donde labora:	Universidad César Vallejo
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años () Más de 5 años (x)
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	

2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

3. Datos de la escala

Nombre de la Prueba:	Cuestionario de habilidades directivas
Autor(es)	Br. Joaquín Mendoza, Fabiola Manuela
Procedencia:	Perú 2022
Adaptación:	Ninguna
Administración:	Individual o colectiva
Tiempo de aplicación:	20 minutos
Ambito de aplicación:	Personal docente, administrativo y auxiliar
Significación:	El instrumento “Cuestionario de habilidades directivas” está compuesto de tres dimensiones (Habilidades personales, habilidades interpersonales, habilidades grupales), 23 reactivos o ítems, con cinco opciones de respuestas: 1) Nunca, 2) Casi nunca, 3) A veces, 4) Casi siempre y 5) Siempre, con valores que van desde 23 a 115 puntos. Tiene como objetivo evaluar las habilidades de los directores, la cual permitirá establecer alternativas de mejora para su desempeño.

4. Soporte teórico

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
Habilidades directivas: Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados (Whetten y Cameron,2011),	Habilidades personales	Las habilidades personales son un conjunto de acciones que las personas realizan para obtener un resultado. Estas habilidades son el autoconocimiento, administra el tiempo, manejo del estrés y solución de problemas (Whetten y Cameron, 2011).
	Habilidades interpersonales	Las habilidades interpersonales son un conjunto de acciones que las personas realizan para obtener un resultado. Estas habilidades son el manejo de conflictos, la motivación a los demás, la comunicación asertiva e influye positivamente (Whatten y Camerón, 2011).

	Habilidades grupales	Las habilidades grupales son un conjunto de acciones que las personas realizan para obtener un resultado. Estas habilidades son delega y faculta, forma y lidera equipos y lidera el cambio positivo.
--	----------------------	---

5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el "Cuestionario de habilidades directivas" elaborado por Br. Joaquín Mendoza, Fabiola Manuela en el año 2022. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel (X)	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio) (1)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)(2)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel) (3)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (4)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio (1)	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel (2)	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel (3)	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel (4)	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente.

1. No cumple con el criterio (1)
2. Bajo Nivel (2)
3. Moderado nivel (3)
4. Alto nivel(4)

Dimensiones del instrumento:

- Primera dimensión: Habilidades personales.
- Objetivos de la Dimensión: Medir las habilidades que tiene un director para ser capaz de conocerse a sí mismo, administrar el tiempo, manejar el estrés y solucionar los problemas.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Autoconocimiento	1.El director expresa sus sentimientos y emociones sin reprimirlo cuando es necesario.	X	X	X	
	2. El director cuando comete un error no le cuesta admitirlo.	X	X	X	
Administra el tiempo	3.El director usa un planificador o una agenda de citas.	X	X	X	
	4. El director delega funciones al personal de la institución educativa.	X	X	X	
Manejo del estrés	5.El director muestra capacidad para afrontar eventos adversos sin perder la calma.	X	X	X	
Solución de problema	6.El director detecta e identifica los problemas interpersonales e institucionales a tiempo.	X	X	X	
	7.El director se anticipa a las posibles consecuencias de un problema.	X	X	X	
	8.El director muestra habilidad para tomar decisiones sensatas, oportunas y efectivas	X	X	X	

- Segunda dimensión: Habilidades interpersonales
- Objetivos de la Dimensión: Medir la capacidad del director sobre el manejo de conflictos, motivación de los demás, influencia positiva tomando en cuenta una comunicación asertiva.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Manejo de conflictos	9.El director practica la escucha activa en los diálogos entre pares o grupales.	X	X	X	
	10.En las reuniones institucionales el director respeta las diferencias de opiniones.	X	X	X	
	11.El director soluciona los problemas dentro de los grupos y mantiene la reserva del caso.	X	X	X	
	12.El director se maneja con diplomacia y tacto ante situaciones tensas y con personas difíciles.	X	X	X	
	13.El director es imparcial ante situaciones conflictivas que se propician en la institución educativa.	X	X	X	
Motivación de los demás	14.El director se asegura que su personal se sienta tratado justa y equitativamente.	X	X	X	

Comunicación asertiva	15.El director propicia un dialogo horizontal con el personal de la institución educativa	X	X	X	
	16.El director evita usar amenazas o exigencias para delegar tareas a los demás.	X	X	X	
Influye positivamente	17.El director persuade e influye en los demás para el logro de metas institucionales.	X	X	X	



Dra. Edith Silva Rubio

DNI 03701645

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "Cuestionario de clima laboral". La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico y de la educación. Agradezco su valiosa colaboración.

1. Datos generales del juez

Nombre del juez:	Edith Silva Rubio
Grado profesional:	Maestría () Doctor (x)
Area de formación académica:	Clínica () Social () Educativa (x) Organizacional ()
Áreas de experiencia profesional:	Investigación
Institución donde labora:	Universidad César Vallejo
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años () Más de 5 años (x)
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	

2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

3. Datos de la escala

Nombre de la Prueba:	Cuestionario de clima laboral
Autor(es)	Br. Mayorca Miguel, Jorge Luis
Procedencia:	Perú 2018
Adaptación:	Br. Aranibar Gamarra, Jose Mariano
Administración:	Individual o colectiva
Tiempo de aplicación:	40 minutos
Ambito de aplicación:	Personal docente, administrativo y auxiliar
Significación:	El instrumento "Cuestionario de clima laboral" está compuesto de tres dimensiones (Relaciones, autorrealización, estabilidad de cambio), 50 reactivos o ítems, con cinco opciones de respuestas: 1) Nunca, 2) Casi nunca, 3) A veces, 4) Casi siempre y 5) Siempre, con valores que van desde 0 a 50 puntos. Tiene como objetivo evaluar el clima laboral, la cual permitirá proponer acciones de mejora.

4. Soporte teórico

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
Clima laboral El clima laboral social es la personalidad de la institución en base a los pareceres que los residentes tienen de un determinado ambiente (Moos, 1974, citado por Miranda 2018)	Relaciones	Las relaciones es una dimensión que evalúa el nivel en que los colaboradores están interesados y comprometidos en su centro laboral y el nivel en que los directores apoyan a los colaboradores y los anima a ayudarse unos a otros (Moos, Moos y Trickett, 1987).
	Autorrealización	La autorrealización es una dimensión que evalúa el nivel en que se estimula a los colaboradores a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones; la importancia que se da a una adecuada planificación, eficiencia y culminación de las actividades y el nivel en que la presión en el centro laboral o la urgencia dominan el ambiente de trabajo (Moos, Moos y Trickett, 1987).

	Estabilidad de cambio	La estabilidad de cambio es una dimensión que mide el nivel en que los colaboradores conocen lo que se espera de su actividad diaria y cómo se les explican las normas y los planes de trabajo de las diversas actividades; el nivel en que la dirección usa las normas y la presión para supervisar a los colaboradores; la importancia que se da a la variedad, a la transformación y a las nuevas alternativas y finalmente, el nivel en que el entorno físico ayuda a generar un ambiente laboral agradable (Moos, Moos y tricket, 1987).
--	-----------------------	---

5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el "Cuestionario de clima laboral" elaborado por Br. Mayorca Miguel, Jorge Luis en el año 2018. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintácticay semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel (X)	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio) (1)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)(2)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel) (3)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (4)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio (1)	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel (2)	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel (3)	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel(4)	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente.

1. No cumple con el criterio (1)
2. Bajo Nivel (2)
3. Moderado nivel (3)
4. Alto nivel(4)

Dimensiones del instrumento:

- Primera dimensión: Relaciones.
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de compromiso y apoyo que se da entre los integrantes de la institución educativa.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Implicación	1.El trabajo es realmente estimulante.	X	X	X	
	2.Existe mucho espíritu de grupo.	X	X	X	
	3.Se retira de la institución donde labora una vez culminada su jornada laboral.	X	X	X	
	4.Está orgulloso de la institución donde labora.	X	X	X	
	5.Pone gran esfuerzo en lo que hace.	X	X	X	
Cohesión	6.Apoya a resolver las interrogantes de sus compañeros de trabajo sin importar su antigüedad en la institución educativa.	X	X	X	
	7.Se reúne en grupo para realizar actividades educativas y/o sociales fuera de su horario de trabajo.	X	X	X	
	8.Existe una buena relación entre el personal docente y administrativo, a pesar de tener tareas y responsabilidades distintas dentro de la institución educativa.	X	X	X	
	9.Es respetuoso y tolerante ante los problemas personales de sus compañeros de trabajo.	X	X	X	
	10.Se reúne de manera grupal para solucionar los problemas educativos y otros con altura, respeto y tolerancia.	X	X	X	
Apoyo	11.La Dirección promueve y desarrolla estrategias de mejora de las relaciones humanas e interpersonales en armonía entre directivos, docentes y personal administrativo.	X	X	X	
	12.Se considera la participación del personal para la elaboración del plan de mejora en las relaciones humanas dentro de la institución educativa.	X	X	X	
	13.Se considera la participación del personal en todas las actividades a fin de promover la integración y las buenas relaciones sociales dentro de la institución educativa.	X	X	X	
	14.La Dirección impulsa acciones relevantes para mejorar las relaciones interpersonales entre el personal.	X	X	X	
	15.El Director incentiva a realizar actividades de recreación e integración entre el personal.	X	X	X	

- Segunda dimensión: Autorrealización
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de motivación de los integrantes de la institución educativa.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Autonomía	16. Le gusta asumir responsabilidades importantes y fundamentales que redundarán en beneficio de toda la comunidad educativa.	X	X	X	
	17. Tiene la autonomía necesaria para realizar su labor como crea conveniente.	X	X	X	
	18. Se anima al personal para que tomen sus propias decisiones.	X	X	X	
	19. Demuestra ser profesional independiente en el cumplimiento de sus deberes.	X	X	X	
	20. Aporta con sugerencias y opiniones con gran responsabilidad para mejorar las acciones o actividades que les corresponden cumplir en sus deberes.	X	X	X	
Organización	21. Presta mucha atención a la terminación del trabajo.	X	X	X	
	22. Pierde mucho tiempo por falta de eficacia.	X	X	X	
	23. El grupo de trabajo es muy eficiente y práctico	X	X	X	
	24. Aquí es importante realizar los trabajos en equipo, en forma coordinada y armoniosa.	X	X	X	
	25. Trabaja muy intensamente, inclusive fuera de su horario de trabajo a fin de cumplir con sus responsabilidades.	X	X	X	
Presión	26. Existe una continua presión para que se cumplan las metas institucionales.	X	X	X	
	27. Por su recargada labor a veces sufre de stress o preocupación laboral.	X	X	X	
	28. Aquí se pueden tomar las cosas con calma y no obstante realizar un buen trabajo.	X	X	X	
	29. Se tropieza uno con la rutina o con una barrera para hacer algo.	X	X	X	
	30. Hay tanto trabajo que hay que hacer horas extraordinarias.	X	X	X	

- Tercera dimensión: Estabilidad de cambio.
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de innovación de los integrantes bajo las normas y lineamientos de la institución educativa.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Claridad	31.Las directivas sobre la labor del personal se comunican con claridad y son oportunas.	X	X	X	
	32.Las actividades se organizan y se ejecutan de acuerdo a lo planificado.	X	X	X	
	33.Las reglas y normas institucionales son bastante vagas y ambiguas.	X	X	X	
	34.Entre el personal se explican los detalles de las tareas encomendadas.	X	X	X	
	35.Tiene dudas porque no sabe exactamente lo que tienen que hacer.	X	X	X	
Control	36.La institución aplica mecanismos de control del trabajo del personal.	X	X	X	
	37.Realiza su trabajo siguiendo los procedimientos establecidos por la institución educativa.	X	X	X	
	38.Se monitorea constantemente al personal para que cumplan las metas institucionales.	X	X	X	
	39.Se aplican sanciones en caso de incumplimiento de las directivas institucionales.	X	X	X	
	40.Se utiliza constantemente el Reglamento para que el personal cumpla sus funciones.	X	X	X	
Innovación	41.Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente.	X	X	X	
	42.Aquí siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes.	X	X	X	
	43.Existen premios y reconocimientos para los proyectos o planes innovadores.	X	X	X	
	44.El entorno físico de la institución educativa contribuye a crear un ambiente de trabajo	X	X	X	

	agradable.				
	45.El ambiente de trabajo de la institución educativa presenta novedades y cambios.	X	X	X	
Comodidad	46.Las instalaciones están en buen estado y generan un ambiente agradable.	X	X	X	
	47.Los espacios físicos de la Institución están bien distribuidos y permiten un buen desplazamiento.	X	X	X	
	48.Aquí los colores y la decoración hacen alegre y agradable el lugar de trabajo.	X	X	X	
	49.El mobiliario está normalmente bien colocado.	X	X	X	
	50.Las instalaciones de la institución educativa están siempre bien ventiladas.	X	X	X	



Dra. Edith Silva Rubio

DNI 03701645

Anexo No 05

Instrumento de recolección de datos

CUESTIONARIO PARA MEDIR LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

Instrucciones: De acuerdo a su criterio, marque la respuesta que usted considere, teniendo en cuenta la siguiente leyenda.

1	2	3	4	5
Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre

DIMENSIÓN 1: HABILIDADES PERSONALES		1	2	3	4	5
1	El director expresa sus sentimientos y emociones sin reprimirlo cuando es necesario.					
2	El director cuando comete un error no le cuesta admitirlo.					
3	El director usa un planificador o una agenda de citas.					
4	El director delega funciones al personal de la institución educativa.					
5	El director muestra capacidad para afrontar eventos adversos sin perder la calma.					
6	El director detecta e identifica los problemas interpersonales e institucionales a tiempo.					
7	El director se anticipa a las posibles consecuencias de un problema.					
8	El director muestra habilidad para tomar decisiones sensatas, oportunas y efectivas					
DIMENSIÓN 2: HABILIDADES INTERPERSONALES						
9	El director practica la escucha activa en los diálogos entre pares o grupales.					
10	En las reuniones institucionales el director respeta las diferencias de opiniones.					
11	El director soluciona los problemas dentro de los grupos y mantiene la reserva del caso.					
12	El director se maneja con diplomacia y tacto ante situaciones tensas y con personas difíciles.					
13	El director es imparcial ante situaciones conflictivas que se propician en la institución educativa.					
14	El director se asegura que su personal se sienta tratado justa y equitativamente.					
15	El director propicia un dialogo horizontal con el personal de la institución educativa					
16	El director evita usar amenazas o exigencias para delegar tareas a los demás.					
17	El director persuade e influye en los demás para el logro de metas institucionales.					
DIMENSIÓN 3: HABILIDADES GRUPALES						
18	El director cuando delega da total respaldo al personal que asume la responsabilidad.					
19	El director da seguimientos a las tareas delegadas.					
20	El director promueve el trabajo en equipo.					
21	El director frecuentemente da retroalimentación positiva al personal.					
22	El director expresa su gratitud frecuente e incluso por los actos pequeños en favor de las metas propuestas.					
23	El director promueve que el personal se comprometa en la búsqueda de la superación personal y profesional.					

Instrumento de recolección de datos

CUESTIONARIO PARA MEDIR EL CLIMA LABORAL

Instrucciones: De acuerdo a su criterio, marque la respuesta que usted considere, teniendo en cuenta la siguiente leyenda.

1	2	3	4	5
Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre

DIMENSIÓN 1: RELACIONES		1	2	3	4	5
1	El trabajo es realmente estimulante.					
2	Existe mucho espíritu de grupo.					
3	Se retira de la institución donde labora una vez culminada su jornada laboral.					
4	Está orgulloso de la institución donde labora.					
5	Pone gran esfuerzo en lo que hace.					
6	Apoya a resolver las interrogantes de sus compañeros de trabajo sin importar su antigüedad en la institución educativa.					
7	Se reúne en grupo para realizar actividades educativas y/o sociales fuera de su horario de trabajo.					
8	Existe una buena relación entre el personal docente, administrativo y auxiliar, a pesar de tener tareas y responsabilidades distintas dentro de la institución educativa.					
9	Es respetuoso y tolerante ante los problemas personales de sus compañeros de trabajo.					
10	Se reúne de manera grupal para solucionar los problemas educativos y otros con altura, respeto y tolerancia.					
11	La Dirección promueve y desarrolla estrategias de mejora de las relaciones humanas e interpersonales en armonía entre directivos, docentes, personal administrativo y auxiliar.					
12	Se considera la participación del personal para la elaboración del plan de mejora en las relaciones humanas dentro de la institución educativa.					
13	Se considera la participación del personal en todas las actividades a fin de promover la integración y las buenas relaciones sociales dentro de la institución educativa.					
14	La Dirección impulsa acciones relevantes para mejorar las relaciones interpersonales entre el personal.					
15	El Director incentiva a realizar actividades de recreación e integración entre el personal.					
DIMENSIÓN 2: AUTORREALIZACIÓN						
16	Le gusta asumir responsabilidades importantes y fundamentales que redundarán en beneficio de toda la comunidad educativa.					
17	Tiene la autonomía necesaria para realizar su labor como crea conveniente.					
18	Se anima al personal para que tomen sus propias decisiones.					
19	Demuestra ser profesional independiente en el cumplimiento de sus deberes.					
20	Aporta con sugerencias y opiniones con gran responsabilidad para mejorar las acciones o actividades que les corresponden cumplir en sus deberes.					
21	Presta mucha atención a la terminación del trabajo.					
22	Pierde mucho tiempo por falta de eficacia.					

23	El grupo de trabajo es muy eficiente y práctico					
24	Aquí es importante realizar los trabajos en equipo, en forma coordinada y armoniosa.					
25	Trabaja muy intensamente, inclusive fuera de su horario de trabajo a fin de cumplir con sus responsabilidades.					
26	Existe una continua presión para que se cumplan las metas institucionales.					
27	Por su recargada labor a veces sufre de stress o preocupación laboral.					
28	Aquí se pueden tomar las cosas con calma y no obstante realizar un buen trabajo.					
29	Se tropieza uno con la rutina o con una barrera para hacer algo.					
30	Hay tanto trabajo que hay que hacer horas extraordinarias.					
	DIMENSIÓN 3: ESTABILIDAD DE CAMBIO					
31	Las directivas sobre la labor del personal se comunican con claridad y son oportunas.					
32	Las actividades se organizan y se ejecutan de acuerdo a lo planificado.					
33	Las reglas y normas institucionales son bastante vagas y ambiguas.					
34	Entre el personal se explican los detalles de las tareas encomendadas.					
35	Tiene dudas porque no sabe exactamente lo que tienen que hacer.					
36	La institución aplica mecanismos de control del trabajo del personal.					
37	Realiza su trabajo siguiendo los procedimientos establecidos por la institución educativa.					
38	Se monitorea constantemente al personal para que cumplan las metas institucionales.					
39	Se aplican sanciones en caso de incumplimiento de las directivas institucionales.					
40	Se utiliza constantemente el Reglamento para que el personal cumpla sus funciones.					
41	Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente.					
42	Aquí siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes.					
43	Existen premios y reconocimientos para los proyectos o planes innovadores.					
44	El entorno físico de la institución educativa contribuye a crear un ambiente de trabajo agradable.					
45	El ambiente de trabajo de la institución educativa presenta novedades y cambios.					
46	Las instalaciones están en buen estado y generan un ambiente agradable.					
47	Los espacios físicos de la Institución están bien distribuidos y permiten un buen desplazamiento.					
48	Aquí los colores y la decoración hacen alegre y agradable el lugar de trabajo.					
49	El mobiliario está normalmente bien colocado.					
50	Las instalaciones de la institución educativa están siempre bien ventiladas.					

Anexo No 06

Consentimiento Informado

Título de la investigación: Habilidades directivas en el clima laboral de una institución educativa del distrito de San Juan de Lurigancho en el 2023.

Investigadora: Jose Mariano Aranibar Gamarra

Propósito del estudio:

Le invitamos a participar en la investigación titulada “Habilidades directivas en el clima laboral de una institución educativa del distrito de San Juan de Lurigancho en el 2023”, cuyo objetivo es determinar la influencia de las habilidades directivas en el clima laboral de una institución educativa del distrito de San Juan de Lurigancho en el 2023. Esta investigación es desarrollada por un estudiante del programa de Maestría de Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo del campus Lima Este, aprobado por la autoridad correspondiente de la Universidad y con el permiso de la institución.

Describir el impacto del problema de la investigación.

Se quiere conocer el nivel de influencia de las habilidades directivas en el clima laboral de una institución educativa del distrito de San Juan de Lurigancho y en base a ello establecer acciones que permitan el fortalecimiento del clima laboral.

Procedimiento:

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

1. Se realizará una encuesta o entrevista donde se recogerán datos personales y algunas preguntas sobre la investigación titulada: “Habilidades directivas en el clima laboral de una institución educativa del distrito de San Juan de Lurigancho en el 2023”
2. Esta encuesta tendrá un tiempo aproximado de 60 minutos y se realizará en un aula de la institución.

Las respuestas al cuestionario o guía de entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

Participación voluntaria (principio de autonomía):

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

Riesgo (principio de No maleficencia):

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

Beneficios (principio de beneficencia):

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

Confidencialidad (principio de justicia):

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

Problemas o preguntas:

Si tiene preguntas sobre la investigación puede contactar con la Investigadora Aranibar Gamarra Jose Mariano. Email: jag160582@hotmail.com y Docente asesor Julca Vera Noemi Teresa. Email: njulca@ucv.edu.pe

Consentimiento

Después de haber leído los propósitos de la investigación autorizo participar en la investigación antes mencionada.

ENCUESTADO

Nombre y apellidos:
Fecha y Hora:
Firma:

INVESTIGADOR

Nombre y apellidos:
Fecha y Hora:
Firma: