



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

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

Habilidades directivas y el clima organizacional en las instituciones educativas de la
Red 1 - Unidad de Gestión Educativa Local N°15, 2018

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Administración de la Educación

AUTOR:

Br. Ramirez Llatas, José Wilson (ORCID: 0000-0002-8808-1938)

ASESORA:

Dra. Larrea Serquén, Rosa Luz (ORCID: 0000-0002-9640-3618)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y calidad educativa

LIMA - PERÚ

2019

Dedicatoria

A mi esposa Aydee, a mi hija Dariana, a mis padres Juanita y Humberto. A todos ellos que estuvieron apoyándome y fueron cómplices del sacrificio para poder terminar mi trabajo de investigación y poder cumplir con mis metas trazadas.

Agradecimiento

A Dios por proporcionarme las fuerzas y guiar mi camino, a la Universidad César Vallejo por cobijarme en sus aulas y a la Dra. Rosa Larrea por el apoyo incondicional para culminar con éxito mi investigación.

Página del jurado

Declaratoria de autenticidad

Yo José Wilson Ramírez Llatas alumno de la Escuela de Posgrado, Programa de Maestría en Administración de la Educación, de la Universidad César Vallejo, Sede Ate, declaro que el trabajo académico titulado “Habilidades directivas y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 - Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, 2018” presentada en 97 folios para obtener el grado académico de Maestro en Administración de la Educación, es de mi autoría.

Por tanto, declaro bajo juramento lo siguiente:

- He referenciado todas las fuentes que se emplearon en el presente trabajo de investigación, identificando la paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo a las normas de elaboración de trabajos de investigación.
- No he empleado otras fuentes distintas de aquellas que expresamente señaladas en el presente trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido anteriormente empleado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo será revisado electrónicamente para la búsqueda de plagios.
- De localizarse el uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de la fuente o autor, me someto a las penalidades que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima 16 de enero del 2019



Br. José Wilson Ramírez LLatas

DNI 27289658

Presentación

Señor presidente del jurado

En cumplimiento del reglamento de grados y títulos de la Universidad César Vallejo se le presenta la tesis “Habilidades directivas y el clima organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 1 - Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, 2018”, que tuvo como objetivo determinar qué relación existía entre las habilidades directivas y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 – Unidad de Gestión Educativa Local N°15 durante el año 2018.

El presente informe ha sido organizado en ocho capítulos, acorde con el formato otorgado por la Escuela de Posgrado. El capítulo I muestra los antecedentes, fundamentos teóricos, la justificación, el problema, las hipótesis y los objetivos de la investigación. En el capítulo II, se detalla la metodología utilizada en la investigación. En el capítulo III se puntualizan los resultados descriptivos y la contrastación de las hipótesis. El capítulo IV establece la discusión de los resultados obtenidos. En el capítulo V se muestran las conclusiones a las que se llegó en la investigación. En el capítulo VI se señalan las recomendaciones. En el VII, las referencias y, por último, se presentan los anexos en el capítulo VIII que avalan la investigación.

El informe del presente estudio fue estructurado basándose en el reglamento de la Escuela de Posgrado de la Universidad y pongo a disposición suya para su análisis y observaciones que considere idóneas.

El autor.

Índice

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página del Jurado	iv
Declaratoria de autenticidad.....	v
Presentación	vi
Índice.....	vii
Índice de tablas.....	viii
Índice de figuras	ix
Resumen	x
Abstract	xi
I.- INTRODUCCIÓN.....	1
II.- MÉTODO	14
2.1. Tipo y Diseño de Investigación.....	14
2.2 Operacionalización de variables.....	14
2.3 Población y muestra	17
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	17
2.5 Métodos de análisis de datos	22
2.6 Aspectos éticos	23
III.- RESULTADOS.....	23
3.1. Descripción de resultados.....	23
3.2. Contrastación de hipótesis.....	29
IV.- DISCUSIÓN.....	35
V.- CONCLUSIONES.....	37
VI.- RECOMENDACIONES	38
REFERENCIAS	39
ANEXOS	42
Anexo 1: Matriz de consistencia	43
Anexo 2: Instrumentos	44
Anexo 3: Validación de instrumentos	49
Anexo 4: Carta de presentación UCV y Autorización	63
Anexo 5: Base de datos de la muestra	64
Anexo 6: Artículo científico.....	66
Anexo 7: Declaración jurada de artículo científico.....	81

Índice de tablas

Tabla 1 Matriz operacional de la variable habilidades directivas	16
Tabla 2 Matriz operacional de la variable clima organizacional.....	16
Tabla 3 Validez del instrumento: habilidades directivas.....	20
Tabla 4 Validez del instrumento: clima organizacional	20
Tabla 5 Escala de correlación según el rango de valores	22
Tabla 6 Habilidades personales de los directivos	24
Tabla 7 Habilidades interpersonales de los directivos.....	25
Tabla 8 Habilidades de grupo de los directivos.....	26
Tabla 9 Habilidades específicas de comunicación	27
Tabla 10 Clima de tipo autoritario.....	28
Tabla 11 Clima de tipo participativo	29
Tabla 12 Correlación entre las habilidades directivas y el clima organizacional.....	30
Tabla 13 Correlación entre las habilidades personales de los directivos y el clima organizacional.....	31
Tabla 14 Correlación entre las habilidades interpersonales de los directivos y el clima organizacional.....	32
Tabla 15 Correlación entre las habilidades de grupo de los directivos y el clima organizacional.....	33
Tabla 16 Correlación entre las habilidades específicas de comunicación de los directivos y el clima organizacional.....	34

Índice de figuras

Figura 1 Habilidades personales de los directivos.....	24
Figura 2 Habilidades interpersonales de los directivos.	25
Figura 3 Habilidades de grupo en los directivos.	26
Figura 4 Habilidades específicas de comunicación de los directivos.....	27
Figura 5 Clima de tipo autoritario.	28
Figura 6 Clima de tipo participativo.....	29

Resumen

El presente trabajo de investigación ha tenido como propósito establecer la relación que existe entre las habilidades directivas y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 – Unidad de Gestión Educativa Local N° 15 durante el año 2018, para lo cual se formuló como hipótesis general: Las habilidades directivas se relacionan de manera significativa con el clima organizacional.

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo. Se realizó un estudio de nivel correlacional, donde se empleó un diseño no experimental de corte transeccional, la población muestral estaba conformada por 26 docentes a quienes se les aplicó dos cuestionarios tipo escala de Likert para las dos variables, además ambos instrumentos fueron sometidos a la validez de contenido por juicio de expertos, con lo cual se estableció su confiabilidad de alfa de Cronbach.

En relación a los resultados obtenidos en el presente estudio, se empleó el análisis de prueba no paramétrica así como el análisis con la prueba Rho de Spearman donde los resultados precisan que existe una relación de manera significativa entre las habilidades directivas y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 – Unidad de Gestión Educativa Local N° 15 durante el año 2018, con un nivel de correlación positiva, directa y moderada ($Rho= 0.455$), lo que significa que a medida que se mejoren las habilidades directivas podrá mejorar el nivel del clima organizacional. De igual modo existe relación entre las dimensiones de las habilidades directivas con el clima organizacional, con niveles de correlación positiva, directa y moderada, excepto de la relación entre la dimensión habilidades personales y la variable clima organizacional, que revela un nivel de correlación positiva, directa y baja.

Palabras Clave: Habilidades directivas, clima organizacional, habilidades personales

Abstract

The purpose of this research work was to establish the relationship between managerial skills and the organizational climate in the educational institutions of Network 1 - Local Educational Management Unit No. 15 during 2018, for which it was formulated as a hypothesis general: Managerial skills are significantly related to the organizational climate.

The research had a quantitative approach. A correlation level study was carried out, where a non-experimental transectional design was used, the sample population was made up of 26 teachers who were given two Likert scale questionnaires for the two variables, and both instruments were submitted to the Content validity by expert judgment, which established its reliability of Cronbach's alpha.

In relation to the results obtained in the present study, the nonparametric test analysis was used as well as the analysis with the Spearman's Rho test, where the results indicate that there is a significant relationship between the managerial skills and the organizational climate in the educational institutions of Network 1 - Local Educational Management Unit No. 15 during the year 2018, with a positive, direct and moderate correlation level ($Rho = 0.455$), which means that as the managerial skills are improved, it will be able to improve the organizational climate level. Similarly, there is a relationship between the dimensions of managerial skills with the organizational climate, with levels of positive, direct and moderate correlation, except for the relationship between the personal skills dimension and the organizational climate variable, which reveals a positive correlation level, direct and low.

Keywords: managerial skills, organizational climate, personal skills

I.- INTRODUCCIÓN

En el universo de los negocios, las situaciones del medio han venido cambiando de forma rápida. Los directivos de nuestros tiempos precisan estar restaurando continuamente sus capacidades y habilidades, para agenciarse de herramientas, conocimientos y prácticas de uso en su administración diaria. El desarrollo de habilidades directivas, ayuda a enriquecer el desempeño de las organizaciones, además a tener un clima organizacional adecuado. Los directivos de alta categoría, son aquellos que lograron desarrollar las competencias y habilidades, para estar acorde con las exigencias del universo comercial moderno que son cuantiosas, por ello, según la opinión de varios autores, se pueden mencionar las siguientes: que los directivos deben ser guiados con el conocimiento actualizado, manejando un estilo de liderazgo pertinente, además, mediante el uso de sus destreza para la comunicación asertiva, con la práctica de los valores éticos y las habilidades para el trabajo en equipo.

Actualmente en América Latina, las habilidades directivas para la administración, van obteniendo más trascendencia en las organizaciones. El desafío decidido por la mejora de las habilidades directivas se vuelve de gran beneficio en las organizaciones, capaz de dirigir los mecanismos de transformación institucional, fundamentalmente en donde el factor persona es lo más preponderante, tal es el caso del sector estatal. Diversas investigaciones confirman que la teoría de la trascendencia posee el desarrollo de las habilidades directivas en todas las organizaciones. Se requiere la necesidad de una mayor estimación y reconocimiento de lo que la presencia de unos directivos con habilidades personales y directivas, tienen en el logro de los propósitos previstos en la entidad. El crecimiento, el estudio y el poner en práctica las habilidades directivas aumentan el rendimiento de las organizaciones. El desarrollo de habilidades directivas proporciona una gran posibilidad de mejoramiento, en diversos aspectos: motivación, participación, responsabilidad, eficacia en el uso de recursos y eficiencia dentro de una organización.

Otras investigaciones afirman que el desarrollo de las habilidades interpersonales es primordial en una organización. Cuando el que lidera, además de tener el conocimiento necesario acerca de los aspectos elementales de la organización que dirige, tiene un comportamiento coherente, que le otorga la autoridad necesaria para influenciar en las personas que dirige. Las habilidades interpersonales, por consiguiente, no son más que

instrumentos para lograr resultados óptimos, para lo cual es indispensable que estén presentes los saberes y la conducta necesarios. Así mismo, desarrollar las habilidades directivas en los integrantes de una organización es de suma importancia, ya que permiten el fortalecimiento de las competencias personales que todo directivo debe optimizar para orientar su trabajo profesional de manera eficiente y eficaz, para influir de manera positiva en la organización educativa que administra y lidera con miras a alcanzar los objetivos que se plantean como institución.

En algunas instituciones educativas se observa que los directivos desarrollan habilidades directivas verticales y toman decisiones de manera autoritaria, las cuales se ven reflejadas en los equipos que lideran, porque se dificultan en enfrentarse a las situaciones de cambio que experimenta la organización, por el cual se percibe un clima organizacional resquebrajado y con docentes insatisfechos. Entre las causas podemos mencionar la indiferencia de los directivos frente a las situaciones de convivencia que se da en su institución, desconocimiento de las habilidades directivas que debe desarrollar como líder de una institución educativa. Todo esto trae como consecuencia el desánimo de los maestros en cumplir sus obligaciones, decadencia del rendimiento estudiantil, bajas metas de atención en las instituciones educativas que lideran, proyección de una mala imagen como institución.

A continuación, se menciona los trabajos previos, realizados en el ámbito internacional. En tal efecto tenemos a Rojas (2015), en su tesis, planteó como objetivo determinar la situación del clima organizacional y la satisfacción profesional de los educadores de la Escuela Superior de Formación de Maestros Warisata durante el 2014. Concluyendo que el ambiente laboral en dicha institución está con falta de organización, motivación e interacción, denotando insatisfacción profesional del personal docente, siendo que el personal docente no se siente complacido desempeñando sus funciones, por lo cual, se aceptó su hipótesis de que, existe desinformación del profesorado sobre la estructura institucional, desconocen la visión, misión, los objetivos que deben cumplir de acuerdo a las políticas dispuestas por la escuela, además no se ven involucrados en las decisiones institucionales y se limitan a cumplir sus funciones.

Por su parte, Olmedo (2015), realiza una investigación de tipo correlacional, con el propósito de determinar las correlaciones entre las variables de la gestión directiva y el desempeño docente en el Liceo Salvadoreño. Por medio de un análisis profunda de sus respectivas dimensiones de cada variable, llega a la conclusión de que, la gestión directiva

con el desempeño docente se relaciona de forma positiva media, lo cual indica que es ideal, sin embargo, debe fortalecerse. Precisa también, que la correlación respecto a la administración, desde la percepción del director se contempla positiva moderada y desde la perspectiva del maestro se contempla débil y asimismo desde los alumnos, se encuentra débil. Además, el autor precisa que la relación del director con los docentes y alumnos es débil, por ello, los directivos deberían tener en cuenta las flaquezas para construir un plan para mejorar y transformar el Liceo Salvadoreño en una organización funcional, que considera las oportunidades y que se vale de las flaquezas para reforzar las dimensiones que se tuvieron en cuenta en esta investigación.

De la misma forma, se presenta las investigaciones preliminares hechas en el ámbito nacional. Para lo cual cito a Solís (2018), que hace un estudio, con la finalidad de medir el nivel de correlación entre las variables de habilidades directivas y el clima organizacional, en la casa de estudio N° 131 “Monitor Huáscar”, UGEL 05, San Juan de Lurigancho, 2018. Dicha investigación se realizó en una población de 102 docentes la cual a su vez fue su muestra. Luego de un análisis profunda de la información recolectada en la investigación, el autor concluye que, si existe relación significativa entre las habilidades directivas y el clima organizacional, demostrándose que el coeficiente de correlación es 0.776, el cual refleja una alta asociación entre las variables.

Así mismo, Becerra (2018), realizó una tesis con la finalidad de establecer la correlación que hay entre las variables habilidades directivas y desempeño docente en el centro de estudio, José Andrés Rázuri, San Pedro de Lloc. Luego de analizar los datos obtenidos por medio de la encuesta, el investigador concluyo que efectivamente la correlación entre las variables del estudio es significativa en la institución educativa mencionada. Este resultado demuestra que las habilidades directivas de un director influyen de manera positiva en desempeño de los docentes.

Del mismo modo, Córdova (2017), investiga con el propósito de conocer la correlación entre las habilidades directivas y clima institucional en la Red 12, Ugel 06 – ATE, 2017. Luego de analizar los datos obtenidos en la encuesta llega a la conclusión de que las variables investigadas tienen correlación significativa. Para obtener los datos utilizó dos instrumentos de medición; uno para habilidades directivas y el otro para clima institucional, a partir de la apreciación de los maestros. Los dos instrumentos tienen su

validez y confiabilidad. Dicha conclusión es abalada con el valor del coeficiente de correlación Pearson 0,452 valor que corresponde a correlación positiva moderada.

De la misma forma, Moreno (2017), realiza una investigación, con el objetivo de determinar la correlación entre las variables habilidades gerenciales con el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017, en dicha investigación, la población estaba constituida por 272 empleados y la muestra fue de 159. La recopilación de la información de ambas variables se hizo mediante el instrumento del cuestionario, la misma que fue validada según la opinión del juicio de expertos. Luego de realizar los análisis estadísticos correspondientes el autor concluye que existe una correlación significativa en las variables investigadas en el mencionado hospital, como evidencia de lo mencionado se presenta la valoración de la correlación 0.844; por lo tanto, se considera una relación positiva alta.

Por último, Aguilar y Guerrero (2014), realiza una investigación, con el propósito de conocer el grado de correlación que existe entre las variables habilidades directivas y satisfacción laboral en una institución educativa que brinda educación básica alternativa, UGEL N° 04. Luego de analizar los datos recogidos a través de la encuesta, el autor concluye que la correlación entre las variables investigadas es positiva y directa. Además, precisa que todos los aparatos del sistema educativo en dicha institución se orientan al que hacer del docente, desde un enfoque pedagógico. Por lo tanto, se evidencia la importancia de destacar en las jornadas de integración, al igual que en las jornadas de reflexión para brindar el apoyo que necesita cada docente.

A continuación, se presenta las teorías relacionadas al tema de habilidades directivas y el clima organizacional. Para lo cual mencionamos al fundador de la "Teoría X" y "Teoría Y" Douglas McGregor, quien desarrolla dos teorías contrarias de rumbo; en una, los directivos suponen que los empleados solo laboran bajo intimidación, y en la otra, los gerentes se apoyan en el principio de que las personas quieren y necesitan laborar. “Luego de observar la forma en que los directivos se relacionan con sus trabajadores, McGregor infirió que el parecer de aquellos sobre la naturaleza humana se fundamenta en un grupo de supuestos con las que dan forma su conducta a sus empleados.” La Teoría X presenta cuatro premisas de los directivos: (1) A los trabajadores no les complace su labor y, cada vez que pueden, lo eluden, quiere decir que un empleado, no realiza su trabajo con placer, por ello, cuando tienen la oportunidad de eludir lo hacen. (2) Como no les agrada el trabajo, se les

exige, vigila o coacciona con sanciones para que se sacrifiquen y poder alcanzar las metas. Vale precisar, ya que no le agrada el trabajo, por ello es necesario poner una vigilancia, quien debe exigir constantemente, para hagan el esfuerzo de aumentar la producción, de lo contrario condicionando con sanciones de diferentes tipos. (3) Los empleados evadirán sus obligaciones y solicitarán orientaciones formales cada vez que necesiten. Es decir, los trabajadores evadirán sus deberes y obligaciones, para hacerlo buscarán orientaciones legales de tal manera el empleador no pueda dar sanciones o tomar medidas sobre dicho empleado. (4) Los empleados ponen su seguridad antes que los demás aspectos del trabajo y mostrarán escasas aspiraciones. En otras palabras, el empleado pondrá en primer lugar sus intereses personales como: su salud personal y de su familia, así mismo los intereses económicos, además demostrando poco interés en aumentar la productividad de la empresa.

Del mismo modo, a manera de contraposición a estas ideas negativas, McGregor estableció cuatro supuestos que denominó teoría Y: (1) Las personas valoran el trabajo de manera natural, que le causa satisfacción. Vale precisar que esta teoría es lo contrario a la teoría X, por lo tanto, según la teoría Y los empleados valoran su trabajo y lo realizan con satisfacción, aumentando la productividad de la empresa constantemente. (2) Las personas se encaminan y se auto controlan si están involucradas con las metas de la organización. Es decir, los empleados cuando están involucrados con las metas y objetivos de la empresa, se auto controlan y trabajan en función a ella. (3) Las personas habituales aceptan y a buscan responsabilidades, son ambiciosas. (4) La disposición para tomar decisiones ingeniosas e innovadoras es muy alta entre las personas para solucionar temas que se presenten en la organización. La teoría X se rige por el principio de la autoridad quien es el que ejerce el control y dirige la organización; en cambio de la teoría Y su principio es la integración, la cual permite que los miembros de la organización puedan orientar sus propias metas y su mayor esmero para conseguir el auge de la organización. McGregor estaba convencido de que los planteamientos de la teoría Y son más apropiados que la teoría X. En consecuencia, planteaba ideales como el tomar decisiones de manera participativa, puestos de trabajo de compromiso y confortante, así como las buenas relaciones en los grupos, como medios para incrementar al máximo la motivación laboral en los trabajadores. Las ideas de una u otra teoría se convertirán en adecuadas dependiendo la circunstancia, ya que se considera que convertir al trabajo en más atractivo y lleno de satisfacciones es la base de una buena motivación para quien lo ejecuta.

Así mismo se presenta, otra teoría denominada teoría de los sistemas Likert, esta teoría, propone que la conducta de las personas es ocasionada, en parte, por el proceder administrativo y por el contexto de la organización que estos observan y, también, por sus estudios, sus apreciaciones, sus creencias, sus competencias y sus virtudes. La reacción de una persona frente a determinada situación regularmente va ser en función de la apreciación que tiene de ella. No cuenta lo subjetivo sino el cómo observa las cosas (Likert, 1968). Además, es necesario mencionar que para Likert existen cuatro sistemas de dirección: (1) Autoritario coactivo; que es tipo del directo que posee toda la autoridad de toma de decisiones, además es el que no se confía en su equipo, por ello considera que sus empleados solo trabajan mejor bajo presión o bajo condiciones con castigos, además la comunicación es descendente. (2) autoritario benevolente; este tipo de gestión es un poco mejor que lo anterior, ya que un director con este estilo de gestión ya no castiga a sus empleados, más bien le da un poco de confianza y busca motivar su desempeño mediante recompensas económicas y la comunicación se mejora un poco. (3) consultivo; Likert sostiene que este tipo de gestión aproxima a la dirección optima, ya que para tomar las decisiones importantes de la empresa se hace una consulta a sus subordinados, por lo tanto, la decisión se toma en consenso, pero la dirección aún sigue a cargo de los funcionarios con cargos altos. (4) participativo; Likert considera que este tipo de gestión es lo ideal, ya que las decisiones se toman de manera consensuada, además la comunicación entre el directivo y los empleados es fluida. Por ello, este psicólogo recomienda que los directores, líderes de las empresas y de las instituciones, trabajen mediante este sistema de gestión participativa, ya que crea un ambiente de clima laboral favorable, además la comunicación es directa, fluida y en tiempo real, todo esto garantizara aumentar la productividad de la empresa.

Seguidamente, presentamos también las teorías que corresponden a las habilidades directivas, entendiendo, que las habilidades directivas es el conjunto de acciones que les caracteriza a las personas y que conducen a ciertos resultados, estas son conductuales y más no características de la personalidad, estas habilidades pueden ser observables. Además, cuando se habla de las habilidades directivas, se refiere al conjunto de las habilidades que un director debe desarrollar para su mejor proceso de gestión. Dichas habilidades se desarrollan mediante la práctica continua con el uso correcto de las herramientas que le permite desarrollar dichas habilidades. Asimismo; es necesario mencionar que las habilidades son interrelacionadas, quiere decir, cada habilidad no actúa de manera independiente, hay que entender que las habilidades directivas es un conjunto de habilidades

del director actuando al mismo tiempo para un resultado concreto. Es decir, un quehacer de un director depende de varias habilidades actuando al mismo tiempo, incluso el autor señala que algunas habilidades pueden ser contradictorias y paradójicas. (Whetten y Cameron, 2005, p. 8).

Las habilidades directivas están integradas por 4 tipos de habilidades, las cuales son: habilidades personales, habilidades interpersonales, habilidades de grupo y las habilidades específicas de la comunicación. A continuación, se detalla a cada una de las habilidades mencionadas.

Las habilidades personales; se manifiestan mediante el desarrollo del conocimiento de sí mismo, el manejo adecuado del estrés personal y la solución de situaciones conflictivas en forma analítica y creativa. Dichas habilidades como señala (Whetten y Cameron, 2005, p. 55 y 56), requieren (1) desarrollo del autoconocimiento; que se comprende como el concepto que tiene la persona de sí misma, que le permite reconocer sus debilidades y fortalezas lo cual permite que las interacciones con los demás sean más eficientes. Quiere decir que una persona o director que se conoce a sí mismo, en la toma de decisiones va considerar siempre sus fortalezas, pero también sus debilidades, por ende, las decisiones tomadas serán bien calculadas en momento justo, con las personas indicadas. (2) manejo del estrés personal; entendiendo que los individuos no tienen la misma respuesta frente al estrés, tiene que ver mucho su situación física, su personalidad y formas de apoyo social; quienes desarrollan su elasticidad personal, fuerza restrictiva, manejan eficazmente los efectos negativos del estrés. A pesar que hoy en día ya existen herramientas que ayudan la gestión de las empresas, hay que entender que un director como todo ser humano está sometido a múltiples responsabilidades, como familiares, laborales, económicas, sociales y espirituales, los cuales crea condiciones estresantes. Por lo tanto, es sumamente importante que desarrolle las habilidades de manejo de estrés personal. (Whetten y Cameron, 2005, p. 105 y 106). (3) soluciones analíticas y creativas del problema; entendiendo que las personas en casi todos los aspectos de su vida están frente a la necesidad de resolver problemas. Frente a una situación problemática el individuo o directivo debe dar solución siguiendo el método sistemático, el cual considera cuatro etapas: (primero) definir el problema; es decir diagnosticar la situación, conocer la causa, hecho y consecuencias del problema. (segundo) generar alternativas; lo que significa proponer una serie de soluciones posibles, analizando las consecuencias de cada alternativa de solución considerada. (tercero) evaluar y

seleccionar una de las alternativas; para ello, es necesario considerar sus ventajas y desventajas, además de que sea satisfactoria para los involucrados. (por último) poner en práctica la solución seleccionada; puesto que la solución debe ser aceptada y llevarse a cabo por completo tratando de encontrar la menor resistencia posible (Whetten y Cameron, 2005, p. 160-163).

Las habilidades interpersonales; se comprenden como el conjunto de las habilidades y destrezas que le permite a un individuo establecer buenas relaciones con las personas de su entorno social. Dichas habilidades interpersonales se pueden desarrollar mediante. (1) coaching, consultoría y comunicación de apoyo; cada vez que los directivos sientan la necesidad de apoyar a los subalternos a modificar su disposición o conducta, será necesaria la preparación o el asesoramiento; por otro lado, la comunicación es muy importante ya que es la habilidad que permite a las personas transmitir mensajes claros y precisos. La comunicación de apoyo permite tener una relación positiva frente a un problema que se esté abordando, trae como resultado tener una relación interpersonal positiva (Whetten y Cameron, 2005, p. 215 y 217). (2) ganar poder e influencia; entendiendo que ganar poder, implica ganar autoridad, dicha autoridad debe ser sanamente adquirida de lo contrario la buena relación interpersonal no se da. Además, entendamos que el poder es la capacidad para influenciar sobre la conducta de otras personas, es ser capaz de que las cosas sucedan. La influencia significa asegurar la aprobación de los demás para trabajar unidos en el logro de metas (Whetten y Cameron, 2005, p. 254 y 266). (3) la motivación de los demás; la motivación es uno de los elementos fundamentales en el proceso de establecer buenas relaciones interpersonales, porque permite ganar la voluntad y nivel de compromiso de un colaborador frente a su trabajo lo que se manifiesta su esfuerzo para lograr los objetivos. Un directivo eficaz dedica tiempo a alentar y reforzar la motivación de sus subalternos, esto se verá reflejado en su empeño y predisposición. La motivación trae consigo en los empleados un alto rendimiento y que estén personalmente satisfechos (Whetten y Cameron, 2005, p.300 y 303). (4) Manejo de conflictos; los conflictos interpersonales siempre están presentes en la vida organizacional, frente a ello los directivos eficaces deberán usar tres habilidades esenciales: i) diagnosticar de manera específica los tipos de conflicto; ii) manejar de forma apropiada el conflicto, seleccionando la estrategia adecuada; iii) resolver el conflicto interpersonal de manera efectiva, de tal forma que las relaciones entre los implicados no se deterioren (Whetten y Cameron, 2005, p. 347).

Sintetizando al párrafo anterior, referente a las habilidades interpersonales, se puede decir que es una de las habilidades más importantes para el liderazgo, y la gestión de un director, ya que la gestión en sí, se trata de las relaciones con otras personas del equipo o de otras empresas etc. En ese proceso de establecer las buenas relaciones interviene las habilidades interpersonales. Por lo tanto, un directivo carente de habilidades directivas no podría establecer buenas relaciones con su equipo o subordinado, además no podría hacer buenos negocios con otras empresas o personales.

Las habilidades de grupo; se presentan al promover el trabajo colaborativo en la cual cada individuo conoce y desarrolla el rol que le corresponde y de esta forma apoya a que las metas de la organización se alcancen. También consideran que un directivo debe liderar el cambio positivo en la organización que dirige y de esta manera movilizar las habilidades de los demás. Dichas habilidades se pueden dar mediante: (1) facultamiento y delegación; significa que el directivo da licencia a los demás para desarrollar con acierto lo que ellos anhelan, y no lo que el directivo desea. El facultamiento permite apoyar a las personas a desarrollar el sentido de confianza en sí mismas, también es ayudar a las personas a vencer su impotencia, a la vez significa activar la motivación intrínseca para cumplir una tarea. La delegación está referida a la atribución de una función a otras personas, orientada al trabajo. Ya que para un directivo es muy difícil realizar todas las actividades que apuntan a cumplir con los objetivos de la organización, por eso se ve con la necesidad de delegar (Whetten y Cameron, 2005, p. 401; 403 y 419). (2) formación de equipos y trabajo en equipo; los equipos efectivos al igual que el trabajo en equipo hábil, tienen como atributos: la interdependencia entre los miembros, los miembros trabajan unidos para ser más eficientes, crean su propio magnetismo, no siempre tienen el mismo líder, estos se cuidan y se preocupan el uno por el otro, tienen miembros que alientan al líder y viceversa, y tienen un nivel alto de responsabilidad y confianza entre los integrantes (Whetten y Cameron, 2005, p. 447). (3) liderar el cambio positivo; En las organizaciones un buen directivo se preocupa de hacer bien las cosas y de hacer las cosas correctas; además de liderar el cambio y de crear algo nuevo debe sostener la armonía y el dominio de la organización (Whetten y Cameron, 2005, p. 490).

Por lo tanto, como señala el autor citado en el párrafo anterior, el trabajo en grupo o equipo, cuando se trata de alcanzar uno objetivos concretos de una empresa u organización es realmente necesario, ya que los miembros de un grupo, cuando existe un buen liderazgo,

una buena comunicación se apoya entre ellos, lo más importante se motivan entre ellos. Así mismo cuando el trabajo en equipo es bien sincronizado, articulado la productividad de la empresa y la eficiencia de una organización se aumenta. En cambio, cuando en un grupo existen miembros negativos o miembros que el lugar de motivar desmotiva, esta quita la voluntad de trabajo del resto, por ello en directivo también tiene que identificar y quitar el equipaje de la organización, antes que haga daño o afecte el resto del equipo.

Las habilidades específicas de comunicación; son aquellas habilidades que tiene el directivo para conducir las presentaciones orales y escritas, también el conducir de manera planificada y óptima tanto las entrevistas como las reuniones. Dichas habilidades se manifiestan a través de: (1) conducción de presentaciones orales y escritas; Un directivo eficaz debe transmitir mensajes, orales o escritos, eficaces que lo conlleven a una buena comunicación dentro de la organización. Para ello debe ejecutar su estrategia, establecer sus propósitos, organizar su mensaje, amparar sus ideas con evidencias, además reconocer en qué momento utilizar la comunicación oral o la comunicación escrita. La preparación y práctica constante permitirá al directivo enriquecer su manera de disertar y de escribir (Whetten y Cameron, 2005, p. 543). (2) conducción de entrevistas; Algunos directivos fracasan como entrevistadores ya que consideran esta actividad como si fuera solo una conversación, algo casual, por el contrario, un directivo eficaz entiende que la entrevista es una comunicación especializada. Por lo tanto, debe ser planeada y ejecutada de manera apropiada (Whetten y Cameron, 2005, p. 562 y 563). (3) conducción de juntas; En una organización el directivo debe planificar y conducir juntas eficaces, para ello debe tener en cuenta, el propósito, los participantes, la planificación, la participación y la perspectiva. Las juntas eficaces conllevan a tomar decisiones de mayor calidad (Whetten y Cameron, 2005, p. 584).

De lo mencionado por el autor en el párrafo anterior se puede inferir, que la habilidad de comunicación de un director es necesario ser desarrollada, porque un buen director debe ser un buen comunicador, ya que por medio de ello se transmite con claridad lo que quiere informar a sus subordinados. Dicha comunicación puede ser de forma oral o escrita, dependiendo de las circunstancias para cada caso. Por otro lado, muchos directores consideran que la entrevista son simples conversaciones, cuando en realidad la entrevista es una comunicación especializada, en donde el director debe realizarlo con estrategias, de tal manera que garantice, recopilar una información de calidad y real que le permita tomar las

decisiones correspondientes al respecto. Por último, un director debe saber conducir las juntas de manera correcta, entendiendo que un director debe tener bien claro los objetivos institucionales, por tanto, la junta debe ser conducido con direcciona a ella.

A continuación se presenta las teorías relacionadas al clima organizacional; de manera general, el clima organizacional, son aquellas condiciones del medio laboral que son advertidas o comprobadas por los integrantes de una organización y que asimismo poseen dominio directo en la conducta de los servidores; estableciendo también la parte interna de la organización, el aire que se respira, la atmosfera psicológica característica que hay en ella e incluye las actitudes, la organización de valores y modos de conducta colectiva.

Para (Likert, 1968), existen dos tipos de clima organizacional, las cuales son: autoritario y participativo. Por lo tanto, se detalla las características de cada una; (1) Clima de tipo autoritario; Se le denomina también clima cerrado, que presenta una estructura rígida, en la que se puede encontrar empleados insatisfechos con su trabajo y con la organización. Estas pueden ser: (a) autoritario explotador; donde el directivo no tiene confianza hacia sus subordinados, la percepción que se tiene en este tipo de clima es de temor y la interacción que se da entre los individuos y sus directivos es poca, es decir un ambiente altamente toxico en el sentido de que el director siempre está desconfiando en sus subordinados. (b) autoritario paternalista; donde existe confianza entre directivos y colaboradores, en este tipo de clima se manejan como fuentes de motivación las recompensas y los castigos y los supervisores de cada área manejan mecanismos de control, vale decir que en este tipo de ambiente el clima laboral no es lo favorable, ya que los directivos la única estrategia para aumentar su productividad de sus trabajadores lo único que hacen es condicionarlo, ya sea con premio o castigo. (2) clima de tipo participativo; considerado también un clima abierto, que se presenta una estructura flexible y dinámica. Se intenta satisfacer las necesidades sociales de los empleados. Estas pueden ser: (a) consultivo, cuando hay confianza entre directivos y colaboradores. Esta organización está determinada por el movimiento y la gestión eficaz teniendo como base las metas por lograr. (b) participativo en grupo; donde la operatividad de este sistema es el del trabajo en equipo, al cual considera como el procedimiento superior para lograr los propósitos de la organización a través de la participación estratégica.

Seguidamente, se menciona los problemas de la investigación, que se realizó en las Instituciones Educativas de la Red 1 - UGEL N° 15, cabe precisar que la investigación se

realizó solo en las instituciones educativas señalados, por lo tanto, para no redundar, en los problemas solo haremos referencia a dichas instituciones.

Problema general:

¿Cómo se relacionan las habilidades directivas y el clima organizacional en las instituciones educativas mencionadas?

Problemas específicos:

¿Cómo se relacionan las habilidades personales de los directivos con el clima organizacional en las instituciones educativas mencionadas?

¿Cómo se relacionan las habilidades interpersonales de los directivos con el clima organizacional en las instituciones educativas mencionadas?

¿Cómo se relacionan las habilidades de grupo de los directivos con el clima organizacional en las instituciones educativas mencionadas?

¿Cómo se relacionan las habilidades específicas de comunicación de los directivos con el clima organizacional en las instituciones educativas mencionadas?

De la misma forma, se presenta la justificación del estudio; por lo tanto, en lo referente a la justificación teórica, la presente trabajo de estudio permitió recopilar información y profundizar los conocimientos respecto al desarrollo de las habilidades directivas y como estas se relacionan con el clima organizacional en las instituciones de UGEL 15, la cual contribuirá a formar una actitud crítica constructiva entre los directivos sobre su faceta como líder de una organización educativa y, consecuentemente le permitirá desarrollar y fortalecer sus habilidades en el campo administrativo y organizacional. Además, proveer a los directivos los medios adecuados para saber negociar, solucionar conflictos, dirigir juntas de manera pertinente y, obteniendo resultados y objetivos; saber tomar decisiones, y saber hacer una presentación, y manejarse con facilidad y eficacia ante cualquier situación comunicativa.

Por otro lado, con respecto a la justificación metodológica, la presente investigación, es de enfoque cuantitativo, porque, los datos recolectados, pasan a través de un análisis cuantitativo y por ende los resultados se expresan en porcentajes. De la misma forma es de diseño no experimental, debido a que no se realiza ningún tipo de experimento con las muestras, tampoco se hace ninguna manipulación ella. Así mismo, es una investigación

transeccional correlacional, porque la información o los datos solo se ha recogido en un único momento, además lo que pretende demostrar o conocer es el grado de correlación de las dos variables de estudio, de ahí es correlacional. En la misma línea, para garantizar de que los resultados obtenidos sean fiables, los instrumentos utilizados pasaron a través de prueba de validación de los expertos y la confiabilidad de alfa de Cronbach.

Seguidamente se menciona a las hipótesis de la investigación recalcando que se realizó en las instituciones educativas de la Red 1 – UGEL N° 15, 2018, por lo tanto:

Hipótesis general:

Las habilidades directivas se relacionan de manera significativa con el clima organizacional en las instituciones educativas mencionadas.

Hipótesis específicas:

Existe una relación significativa entre las habilidades personales de los directivos y el clima organizacional en las instituciones educativas mencionadas.

El desarrollo de las habilidades interpersonales de los directivos se relaciona de manera significativa con el clima organizacional en las instituciones educativas mencionadas.

Existe una relación directa y significativa entre las habilidades de grupo de los directivos y el clima organizacional en las instituciones educativas mencionadas.

Las habilidades específicas de comunicación de los directivos tienen influencia directa y significativa con el clima organizacional en las instituciones educativas mencionadas.

Por último, se presenta los objetivos de la investigación, precisando que se realizó en las instituciones educativas de la Red 1 – UGEL N° 15, 2018

Objetivo general:

Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y el clima organizacional en las instituciones educativas mencionadas.

Objetivos específicos:

Establecer de qué manera se relaciona las habilidades personales de los directivos con el clima organizacional en las instituciones educativas mencionadas.

Establecer la relación que hay entre las habilidades interpersonales de los directivos y el clima organizacional en las instituciones educativas

Identificar la relación entre las habilidades de grupo de los directivos con el clima organizacional en las instituciones educativas mencionadas.

Describir la relación entre las habilidades específicas de comunicación de los directivos y el clima organizacional en las instituciones educativas mencionadas.

II.- MÉTODO

2.1 Tipo y Diseño de Investigación

2.1.1 Tipo de investigación

Esta investigación es de tipo transeccional, correlacional por que pretende determinar el grado de correlación que existe entre los variables del estudio. Quiere decir mediante esta investigación se conocerá la intensidad de asociación que hay entro las dichas variables. Así mismo es transeccional, porque los datos se recogieron en un solo momento, es decir cómo se estuviera sacando un corte transversal o toma de foto.

2.1.2. Diseño de investigación

El diseño del estudio fue es no experimental, ya que no se llevó a cabo ningún tipo de experimento, es decir ninguna manipulación a las muestras. Solo se estudia a los fenómenos o hechos en su estado natural en un momento específico. Para precisar la investigación es de enfoque cuantitativo, porque los datos recolectados pasan a través de un análisis estadístico cuantitativo, donde los resultados incluso se expresan en cantidades numéricas porcentuales.

2.2 Operacionalización de variables

2.2.1 Identificación de variables

V1: Habilidades directivas

Para (Whetten y Cameron, 2005, p. 8), las habilidades directivas se comprenden como el conjunto de acciones, hechos que un individuo realiza para conducir a un grupo de personas hacia un objetivo y logro de resultados, dichas habilidades pueden ser perceptibles y otras habilidades no. En ocasiones se confunde las habilidades con la personalidad cuando estas

son distintas. Las habilidades pueden ser controladas, ya que las personas pueden tenerlo bajo control, demostrando practicar, mejorar o limitarla cuando sea necesario.

V2: Clima organizacional

Según (Likert, 1968), el clima organizacional se comprende como las condiciones del medio laboral que son advertidas o comprobadas por los integrantes de una organización que poseen dominio directo en la conducta de los servidores; estableciendo también la parte interna de la organización, el aire que se respira, la atmosfera psicológica característica que hay en ella e incluye las actitudes, la organización de valores y modos de conducta colectiva

2.2.2 Operacionalización de las Variables

El proceso de operacionalización de las variables para (Sabino, 1992, p.113), es el proceso a la que se someten los variables, de manera que se identifican los correlatos empíricos, que facilitan valorar su comportamiento, de los fenómenos o hechos que se ocurren en la práctica. En este proceso se conceptualiza con claridad a cada dimensión, de las cuales se identificaron los indicadores que proporcionaron contestaciones de manera inmediata a las variables de medición, con la intención de ser precisos en la recopilación de la información para una perfecta realización del presente trabajo.

Tabla 1

Matriz operacional de la variable habilidades directivas

DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA Y VALORES	NIVEL Y RANGO
Habilidades personales	Desarrollo del autoconocimiento	1		
	Manejo del estrés personal	2		
	Soluciones analíticas y creativa de problemas	3		
Habilidades interpersonales	Coaching, consultoría y comunicación de apoyo	4, 5	(1)	
	Ganar poder e influencia	6	Nunca	Alto
	Motivación de los demás	7	(2)	(57-75)
	Manejo de conflictos	8	Rara vez	
Habilidades de grupo	Facultamiento y delegación	9	(3)	Medio
	Formación de grupos efectivos y trabajo en equipo	10, 11	A veces	(36-56)
	Liderar el cambio positivo	12	(4)	
Habilidades específicas de grupo	Conducción de presentaciones orales y escritas	13	Casi siempre	Bajo
	Conducción de entrevistas	14	(5)	(15-35)
	Conducción de juntas	15	Siempre	

Fuente: Adaptado de Whetten y Cameron (2005).

Tabla 2

Matriz operacional de la variable clima organizacional

DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA Y VALORES	NIVEL Y RANGO
Clima de tipo autoritario	Autoritario explotador	1, 2	(1) Nunca	Alto (38-50)
	Autoritario paternalista	3, 4	Rara vez (2) (3)	Medio (24-37)
Clima de tipo participativo	Consultivo	5, 6, 7	A veces (4)	
	Participación en grupo	8, 9, 10	Casi siempre (5) Siempre	Bajo (10-23)

Fuente: Adaptado de Likert (1968).

2.3 Población y muestra

2.3.1 Población

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014, p.174), se denomina población a la agrupación total de los individuos o casos que son congruentes con un conjunto de detalles. Virtud de ello debe fijarse, en relación a sus cualidades de contenido, de contexto y en un periodo.

La institución educativa que forma parte de esta investigación tiene 90 años de antigüedad aproximadamente, su infraestructura es de concreto y se encuentra ubicada en una zona de gran actividad comercial, rodeada de diversas instituciones del distrito de San Mateo de Huanchor. Los padres de familia se dedican al comercio y la minería, en su mayoría. El grado de instrucción de los padres de familia está constituido mayoritariamente en el nivel primario y secundario, y algunos en el nivel superior.

La población donde se realizó la investigación está formada por 26 docentes. La IE pertenece a la UGEL 15 Huarochirí. Se incluyeron como parte de la población a maestros contratados y nombrados, que no hayan tenido procesos administrativos ni judiciales y, que no hayan tenido licencias en los últimos dos años. Se consideró como criterio de inclusión, el encontrarse laborando como docente en el nivel primario durante el año escolar 2018.

2.3.2 Muestra

En teoría la muestra es una parte de la población que representa a todo el universo del estudio, para ello se selecciona con varios criterios, de tal manera que garantice que los datos recogidos demuestren los fenómenos de toda la población, en este caso particular, debido a que la población fue menor a 60 individuos, la muestra es igual a la población, en otros términos, se encuestó a todos los maestros sin excepción. Para precisar que valga la redundancia que la muestra es de 26 docentes.

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

2.4.1 Técnicas de recolección de datos

Se usó la encuesta, se eligió esta técnica ya que se pretendía saber el parecer o impresión de las habilidades directivas y el clima organizacional desde la apreciación de los maestros.

Lo que importaba saber, fueron las ideas o concepciones, acerca del tema de habilidades directivas y clima organizacional que había en las instituciones educativas en las que laboran los maestros que intervinieron en el presente estudio; por lo cual se tuvo en cuenta una técnica muy conveniente para recolectar datos en el presente estudio, a esto se añade el costo mínimo y su aplicación en simultáneo (Hernández et al., 2014).

2.4.2 Instrumentos de recolección de datos

Para este trabajo se empleó el cuestionario de escalamiento de Likert con respuestas cerradas, dirigido a la población y muestra seleccionada, se les presentó una serie de ítems a manera de aseveraciones que midieron su respuesta en cinco escalas, esto permitió medir las variables de estudio: V1 habilidades directivas y V2 clima organizacional.

2.4.2.1 Encuesta

El instrumento estaba establecido por veinticinco ítems a manera de aseveraciones las que fueron elaboradas de acuerdo a los indicadores de las variables del presente estudio, quince para la variable habilidades directivas y diez para, clima organizacional. Dicho instrumento se formuló de una forma clara y puntual.

La encuesta consiste en recabar datos entrevistando a las personas (Stanton, Etzel y Walker, 2007, p. 155). Al encuestar a los maestros de las instituciones educativas de la Red 1, permitió recoger los datos de forma veraz, lo cual sirvió para el presente estudio.

2.4.2.2 Cuestionario

El cuestionario es un escrito que recaba de forma sistematizada los indicadores cada variable involucrada con el propósito de la encuesta (Casas, et. al. 2003, p.528). El cual fue usado para recoger toda la información pertinente que corresponde a cada una de las variables.

Ficha técnica de habilidades directivas

Nombre : Encuesta de Habilidades directivas

Autora : Juana Teresa Córdova Ríos (2017)

Adaptado por : José Wilson Ramirez Llatas

Año : 2018

Tipo de instrumento : Cuestionario.

Objetivo : Determinar la correlación que existe entre las variables habilidades directivas y el clima organizacional en la institución educativa en estudio.

Población : 26 maestros

Número de ítems : 15 ítems

Aplicación : Directa

Tiempo de administración: 25 minutos

Normas de aplicación:

- Lea atentamente cada una de las afirmaciones y marque con una (X). Conteste sinceramente.
- No deje preguntas sin contestar.
- Marque la respuesta en los recuadros según la alternativa que considere más pertinente

Ficha técnica: de Clima organizacional

Nombre : Encuesta de Clima organizacional

Autor : José Wilson Ramirez Llatas

Año : 2018

Tipo de instrumento: Cuestionario.

Objetivo: Determinar la correlación que existe entre las habilidades directivas y el clima organizacional en la institución educativa en estudio.

Población : 26 maestros

Número de ítems: 15 ítems

Aplicación : Directa

Tiempo de administración: 15 minutos

Normas de aplicación:

- Lea atentamente cada una de las afirmaciones y marque con una (X). Conteste sinceramente.

- No deje preguntas sin contestar.
- Marque la respuesta en los recuadros según la alternativa que considere más pertinente

2.4.3 Validación del instrumento

Cada instrumento de medición fue sometido a validez de contenido por medio del método juicio de expertos, quienes fueron escogidos por especialidad y conocimiento en temas de investigación; estos evaluaron que cada instrumento cumpla con los requisitos de relevancia, pertinencia y claridad. Al respecto, (Hernández et al., 2014), señala que validez está referida al nivel en la que determinado instrumento de medición compara objetivamente aquello que se pretende medir en relación de las variables y objeto del estudio. En este sentido, el resultado de validez del instrumento se presenta en la tabla siguiente.

Tabla 3

Validez del instrumento: habilidades directivas

Jueces expertos		Criterios de Evaluación				Condición final
Grado	Nombre	Pertinencia	Relevancia	Claridad	Suficiencia	
Mg.	Espíritu Flores, Rómulo	Si	Si	Si	Si	Aplicable
Mg.	Marcos Ruiz, Rocío	Si	Si	Si	Si	Aplicable
Mg.	Velarde Villar, Oscar	Si	Si	Si	Si	Aplicable

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4

Validez del instrumento: clima organizacional

Jueces expertos		Criterios de Evaluación				Condición final
Grado	Nombre	Pertinencia	Relevancia	Claridad	Suficiencia	
Mg.	Espíritu Flores, Rómulo	Si	Si	Si	Si	Aplicable
Mg.	Marcos Ruiz, Rocío	Si	Si	Si	Si	Aplicable
Mg.	Velarde Villar, Oscar	Si	Si	Si	Si	Aplicable

Fuente: Elaboración propia

2.4.4 Confiabilidad del instrumento

El instrumento empleado en la presente investigación, fue sometido a una prueba piloto, para lo cual se eligió a 10 docentes como muestra piloto, esta muestra fue tomada de la institución educativa privada Bruno Terreros. La confiabilidad de los instrumentos fue sometido a prueba piloto mediante la prueba estadístico Alfa de Cronbach puesto que tienen una escala ordinal los dos instrumentos. Se considera que un determinado instrumento es confiable si las oportunidades que se emplea los resultados son idénticos o en todo caso parecidos, se considera a la unidad como la fiabilidad perfecta, dado que el índice de la consistencia varía entre el 0 y el 1 (Hernández et al., 2014).

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \times \left| 1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right|$$

K : es el número de ítems

$\sum Vi$: es la sumatoria de las varianzas individuales de cada ítem

Vt : es la varianza

Donde nuestras pruebas piloto arrojaron los siguientes resultados

Variables	Número de Ítems	Alfa de Cronbach
Habilidades directivas	15	0,85
El clima organizacional	10	0,89

Como se aprecia, los resultados de la confiabilidad del instrumento por medio de Alfa de Cronbach son de 0.85 y 0.89 respectivamente para variable 1 y para variable 2, valores que son superiores a 0,8 lo cual indica que el instrumento utilizado en la recolección de la información tiene la confiabilidad muy alta, entendiendo de la confiabilidad de Alfa de Cronbach es de 0 a 1, donde 0 es la confiabilidad nula y 1 es la máxima confiabilidad perfecta.

2.5 Métodos de análisis de datos

Análisis descriptivo,

Este análisis se realizó con SPSS 25.0 donde se analiza, describe y clasifica la valoración de los datos en función a los rangos establecidos en el instrumento. Quiere decir, que la valoración de los cuestionarios son clasificados, ordenados según sus respectivos rangos de valoración, por cada dimensión y se describe según los datos presentados en las tablas y gráficas.

Análisis inferencial, luego de haber hecho una descripción a los resultados, el análisis inferencial permite contrastar la hipótesis como indica (Hernández et al., 2014, p. 299), por medio de la estadística inferencia se comprueba las hipótesis planteadas en la investigación, para tal efecto se utiliza el programa SPSS 25.0, mediante la prueba Rho de Spearman, ya que son variables cualitativas de escala ordinal, para dar con los resultados del presente estudio y efectuar las interpretaciones del caso considerando los objetivos e hipótesis de la investigación.

Tabla 5

Escala de correlación según el rango de valores

Coefficiente	Tipo	Interpretación
De 0 a 0.20		Correlación prácticamente nula
De 0.21 a 0.40		Correlación baja
De 0.41 a 0.70	Positiva / relación directa	Correlación moderada
De 0.71 a 0.90		Correlación alta
De 0.91 a 1		Correlación muy alta

Fuente: adaptado de Bisquerra (2004, p.212).

En la tabla 5, se aprecia los rangos de la correlación, donde la correlación positiva oscila entre el 0 a 1, en el cual el cero significa correlación nula y el 1 es la máxima correlación perfecta o muy alta, en cambio cuando la correlación es menor a 0 es decir sale negativo se denomina correlación negativa o inversa.

2.6 Aspectos éticos

Este estudio se desarrolló considerando los valores de la transparencia y honestidad, derechos de autor, lo que le dio la originalidad a la redacción. La información que aportaron los investigados se tomaron como confidenciales y se respetó el anonimato.

Anonimato: Al momento de la recolección de datos e información relevante para la investigación no se solicitó ni registró la identidad de los participantes.

Confidencialidad: Se ha protegido la identidad de los docentes y la información que han brindado a la presente investigación.

Honestidad: Se respetaron todos los procedimientos establecidos para la realización de la presente investigación.

Veracidad de resultados: No se hizo ninguna modificación de la información recabada ni de los resultados obtenidos.

Derechos de autor: Se respetó estrictamente los derechos de los autores citados en la elaboración de la presente investigación.

III.- RESULTADOS

3.1. Descripción de resultados

En este apartado se describe, los resultados y el comportamiento de los datos agrupados en tres categorías de valoración, que es alto, medio y bajo.

3.1.1 Habilidades directivas

Tabla 6

Habilidades personales de los directivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto	5	19,2	19,2	19,2
	Medio	12	46,2	46,2	100,0
	Bajo	9	34,6	34,6	53,8
	Total	26	100,0	100,0	

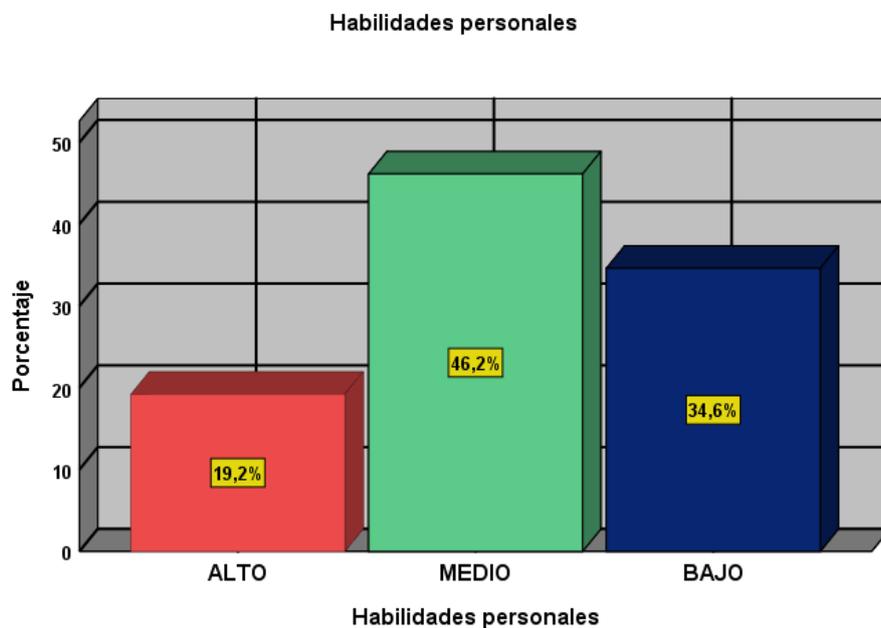


Figura 1. Habilidades personales de los directivos

En la tabla 6 y la figura 1 se evidenció que el 46,2% de los maestros de la institución educativa en estudio, perciben un nivel medio en el desarrollo de habilidades personales por sus directivos; el 34,6% un nivel bajo y el 19,2% un nivel alto. De los cuales se puede concluir que el mayor porcentaje de los docentes perciben que el director de la institución educativa en donde se realiza el presente estudio considera medio y bajo.

Tabla 7

Habilidades interpersonales de los directivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto	9	34,6	34,6	34,6
	Medio	9	34,6	34,6	100,0
	Bajo	8	30,8	30,8	65,4
Total		26	100,0	100,0	

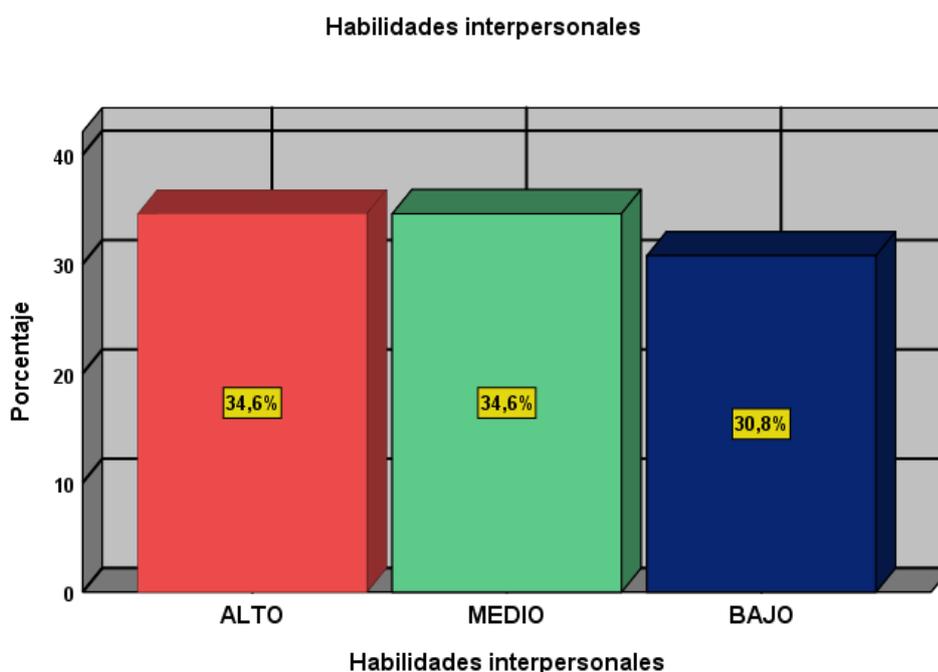


Figura 2. Habilidades interpersonales de los directivos.

En la tabla 7 y en la figura 2 se evidenció que el 34,6% de los maestros en la institución educativa en estudio, perciben un nivel alto y medio en el desarrollo de habilidades interpersonales por sus directivos; mientras que un 30,8% un nivel bajo. De estos datos se puede inferir que el 69,2 % de los docentes consideran que la habilidad interpersonal del director es alto y bajo.

Tabla 8

Habilidades de grupo de los directivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto	8	30,8	30,8	30,8
	Medio	10	38,5	38,5	100,0
	Bajo	8	30,8	30,8	61,5
	Total	26	100,0	100,0	

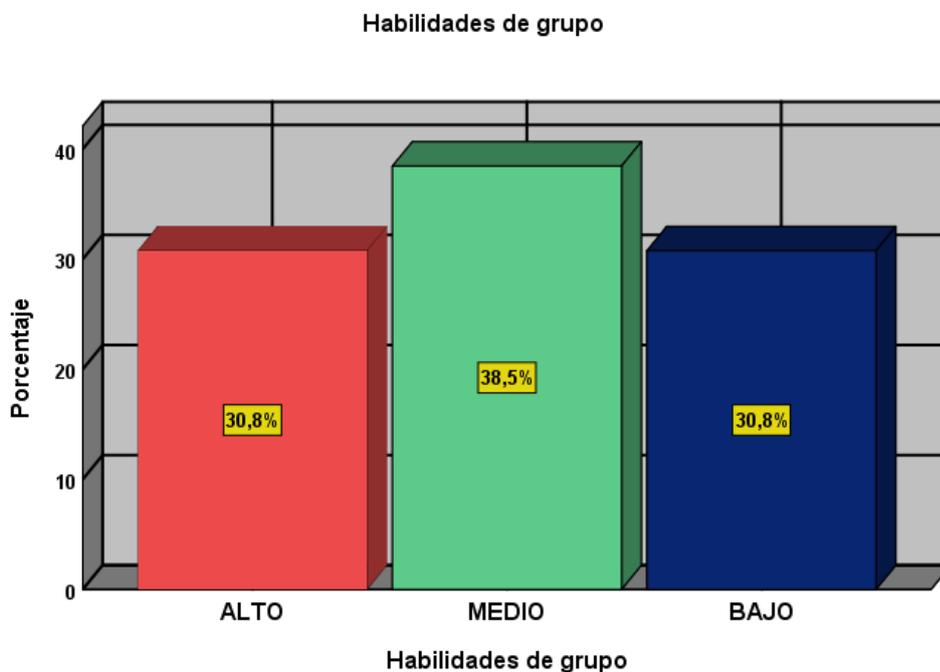


Figura 3. Habilidades de grupo en los directivos.

En la tabla 8 y en la figura 3, se evidenció que el 38,5% de los maestros de la mencionada institución educativa, perciben un nivel medio en cuanto al desarrollo de habilidades del grupo por sus directivos; el 30,8% un nivel bajo y con el mismo porcentaje un nivel alto. De los cuales la categoría de valoración que más sobresale es de nivel medio.

Tabla 9

Habilidades específicas de comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto	5	19,2	19,2	19,2
	Medio	13	50,0	50,0	100,0
	Bajo	8	30,8	30,8	50,0
	Total	26	100,0	100,0	

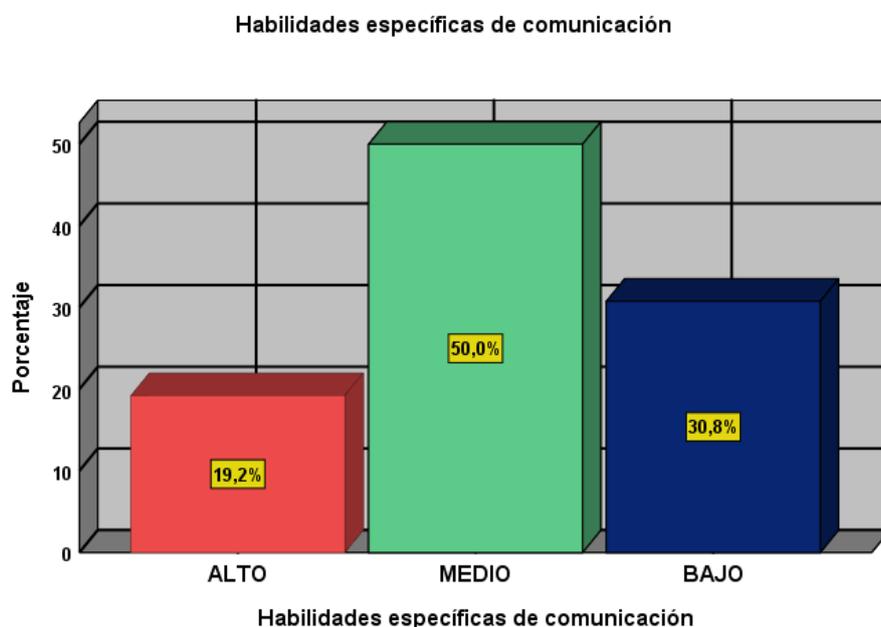


Figura 4. Habilidades específicas de comunicación de los directivos.

En la tabla 9 y en la figura 4 se evidenció que el 50,0% de los maestros de las instituciones educativas en estudio, perciben un nivel medio en el desarrollo de habilidades específicas de grupo por sus directivos; el 30,8% un nivel bajo y el 19,2% un nivel alto. De estos datos se concluye que el 50% de los docentes aprecian que las habilidades específicas de comunicación del director están en nivel medio.

3.1.2 Clima organizacional

Tabla 10

Clima de tipo autoritario

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto	5	19,2	19,2	19,2
	Medio	10	38,5	38,5	100,0
	Bajo	11	42,3	42,3	61,5
Total		26	100,0	100,0	

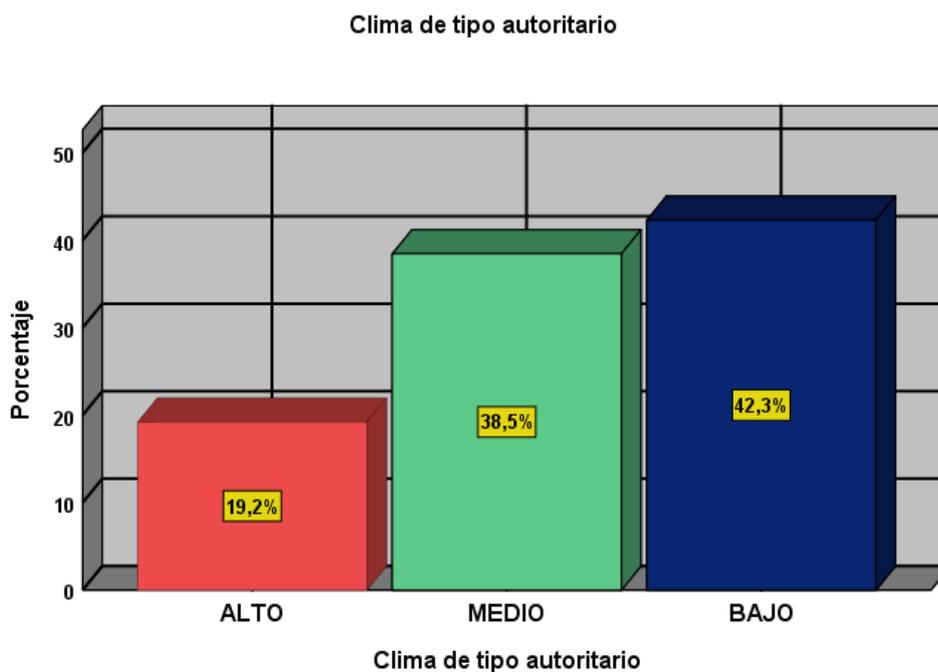


Figura 5. Clima de tipo autoritario.

En la tabla 10 y en la figura 5 se evidenció que el 42,3% de los maestros de las instituciones educativas en estudio, perciben un nivel bajo el clima de tipo autoritario; el 38,5% un nivel medio y el 19,2% un nivel alto. De los datos obtenidos se puede señalar que el director de la institución en estudio no es muy autoritario, porque solo el 19.2% de los docentes nada más consideran que lo es.

Tabla 11

Clima de tipo participativo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto	7	26,9	26,9	26,9
	Medio	12	46,2	46,2	100,0
	Bajo	7	26,9	26,9	53,8
	Total	26	100,0	100,0	

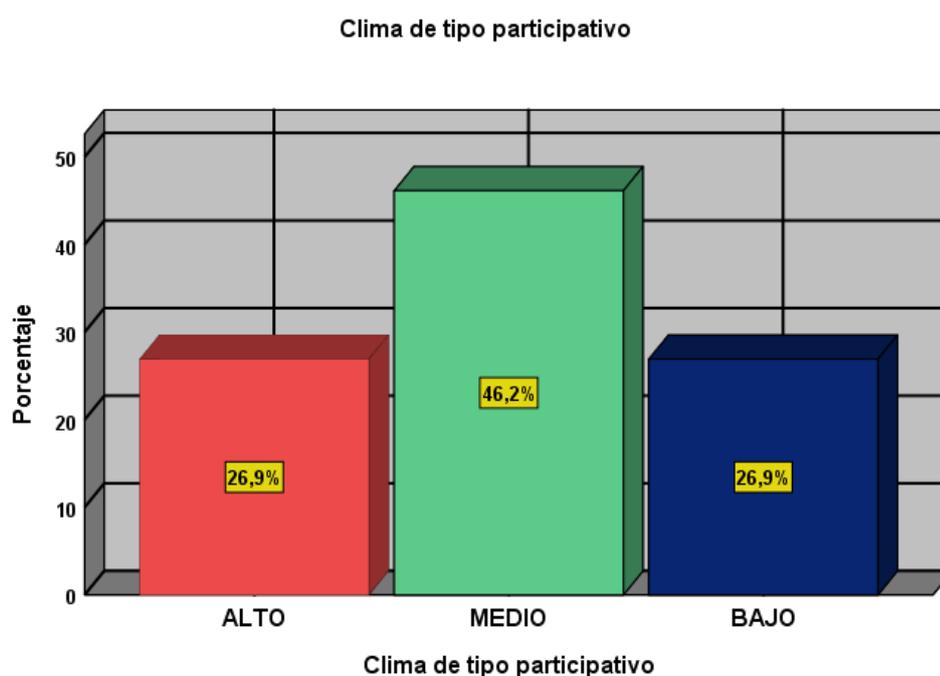


Figura 6. Clima de tipo participativo

En la tabla 11 y en la figura 6 se evidenció que el 46,2% de los maestros de las instituciones educativas en estudio, perciben en un nivel medio el clima de tipo participativo; el 26,9% un nivel bajo y con el mismo porcentaje un nivel alto. De los cuales la categoría con mayor valoración es medio y las categorías de alto y bajo son iguales.

3.2. Contrastación de hipótesis

La contrastación de la hipótesis se realiza con el uso del programa SPSS 25.0 mediante el coeficiente de correlación Rho de Spearman. Donde la decisión de aceptar o rechazar la

hipótesis depende de los valores obtenidos en la significancia p. para lo cual en la contratación de todas las hipótesis se tendrá en cuenta la siguiente regla de decisión:

Si $p \geq \alpha$, se acepta H_0 ; Si $p < \alpha$, se rechaza H_0 .

Esto se traduce de la siguiente manera, si el valor de la significancia p es mayor o igual al Alfa que representa el error máximo permitido entonces se aceptara la hipótesis nula, de lo contrario, si el valor de la significancia p es menor a Alfa que es el error máximo permitido entonces se rechazara la hipótesis nula aceptando la hipótesis alterna.

3.2.1. Contrastación De la hipótesis general

H_0 : Las habilidades directivas no se relacionan de manera significativa con el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 – UGEL N° 15, 2018.

H_1 : Las habilidades directivas sí se relacionan de manera significativa con el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 – UGEL N° 15, 2018.

Tabla 12

Correlación entre las habilidades directivas y el clima organizacional

			Habilidades directivas	Clima organizacional
Rho de Spearman	Habilidades directivas	Coeficiente de correlación	1,000	,455*
		Sig. (bilateral)	.	,019
		N	26	26
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	,455*	1,000
		Sig. (bilateral)	,019	.
		N	26	26

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

En la tabla 12, se observa que el valor de la significancia bilateral es 0.019, este valor es menor que 0,05, que representa el máximo error permitido, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna. Así mismo, se muestra que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es de 0,455, este valor indica que la correlación es positiva moderada. Por tanto, se infiere que si existe una correlación positiva y moderada entre las

variables habilidades directivas y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 – UGEL N° 15, 2018. Este resultado indica que en la institución educativa mencionada el director presenta las habilidades directivas desarrolladas el cual permite crear un clima organizacional positiva.

3.2.2. De la hipótesis específica 1

H₀: No existe una relación significativa entre las habilidades personales de los directivos y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 – UGEL N° 15, 2018.

H₁: Sí existe una relación significativa entre las habilidades personales de los directivos y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 – UGEL N° 15, 2018.

Tabla 13

Correlación entre las habilidades personales de los directivos y el clima organizacional

			Habilidades personales	Clima organizacional
Rho de Spearman	Habilidades personales	Coefficiente de correlación	1,000	,356*
		Sig. (bilateral)	.	,074
		N	26	26
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,356	1,000
		Sig. (bilateral)	,074	.
		N	26	26

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

En la tabla 13, se observa la significancia bilateral que es 0.074, este dato demuestra que el 0,05, que representa el máximo error permitido, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna. Así mismo, se muestra que el valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman es de 0,356, este dato demuestra que la correlación es positiva baja. Por tanto, se puede inferir que si existe una correlación positiva baja entre las habilidades personales de los directivos y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 – UGEL N° 15, 2018. El resultado indica que a medida que se optimicen las habilidades personales no necesariamente se optimizará el clima organizacional.

3.2.3. De la hipótesis específica 2

H₀: El desarrollo de las habilidades interpersonales de los directivos no se relaciona de manera significativa con el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 – UGEL N° 15, 2018.

H₁: El desarrollo de las habilidades interpersonales de los directivos sí se relaciona de manera significativa con el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 – UGEL N° 15, 2018.

Tabla 14

Correlación entre las habilidades interpersonales de los directivos y el clima organizacional

			Habilidades interpersonales	Clima organizacional
Rho de	Habilidades	Coefficiente de correlación	1,000	,417*
Spearman	interpersonales	Sig. (bilateral)	.	,034
		N	26	26
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,417*	1,000
		Sig. (bilateral)	,034	.
		N	26	26

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

En la tabla 14, se aprecia que el valor de la significancia bilateral es 0.034, este valor es menor que 0,05, que representa el máximo error permitido, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna. Así mismo, se muestra que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es de 0,417, este dato demuestra que la correlación es positiva, directa y moderada. Por tanto, se puede inferir que si existe una correlación positiva baja entre las habilidades interpersonales de los directivos y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 – UGEL N° 15, 2018. El resultado nos indica que a medida que se optimicen las habilidades interpersonales también se optimizará el nivel del clima organizacional.

3.2.4. De la hipótesis específica 3

H₀: No existe una relación directa y significativa entre las habilidades de grupo de los directivos y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 – UGEL N° 15, 2018.

H₁: Sí existe una relación directa y significativa entre las habilidades de grupo de los directivos y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 – UGEL N° 15, 2018.

Tabla 15

Correlación entre las habilidades de grupo de los directivos y el clima organizacional

			Habilidades de grupo	Clima organizacional
Rho de Spearman	Habilidades de grupo	Coefficiente de correlación	1,000	,461*
		Sig. (bilateral)	.	,018
		N	26	26
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,461*	1,000
		Sig. (bilateral)	,018	.
		N	26	26

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

En la tabla 15, se observa que la significancia bilateral es 0.018, este valor es menor que 0,05, que representa el máximo error permitido, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna. Así mismo, se muestra que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es de 0,461, este resultado demuestra que la correlación es positiva, directa y moderada. Por tanto, se puede inferir que si existe una correlación positiva, directa y moderada entre las habilidades de grupo de los directivos y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 – UGEL N° 15, 2018. El resultado nos indica que a medida que se optimicen las habilidades interpersonales también se optimizará el nivel del clima organizacional. El resultado nos indica que a medida que se optimicen las habilidades de grupo también se optimizará el nivel del clima organizacional.

3.2.5. De la hipótesis específica 4

H₀: Las habilidades específicas de comunicación de los directivos no tienen influencia directa y significativa con el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 – UGEL N° 15, 2018.

H₁: Las habilidades específicas de comunicación de los directivos sí tienen influencia directa y significativa con el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 – UGEL N° 15, 2018.

Tabla 16

Correlación entre las habilidades específicas de comunicación de los directivos y el clima organizacional

		Habilidades específicas de comunicación		Clima organizacional
Rho de Spearman	Habilidades específicas de comunicación	Coeficiente de correlación	1,000	,492*
		Sig. (bilateral)	.	,011
		N	26	26
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	,492*	1,000
		Sig. (bilateral)	,011	.
		N	26	26

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

En la tabla 16, se aprecia que la significancia bilateral es 0.011, este valor es menor que 0,05, que representa el máximo error permitido, por lo tanto, se niega la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna. Así mismo, se muestra que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es de 0,492, este dato demuestra que la correlación es positiva, directa y moderada. Por tanto, se puede inferir que si existe una correlación positiva, directa y moderada entre las habilidades específicas de comunicación de los directivos y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 – UGEL N° 15, 2018. El resultado nos indica que a medida que se optimicen las habilidades interpersonales también se optimizará el nivel del clima organizacional. Este resultado indica que a medida que se optimicen las habilidades específicas de comunicación también se optimizará el nivel del clima organizacional.

IV.- DISCUSIÓN

Luego de realizar el análisis de los resultados obtenidos, la contrastación de la hipótesis general mostró que hay una correlación directa, positiva y moderada entre habilidades directivas y clima organizacional percibida por los maestros en las instituciones educativas en estudio, esto significa que, a medida que se mejoren las habilidades directivas, también mejorará el clima organizacional. Hay similitud con los resultados obtenidos por Córdova (2017), quien concluyó que hay una correlación significativa moderada entre habilidades directivas y clima institucional. Al respecto, Likert (1968) en su teoría de los sistemas, propone que la conducta de las personas es ocasionada, en parte, por el proceder administrativo y por el contexto de la organización que estos observan y, también, por sus estudios, sus apreciaciones, sus creencias, sus competencias y sus virtudes.

La contrastación de la hipótesis específica 1 mostró que hay una correlación positiva, directa y baja ($Rho= 0.356$) entre las habilidades personales y el clima organizacional en las instituciones educativas mencionadas, conforme se mejoren las habilidades personales no necesariamente mejorará el clima organizacional. Hay similitud con los resultados obtenidos por Solís (2018), quien concluyó que existe relación significativa entre las habilidades personales y el clima organizacional. Entendidas como habilidades personales de los directivos, según Whetten y Cameron (2005), al desarrollo del conocimiento de sí mismo, el manejo adecuado del estrés personal y la solución de situaciones conflictivas en forma analítica y creativa.

La contrastación de la hipótesis específica 2 mostró que hay una correlación positiva, directa y moderada ($Rho= 0.417$) entre las habilidades interpersonales y el clima organizacional en las instituciones educativas mencionadas, conforme se van mejorando las habilidades interpersonales también mejorará el nivel del clima organizacional. Whetten y Cameron (2005), manifiestan que las habilidades interpersonales es la interacción con las demás personas de nuestro entorno buscando su apoyo, que siempre estén motivados y mediando los problemas.

La contrastación de la hipótesis específica 3 mostró que hay una correlación positiva, directa y moderada ($Rho= 0.461$) entre las habilidades de grupo y el clima organizacional en las instituciones educativas en estudio, lo indica que a medida se va mejorando las

habilidades de grupo también se optimizará el nivel del clima organizacional. Whetten y Cameron (2005), refieren que las habilidades de grupo están presentes al promover el trabajo colaborativo en la cual cada individuo conoce y desarrolla el rol que le corresponde y de esta forma apoya a que las metas de la organización se alcancen. También consideran que un directivo debe liderar el cambio positivo en la organización que dirigen y de esta manera movilizar las habilidades de los demás.

La contrastación de la hipótesis específica 4 mostró que hay una correlación positiva, directa y moderada ($Rho= 0.492$) entre las habilidades específicas de comunicación y el clima organizacional en las instituciones educativas en estudio, esto indica que conforme se van mejorando las habilidades específicas de comunicación también mejorará el nivel del clima organizacional. Al respecto Whetten y Cameron (2005), refieren como habilidades específicas de comunicación a aquellas habilidades que tiene el directivo para conducir las presentaciones orales y escritas, también el conducir de manera planificada y óptima tanto las entrevistas como las reuniones.

V.- CONCLUSIONES

Primera: Las habilidades directivas tiene correlación significativa con el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 – Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, 2018, Entendida esta correlación como positiva, directa y moderada (Rho= 0.455*).

Segunda: Sí existe una relación significativa entre las habilidades personales de los directivos y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 – Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, 2018, siendo esta correlación positiva, directa y baja (Rho= 0.356*).

Tercera: El desarrollo de las habilidades interpersonales de los directivos sí se relaciona de manera significativa con el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 – Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, 2018, entendida esta correlación como positiva, directa y moderada (Rho= 0.417*).

Cuarta: Sí existe una relación directa y significativa entre las habilidades de grupo de los directivos y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 – Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, 2018, siendo esta correlación positiva, directa y moderada (Rho= 0.461*).

Quinta: Las habilidades específicas de comunicación de los directivos sí tienen influencia directa y significativa con el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 – Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, 2018, entendida esta correlación como positiva, directa y moderada (Rho= 0.492*).

VI.- RECOMENDACIONES

Primera: Promover en las redes educativas de la UGEL N° 15 capacitaciones dirigidas a los directivos en relación al desarrollo de habilidades directivas y así garantizar un clima organizacional óptimo en las instituciones educativas.

Segunda: Promover en las instituciones educativas micro talleres sobre el desarrollo de habilidades personales, tanto en los directivos como en los docentes, lo cual les permitirá cumplir con sus funciones y desarrollar su labor motivados y con entusiasmo.

Tercera: Establecer en el PAT de las instituciones educativas jornadas pedagógicas y de esparcimiento para afianzar las relaciones interpersonales entre directivos y docentes.

Cuarta: Promover en las instituciones educativas, por medio de los directivos, estrategias de trabajo colaborativo y en grupo, y de esta manera garantizar que los directivos y todos los docentes participen en las actividades institucionales.

Quinta: Fomentar en las instituciones educativas micro talleres sobre el fortalecimiento de las habilidades de comunicación, ya que una buena comunicación es esencial para tener un buen clima organizacional.

REFERENCIAS

- Aguado, J. (2012). *Clima organizacional de una institución educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes* (tesis de maestría). Universidad San Ignacio de Loyola, Callao, Perú.
- Aguilar, F. & Guerrero, A. (2013). *Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la Ugel N° 04* (tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Becerra, M. (2018). *Habilidades directivas y desempeño docente en la Institución Educativa del nivel secundario José Andrés Rázuri* (tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.
- Castro, M. (2003). *El proyecto de investigación y su esquema de elaboración*. (2ª. ed.). Uypal, Caracas, Venezuela
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Mc Graw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Córdova, J. (2017). *Habilidades directivas y clima institucional en la Red 12, Ugel 06 – ATE, 2017* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Daft, R. (1996). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Delgado Abella, L., & Venegas García, M. (2013). *Psicología organizacional, perspectivas y avances*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Douglas, M. (1996). *El lado humano de las organizaciones*. Santa Fe de Bogotá: D`Vinni Editorial.

- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Edamsa Impresiones, S.A. de C.V.
- Huaripata, K, & Linares, M. (2018). “*Percepción de las habilidades gerenciales y su relación con el desempeño laboral de la empresa de transportes y comunicaciones ARVAK*” (Tesis de licenciatura). Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú.
- Likert, R. (1968). *El factor humano de la empresa*. Bilbao, España: Devito.
- Luengo, Y. (2013). *Clima organizacional y desempeño laboral del docente en centros de educación inicial* (tesis de maestría). Universidad de Caldas, Maracaibo, Venezuela.
- Madrigal, B. (2 009) *Habilidades directivas* (2da ed.) México DF: Mc Graw Hill.
- Moreno, R. (2017). *Las habilidades gerenciales y el clima organizacional en el Hospital nacional Hipólito Unanue El Agustino, 2017* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Olmedo, J. (2015). *La gestión directiva y el desempeño docente en el Liceo Salvadoreño* (tesis de maestría). Universidad Marcelino Champagnat, Lima, Perú.
- Peña, B., & Batalla, P. (2016). *Dirección de comunicación y habilidades directivas*. Madrid: Editorial Dykinson.

- Puchol, L., Martín, J., Nuñez, A., Ongallo, C., Puchol, I. & Sánchez, G. (2012) *El libro de las Habilidades Directivas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Robbins, S, & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, M. (1989). *Desarrollo de habilidades directivas* (3ra edición). México D.F: El manual Moderno S.A. de C.V.
- Rojas, N. (2015). *El clima organizacional y la satisfacción profesional en docentes de la escuela superior de formación de maestros Warisata* (Tesis de maestría). Universidad Mayor de San Andrés, La Paz, Bolivia.
- Solis, S. (2018). *Habilidades directivas y clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 "Monitor Huáscar" de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho – 2018* (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Whetten, D. & Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES																																									
GENERAL:	GENERAL	GENERAL	VARIABLE 1: HABILIDADES DIRECTIVAS																																									
¿Cómo se relacionan las habilidades directivas y el clima organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 1 - Unidad de Gestión Educativa Local N° 15?	Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 – Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, 2018.	Las habilidades directivas se relacionan de manera significativa con el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 – Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, 2018.	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA Y VALORES	NIVEL Y RANGO																																					
ESPECÍFICOS:	ESPECÍFICOS:	ESPECÍFICAS:	<table border="1"> <thead> <tr> <th>DIMENSIONES</th> <th>INDICADORES</th> <th>ÍTEMS</th> <th>ESCALA Y VALORES</th> <th>NIVEL Y RANGO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">Habilidades personales</td> <td>Desarrollo del autoconocimiento</td> <td>1</td> <td rowspan="15">(1) Nunca (2) Rara vez (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre</td> <td rowspan="15">Alto (57-75) Medio (36-56) Bajo (15-35)</td> </tr> <tr> <td>Manejo del estrés personal</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Solución analíticas y creativa de problemas</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td rowspan="4">Habilidades interpersonales</td> <td>Coaching, consultoría y comunicación de apoyo</td> <td>4, 5</td> </tr> <tr> <td>Ganar poder e influencia</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Motivación de los demás</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>Manejo de conflictos</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Habilidades de grupo</td> <td>Facultamiento y delegación</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>Formación de grupos efectivos y trabajo en equipo</td> <td>10, 11</td> </tr> <tr> <td>Liderar el cambio positivo</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Habilidades específicas de grupo</td> <td>Conducción de presentaciones orales y escritas</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td>Conducción de entrevistas</td> <td>14</td> </tr> <tr> <td>Conducción de juntas</td> <td>15</td> </tr> </tbody> </table>					DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA Y VALORES	NIVEL Y RANGO	Habilidades personales	Desarrollo del autoconocimiento	1	(1) Nunca (2) Rara vez (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre	Alto (57-75) Medio (36-56) Bajo (15-35)	Manejo del estrés personal	2	Solución analíticas y creativa de problemas	3	Habilidades interpersonales	Coaching, consultoría y comunicación de apoyo	4, 5	Ganar poder e influencia	6	Motivación de los demás	7	Manejo de conflictos	8	Habilidades de grupo	Facultamiento y delegación	9	Formación de grupos efectivos y trabajo en equipo	10, 11	Liderar el cambio positivo	12	Habilidades específicas de grupo	Conducción de presentaciones orales y escritas	13	Conducción de entrevistas	14	Conducción de juntas	15
DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA Y VALORES	NIVEL Y RANGO																																								
Habilidades personales	Desarrollo del autoconocimiento	1	(1) Nunca (2) Rara vez (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre	Alto (57-75) Medio (36-56) Bajo (15-35)																																								
	Manejo del estrés personal	2																																										
	Solución analíticas y creativa de problemas	3																																										
Habilidades interpersonales	Coaching, consultoría y comunicación de apoyo	4, 5																																										
	Ganar poder e influencia	6																																										
	Motivación de los demás	7																																										
	Manejo de conflictos	8																																										
Habilidades de grupo	Facultamiento y delegación	9																																										
	Formación de grupos efectivos y trabajo en equipo	10, 11																																										
	Liderar el cambio positivo	12																																										
Habilidades específicas de grupo	Conducción de presentaciones orales y escritas	13																																										
	Conducción de entrevistas	14																																										
	Conducción de juntas	15																																										
¿Cómo se relacionan las habilidades personales de los directivos con el clima organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 1 - Unidad de Gestión Educativa Local N° 15?	Establecer de qué manera se relaciona las habilidades personales de los directivos con el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 – Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, 2018.	Existe una relación significativa entre las habilidades personales de los directivos y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 – Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, 2018.			<table border="1"> <thead> <tr> <th>DIMENSIONES</th> <th>INDICADORES</th> <th>ÍTEMS</th> <th>ESCALA Y VALORES</th> <th>NIVEL Y RANGO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">Clima de tipo autoritario</td> <td>Autoritario explotador</td> <td>1, 2</td> <td rowspan="4">(1) Nunca (2) Rara vez (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre</td> <td rowspan="4">Alto (38-50) Medio (24-37) Bajo (10-23)</td> </tr> <tr> <td>Autoritario paternalista</td> <td>3, 4</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Clima de tipo participativo</td> <td>Consultivo</td> <td>5, 6, 7</td> </tr> <tr> <td>Participación en grupo</td> <td>8, 9, 10</td> </tr> </tbody> </table>					DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA Y VALORES	NIVEL Y RANGO	Clima de tipo autoritario	Autoritario explotador	1, 2	(1) Nunca (2) Rara vez (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre	Alto (38-50) Medio (24-37) Bajo (10-23)	Autoritario paternalista	3, 4	Clima de tipo participativo	Consultivo	5, 6, 7	Participación en grupo	8, 9, 10																		
DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS			ESCALA Y VALORES	NIVEL Y RANGO																																						
Clima de tipo autoritario	Autoritario explotador	1, 2	(1) Nunca (2) Rara vez (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre	Alto (38-50) Medio (24-37) Bajo (10-23)																																								
	Autoritario paternalista	3, 4																																										
Clima de tipo participativo	Consultivo	5, 6, 7																																										
	Participación en grupo	8, 9, 10																																										
¿Cómo se relacionan las habilidades interpersonales de los directivos con el clima organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 1 - Unidad de Gestión Educativa Local N° 15?	Establecer la relación que hay entre las habilidades interpersonales de los directivos y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 – Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, 2018.	El desarrollo de las habilidades interpersonales de los directivos se relaciona de manera significativa con el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 – Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, 2018.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>DIMENSIONES</th> <th>INDICADORES</th> <th>ÍTEMS</th> <th>ESCALA Y VALORES</th> <th>NIVEL Y RANGO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">Clima de tipo autoritario</td> <td>Autoritario explotador</td> <td>1, 2</td> <td rowspan="4">(1) Nunca (2) Rara vez (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre</td> <td rowspan="4">Alto (38-50) Medio (24-37) Bajo (10-23)</td> </tr> <tr> <td>Autoritario paternalista</td> <td>3, 4</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Clima de tipo participativo</td> <td>Consultivo</td> <td>5, 6, 7</td> </tr> <tr> <td>Participación en grupo</td> <td>8, 9, 10</td> </tr> </tbody> </table>					DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA Y VALORES	NIVEL Y RANGO	Clima de tipo autoritario	Autoritario explotador	1, 2	(1) Nunca (2) Rara vez (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre	Alto (38-50) Medio (24-37) Bajo (10-23)	Autoritario paternalista	3, 4	Clima de tipo participativo	Consultivo	5, 6, 7	Participación en grupo	8, 9, 10																				
DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA Y VALORES	NIVEL Y RANGO																																								
Clima de tipo autoritario	Autoritario explotador	1, 2	(1) Nunca (2) Rara vez (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre	Alto (38-50) Medio (24-37) Bajo (10-23)																																								
	Autoritario paternalista	3, 4																																										
Clima de tipo participativo	Consultivo	5, 6, 7																																										
	Participación en grupo	8, 9, 10																																										
¿Cómo se relacionan las habilidades de grupo de los directivos con el clima organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 1 - Unidad de Gestión Educativa Local N° 15?	Identificar la relación entre las habilidades de grupo de los directivos con el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 – Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, 2018.	Existe una relación directa y significativa entre las habilidades de grupo de los directivos y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 – Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, 2018.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>DIMENSIONES</th> <th>INDICADORES</th> <th>ÍTEMS</th> <th>ESCALA Y VALORES</th> <th>NIVEL Y RANGO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">Clima de tipo autoritario</td> <td>Autoritario explotador</td> <td>1, 2</td> <td rowspan="4">(1) Nunca (2) Rara vez (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre</td> <td rowspan="4">Alto (38-50) Medio (24-37) Bajo (10-23)</td> </tr> <tr> <td>Autoritario paternalista</td> <td>3, 4</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Clima de tipo participativo</td> <td>Consultivo</td> <td>5, 6, 7</td> </tr> <tr> <td>Participación en grupo</td> <td>8, 9, 10</td> </tr> </tbody> </table>					DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA Y VALORES	NIVEL Y RANGO	Clima de tipo autoritario	Autoritario explotador	1, 2	(1) Nunca (2) Rara vez (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre	Alto (38-50) Medio (24-37) Bajo (10-23)	Autoritario paternalista	3, 4	Clima de tipo participativo	Consultivo	5, 6, 7	Participación en grupo	8, 9, 10																				
DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA Y VALORES	NIVEL Y RANGO																																								
Clima de tipo autoritario	Autoritario explotador	1, 2	(1) Nunca (2) Rara vez (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre	Alto (38-50) Medio (24-37) Bajo (10-23)																																								
	Autoritario paternalista	3, 4																																										
Clima de tipo participativo	Consultivo	5, 6, 7																																										
	Participación en grupo	8, 9, 10																																										
¿Cómo se relacionan las habilidades específicas de comunicación de los directivos con el clima organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 1 - Unidad de Gestión Educativa Local N° 15?	Describir la relación entre las habilidades específicas de comunicación de los directivos y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 – Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, 2018.	Las habilidades específicas de comunicación de los directivos tienen influencia directa y significativa con el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 – Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, 2018.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>DIMENSIONES</th> <th>INDICADORES</th> <th>ÍTEMS</th> <th>ESCALA Y VALORES</th> <th>NIVEL Y RANGO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">Clima de tipo autoritario</td> <td>Autoritario explotador</td> <td>1, 2</td> <td rowspan="4">(1) Nunca (2) Rara vez (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre</td> <td rowspan="4">Alto (38-50) Medio (24-37) Bajo (10-23)</td> </tr> <tr> <td>Autoritario paternalista</td> <td>3, 4</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Clima de tipo participativo</td> <td>Consultivo</td> <td>5, 6, 7</td> </tr> <tr> <td>Participación en grupo</td> <td>8, 9, 10</td> </tr> </tbody> </table>					DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA Y VALORES	NIVEL Y RANGO	Clima de tipo autoritario	Autoritario explotador	1, 2	(1) Nunca (2) Rara vez (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre	Alto (38-50) Medio (24-37) Bajo (10-23)	Autoritario paternalista	3, 4	Clima de tipo participativo	Consultivo	5, 6, 7	Participación en grupo	8, 9, 10																				
DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA Y VALORES	NIVEL Y RANGO																																								
Clima de tipo autoritario	Autoritario explotador	1, 2	(1) Nunca (2) Rara vez (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre	Alto (38-50) Medio (24-37) Bajo (10-23)																																								
	Autoritario paternalista	3, 4																																										
Clima de tipo participativo	Consultivo	5, 6, 7																																										
	Participación en grupo	8, 9, 10																																										

Anexo 2: Instrumentos

ESCALA DE LIKERT SOBRE HABILIDADES DIRECTIVAS

Se está haciendo una investigación que busca relacionar las Habilidades Directivas con el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas. La encuesta es anónima.

INSTRUCCIONES:

1. Lea atentamente cada una de las interrogantes y marque con una (X) la alternativa que crea conveniente. Conteste sinceramente.
2. No deje preguntas sin contestar.
3. Marque la respuesta en los recuadros según la alternativa que considere más pertinente, según la tabla de valoración siguiente:

Nunca	Rara vez	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

I. VARIABLE HABILIDADES DIRECTIVAS					
	1	2	3	4	5
1.1 Habilidades personales					
Desarrollo del autoconocimiento					
1. El directivo solicita información a otras personas sobre sus fortalezas y debilidades como base para su mejoramiento personal.					
Manejo del estrés personal					
2. El directivo es abierto y alienta a los demás a generar soluciones recomendadas, no solo pregunta, cuando acuden a él con problemas o situaciones.					
Solución analítica y creativa de problemas					

3. El directivo analiza las situaciones, las reflexiona, no las toma a la ligera, para tomar sus decisiones o solucionar problemas.					
1.2 Habilidades interpersonales					
Coaching, consultoría y comunicación de apoyo					
4. El directivo cuando brinda retroalimentación a los demás, evita referirse a las características personales y en vez de ello se enfoca en las soluciones.					
5. El directivo aun cuando tengan un punto de vista muy firme, transmite a los demás la idea de que es flexible y que está abierto a nueva información.					
Ganar poder e influencia					
6. El directivo demuestra amabilidad, honestidad y sinceridad hacia aquellas personas con quienes labora.					
Motivación de los demás					
7. El directivo ofrece elogios inmediatos y otras formas de reconocimiento por logros significativos.					
Manejo de conflictos					
8. El directivo ayuda a crear un programa para una reunión de resolución de problemas al identificar los asuntos para ser discutidos; además es neutral.					
1.3 Habilidades de grupo					
Facultamiento y delegación					
9. El directivo trabaja dentro de las estructuras organizacionales existentes al delegar actividades y no “salta” a alguien sin informarle.					
Formación de grupos efectivos y trabajo en equipo					
10. El directivo expresa una visión motivadora, comparte información con los miembros del equipo y alienta la participación.					

11. El directivo ayuda a establecer expectativas claras y un propósito, y también ayuda a que los miembros del equipo se sientan cómodos entre ellos desde el inicio de un equipo.					
Liderar el cambio positivo					
12. El directivo crea energía positiva en los demás cuando interactúa con ellos; asimismo utiliza más los comentarios positivos que los negativos.					
1.4 Habilidades específicas de comunicación					
Conducción de presentaciones orales y escritas					
13. El directivo se comunica de manera respetuosa, clara y convincente. Sabe dar órdenes e instrucciones.					
Conducción de entrevistas					
14. El directivo planea y ejecuta sus entrevistas de manera adecuada.					
Conducción de juntas					
15. El directivo planifica las juntas y las conduce de manera eficaz, tiene el propósito claro y busca que todos participen.					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ESCALA DE LIKERT SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

Se está haciendo una investigación que busca relacionar las Habilidades Directivas con el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas. La encuesta es anónima.

INSTRUCCIONES:

1. Lea atentamente cada una de las interrogantes y marque con una (X) la alternativa que crea conveniente. Conteste sinceramente.
2. No deje preguntas sin contestar.
3. Marque la respuesta en los recuadros según la alternativa que considere más pertinente, según la tabla de valoración siguiente:

Nunca	Rara vez	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

II. VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL					
	1	2	3	4	5
2.1 Clima de tipo autoritario					
Autoritario explotador					
1. El directivo es autocrático, no confía en sus docentes y su interacción con ellos es poca.					
2. El directivo no otorga la autoridad necesaria a los docentes para la toma de decisiones dentro de sus labores.					
Autoritario paternalista					
3. El directivo tiene poca confianza en sus docentes e interactúa con ellos regularmente.					
4. El directivo utiliza como fuentes de motivación las recompensas y los castigos.					

2.2 Clima de tipo participativo					
Consultivo					
5. El directivo fija las metas y objetivos después de discutirlos con los docentes.					
6. Existe dinamismo en la administración de la institución.					
7. El directivo presenta de manera clara y pertinente las metas a alcanzar como institución.					
Participación en grupo					
8. El directivo promueve y motiva el trabajo en equipo y, la participación estratégica entre los docentes					
9. El directivo hace partícipe a los docentes en la toma de decisiones a nivel institucional.					
10. El directivo se comunica con los docentes de manera fluida.					

Anexo 3: Validación de instrumentos



ESCUELA DE POSTGRADO

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

Juicio de expertos: Variable 1: Habilidades Directivas

No	DIMENSIONES / ITEMS	Pertinencia 1		Relevancia 2		Claridad 3		Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	Dimensión 1: Habilidades personales El directivo solicita información a otras personas sobre sus fortalezas y debilidades como base para su mejoramiento personal.	✓		✓		✓		
2	El directivo es abierto y alienta a los demás a generar soluciones recomendadas, no solo pregunta, cuando acuden a él con problemas o situaciones.	✓		✓		✓		
3	El directivo analiza las situaciones, las reflexiona, no las toma a la ligera, para tomar sus decisiones o solucionar problemas.	✓		✓		✓		
4	El directivo cuando brinda retroalimentación a los demás, evita referirse a las características personales y en vez de ello se enfoca en las soluciones	✓		✓		✓		
5	El directivo aun cuando tengan un punto de vista muy firme, transmite a los demás la idea de que es flexible y que está abierto a nueva información.	✓		✓		✓		
	Dimensión 2: Habilidades interpersonales	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
6	Considera usted que las acciones ejecutadas se cumplen con la normativa en un clima Institucional.	✓		✓		✓		

7	El directivo demuestra amabilidad, honestidad y sinceridad hacia aquellas personas con quienes labora.	✓		✓		✓		✓	
8	8.El directivo ayuda a crear un programa para una reunión de resolución de problemas al identificar los asuntos para ser discutidos; además es neutral.	✓		✓		✓		✓	
9	El directivo trabaja dentro de las estructuras organizacionales existentes al delegar actividades y no "salta" a alguien sin informarle.	✓		✓		✓		✓	
	Dimensión 3: Habilidades de grupo	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
10	El directivo expresa una visión motivadora, comparte información con los miembros del equipo y alienta la participación.	✓		✓		✓		✓	
11	El directivo ayuda a establecer expectativas claras y un propósito, y también ayuda a que los miembros del equipo se sientan cómodos entre ellos desde el inicio de un equipo.	✓		✓		✓		✓	
12	El directivo crea energía positiva en los demás cuando interactúa con ellos; asimismo utiliza más los comentarios positivos que los negativos.	✓		✓		✓		✓	
	Dimensión 4: Habilidades específicas de comunicación	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
13	El directivo se comunica de manera respetuosa, clara y convincente. Sabe dar órdenes e instrucciones.	✓		✓		✓		✓	
14	El directivo planea y ejecuta sus entrevistas de manera adecuada	✓		✓		✓		✓	

15	El directivo planifica las juntas y las conduce de manera eficaz, tiene el propósito claro y busca que todos participen.	✓	✓	✓	✓	
----	--	---	---	---	---	--

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable () No Aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador Dr.Mg.: Espinoza Flores Romulo Alberto DNI: 10665063

Especialidad del validador: Administración Estratégica de Empresas

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

Nota: Suficiencia. Se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

____ de ____ 2018.



Firma del experto informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

Juicio de expertos: Variable 2: Clima organizacional

No	DIMENSIONES/ITEMS	Pertinencia 1		Relevancia 2		Claridad 3		Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	Dimensión 1: Clima del tipo autoritario							
1	El directivo es autocrático, no confía en sus docentes y su interacción con ellos es poca.	✓		✓		✓		
2	El directivo no otorga la autoridad necesaria a los docentes para la toma de decisiones dentro de sus labores.	✓		✓		✓		
3	El directivo tiene poca confianza en sus docentes e interactúa con ellos regularmente.	✓		✓		✓		
4	El directivo utiliza como fuentes de motivación las recompensas y los castigos.	✓		✓		✓		
	Dimensión 2: Clima de tipo participativo							
5	El directivo fija las metas y objetivos después de discutirlos con los docentes.	✓		✓		✓		
6	Existe dinamismo en la administración de la institución.	✓		✓		✓		
7	El directivo presenta de manera clara y pertinente las metas a alcanzar como institución.	✓		✓		✓		

8	El directivo promueve y motiva el trabajo en equipo y, la participación estratégica entre los docentes	/	✓	✓	✓		
9	El directivo hace participe a los docentes en la toma de decisiones a nivel institucional.	/	✓	✓	✓		
10	El directivo de comunica con los docentes de manera fluida .	/	✓	✓	✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable () No Aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador Dr./Mg.: Espinoza Flores Ramón Alberto DNI: 10665063

Especialidad del validador: Administración Estratégica de empresas

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

Nota: Suficiencia. Se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

de _____ 2018.


 Firma del experto informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

Juicio de expertos: Variable 1: Habilidades Directivas

DIMENSIONES / ITEMS	Pertinencia ₁		Relevancia ₂		Claridad ₃		Sugerencias
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
No							
Dimensión 1: Habilidades personales							
1 El directivo solicita información a otras personas sobre sus fortalezas y debilidades como base para su mejoramiento personal.	✓		✓		✓		
2 El directivo es abierto y alienta a los demás a generar soluciones recomendadas, no solo pregunta, cuando acuden a él con problemas o situaciones.	✓		✓		✓		
3 El directivo analiza las situaciones, las reflexiona, no las toma a la ligera, para tomar sus decisiones o solucionar problemas.	✓		✓		✓		
4 El directivo cuando brinda retroalimentación a los demás, evita referirse a las características personales y en vez de ello se enfoca en las soluciones	✓		✓		✓		
5 El directivo aun cuando tengan un punto de vista muy firme, transmite a los demás la idea de que es flexible y que está abierto a nueva información.	✓		✓		✓		
Dimensión 2: Habilidades interpersonales							
6 Considera usted que las acciones ejecutadas se cumplen con la normativa en un clima Institucional.	✓		✓		✓		

7	El directivo demuestra amabilidad, honestidad y sinceridad hacia aquellas personas con quienes labora.	✓		✓		✓		✓	
8	8.El directivo ayuda a crear un programa para una reunión de resolución de problemas al identificar los asuntos para ser discutidos; además es neutral.	✓		✓		✓		✓	
9	El directivo trabaja dentro de las estructuras organizacionales existentes al delegar actividades y no "salta" a alguien sin informarle.	✓		✓		✓		✓	
	Dimensión 3: Habilidades de grupo	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
10	El directivo expresa una visión motivadora, comparte información con los miembros del equipo y alienta la participación.	✓		✓		✓		✓	
11	El directivo ayuda a establecer expectativas claras y un propósito, y también ayuda a que los miembros del equipo se sientan cómodos entre ellos desde el inicio de un equipo.	✓		✓		✓		✓	
12	El directivo crea energía positiva en los demás cuando interactúa con ellos; asimismo utiliza más los comentarios positivos que los negativos.	✓		✓		✓		✓	
	Dimensión 4: Habilidades específicas de comunicación	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
13	El directivo se comunica de manera respetuosa, clara y convincente. Sabe dar órdenes e instrucciones.	✓		✓		✓		✓	
14	El directivo planea y ejecuta sus entrevistas de manera adecuada	✓		✓		✓		✓	

15	El directivo planifica las juntas y las conduce de manera eficaz, tiene el propósito claro y busca que todos participen.	<input checked="" type="checkbox"/>					
----	--	-------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable () No Aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador Dr. Mg.: Mg. Hilaria Ruiz, Pavia y Pilar DNI: 07286073

Especialidad del validador: GESTION PUBLICA

*Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

*Relevancia: El ítem es apropiado para el componente o dimensión específica del constructo.

*Claridad: se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia. Se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

_____ de _____ 2018.



Firma del experto informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

Juicio de expertos: Variable 2: Clima organizacional

No	DIMENSIONES/ITEMS	Pertinencia 1		Relevancia 2		Claridad 3		Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	Dimensión 1: Clima del tipo autoritario							
1	El directivo es autocrático, no confía en sus docentes y su interacción con ellos es poca.	✓		✓		✓		
2	El directivo no otorga la autoridad necesaria a los docentes para la toma de decisiones dentro de sus labores.	✓		✓		✓		
3	El directivo tiene poca confianza en sus docentes e interactúa con ellos regularmente.	✓		✓		✓		
4	El directivo utiliza como fuentes de motivación las recompensas y los castigos.	✓		✓		✓		
	Dimensión 2: Clima de tipo participativo							
5	El directivo fija las metas y objetivos después de discutirlos con los docentes.	✓		✓		✓		
6	Existe dinamismo en la administración de la institución.	✓		✓		✓		
7	El directivo presenta de manera clara y pertinente las metas a alcanzar como institución.	✓		✓		✓		

8	El directivo promueve y motiva el trabajo en equipo y, la participación estratégica entre los docentes	/						
9	El directivo hace participe a los docentes en la toma de decisiones a nivel institucional.	/						
10	El directivo de comunica con los docentes de manera fluida .	/						

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) No Aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador Dr. Mg.: Mg. FAREAS RUIZ, POCIO DE PLAZA DNI: 07286073

Especialidad del validador: GESTION PUBLICA

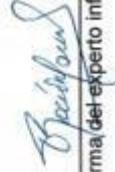
*Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

*Relevancia: El ítem es apropiado para el componente o dimensión específica del constructo.

*Claridad: se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia. Se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

_____ de _____ 2018.


Firma del experto informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

Juicio de expertos: Variable 1: Habilidades Directivas

DIMENSIONES / ITEMS	Pertinencia ₁		Relevancia ₂		Claridad ₃		Sugerencias
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
No							
Dimensión 1: Habilidades personales							
1 El directivo solicita información a otras personas sobre sus fortalezas y debilidades como base para su mejoramiento personal.	✓		✓		✓		
2 El directivo es abierto y alienta a los demás a generar soluciones recomendadas, no solo pregunta, cuando acuden a él con problemas o situaciones.	✓		✓		✓		
3 El directivo analiza las situaciones, las reflexiona, no las toma a la ligera, para tomar sus decisiones o solucionar problemas.	✓		✓		✓		
4 El directivo cuando brinda retroalimentación a los demás, evita referirse a las características personales y en vez de ello se enfoca en las soluciones	✓		✓		✓		
5 El directivo aun cuando tengan un punto de vista muy firme, transmite a los demás la idea de que es flexible y que está abierto a nueva información.	✓		✓		✓		
Dimensión 2: Habilidades interpersonales							
6 Considera usted que las acciones ejecutadas se cumplen con la normativa en un clima Institucional.	✓		✓		✓		

7	El directivo demuestra amabilidad, honestidad y sinceridad hacia aquellas personas con quienes labora.	✓		✓		✓		✓	
8	8.El directivo ayuda a crear un programa para una reunión de resolución de problemas al identificar los asuntos para ser discutidos; además es neutral.	✓		✓		✓		✓	
9	El directivo trabaja dentro de las estructuras organizacionales existentes al delegar actividades y no "salta" a alguien sin informarle.	✓		✓		✓		✓	
	Dimensión 3: Habilidades de grupo	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
10	El directivo expresa una visión motivadora, comparte información con los miembros del equipo y alienta la participación.	✓		✓		✓		✓	
11	El directivo ayuda a establecer expectativas claras y un propósito, y también ayuda a que los miembros del equipo se sientan cómodos entre ellos desde el inicio de un equipo.	✓		✓		✓		✓	
12	El directivo crea energía positiva en los demás cuando interactúa con ellos; asimismo utiliza más los comentarios positivos que los negativos.	✓		✓		✓		✓	
	Dimensión 4: Habilidades específicas de comunicación	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
13	El directivo se comunica de manera respetuosa, clara y convincente. Sabe dar órdenes e instrucciones.	✓		✓		✓		✓	
14	El directivo planea y ejecuta sus entrevistas de manera adecuada	✓		✓		✓		✓	

15	El directivo planifica las juntas y las conduce de manera eficaz, tiene el propósito claro y busca que todos participen.	<input checked="" type="checkbox"/>					
----	--	-------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable () No Aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador Dr./Mg.: SELENE VILLALBA FERRAZO DNI: 09144788

Especialidad del validador: Gestión Pública

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para el componente o dimensión específica del constructo.

³Claridad: se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia. Se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

___ de ___ 2018.

Firma del experto informante.

8	El directivo promueve y motiva el trabajo en equipo y, la participación estratégica entre los docentes	/	✓	✓	✓		
9	El directivo hace participe a los docentes en la toma de decisiones a nivel institucional.	/	✓	✓	✓		
10	El directivo de comunica con los docentes de manera fluida .	/	✓	✓	✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable () No Aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador Dr./Mg.: Espinoza Flores Ramón Alberto DNI: 10665063

Especialidad del validador: Administración Estratégica de empresas

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para el componente o dimensión específica del constructo.

³Claridad: se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia. Se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

de _____ 2018.


Firma del experto informante.

Anexo 4: Carta de presentación UCV y Autorización

CARTA DE ACEPTACIÓN

Señora:
Mgtr. María del Carmen ANCAYA MARTINEZ

Coordinadora de la Escuela de Posgrado
Universidad Cesar Vallejo – Campus Ate

PRESENTE

**ASUNTO: Autorización para la aplicación de los
Instrumentos de la investigación de
José Wilson RAMIREZ LLATAS**

Es grato dirigirme a usted para saludarle y a la vez para hacer de su conocimiento, que mi despacho ha visto por conveniente autorizar al **Br. José Wilson Ramirez Llatas**, la aplicación de los instrumentos de evaluación de la tesis titulada "**Habilidades directivas y el clima organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 1 - Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, 2018**", lo cual hago de su conocimiento para los fines que estime conveniente.

Es propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi mayor consideración.

San Mateo, 9 de noviembre del 2018


Eduvina Champergo Orinuela
Directora

Anexo 5: Base de datos de la muestra

N°	HABILIDADES DIRECTIVAS												CLIMA ORGANIZACIONAL												
	Habilidades personales			Habilidades interpersonales					Habilidades de grupo				Habilidades específicas de comunicación			Clima de tipo autoritario				Clima de tipo participativo					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	3	4	5	5	5	3	2	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	2	1	3	3	1	4	3	3
2	3	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	1	1	1	2	3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	5	3	4	2	3	4	2	4	2	4	3	4	5	3	2	3	3	2	4	3	3	4
4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	2	4	3	3	4	4	3
5	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3
6	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	2	3	3	2
7	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	4	3	4	3	3	1	3	3	3	3
8	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	2	1	5	1	5	5	5	5	4	4
9	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	5	4	5	2	2	2	3	3	1	2
10	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	5	4	5	2	2	2	3	3	1	2
11	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	5	4	5	2	2	2	3	3	2	2
12	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	5	4	5	2	2	2	3	3	2	2
13	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	5	3	2	3	1	1	1	2	1	1
14	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	5	4	5	2	2	2	3	3	1	2
15	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	2	2	2	3	5	4	5	4	5	5
16	3	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	1	1	1	1	4	4	5	5	5	5
17	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	2	4	2	4	2	2	2
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	2	3	3	3	3	3	3
19	3	3	4	4	3	4	3	4	5	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4
20	3	4	4	4	3	4	4	4	2	5	4	4	4	4	4	2	2	3	2	4	3	5	5	5	5

21	1	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2
22	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3
23	3	4	5	5	5	3	2	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	2	1	3	3	1	4	3	3
24	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	2	2	2	3	5	4	5	4	5	5
25	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5
26	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	1	2	1	1	4	4	4	4	4	4

Anexo 6: Artículo científico



TÍTULO: Habilidades directivas y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 – Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, 2018

José Wilson Ramirez Llatas

jowiralla@hotmail.com

Escuela de Posgrado

Universidad Cesar Vallejo sede Ate

Resumen

En el presente trabajo de investigación se planteó como objetivo general determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 – Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, 2018. El diseño de investigación utilizado fue el no experimental, bajo el enfoque cuantitativo del tipo correlacional y transeccional. La población muestral estuvo conformada por 26 docentes de la Red 1. Para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta a través de un cuestionario para cada una de las variables: Habilidades directivas y Clima organizacional. Los resultados precisan que existe una relación de manera significativa entre las habilidades directivas y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 – Unidad de Gestión Educativa Local N° 15 durante el año 2018, con un nivel de correlación positiva, directa y moderada ($Rho= 0.455$), lo que significa que a medida que se mejoren las habilidades directivas podrá mejorar el nivel del clima organizacional. De igual modo existe relación entre las dimensiones de las habilidades directivas con el clima organizacional, con niveles de correlación positiva, directa y moderada, excepto de la relación entre la dimensión habilidades personales y la variable clima organizacional, que revela un nivel de correlación positiva, directa y baja.

Se llegó a la conclusión de que las habilidades directivas sí se relacionan de manera significativa con el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 – Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, 2018.

Palabras Clave: Habilidades directivas, clima organizacional, habilidades personales

Abstract

In the present investigation, the general objective was to determine the relationship between managerial skills and the organizational climate in the educational institutions of Network 1 - Local Educational Management Unit N ° 15, 2018. The research design used was the experimental, under the quantitative approach of the correlational and transectional type. The sample population was made up of 26 teachers from Network 1. To collect data, the survey technique was used through a questionnaire for each of the variables: Management Skills and Organizational Climate. The results specify that there is a significant relationship between managerial skills and the organizational climate in the educational institutions of Network 1 - Local Educational Management Unit No. 15 during the year 2018, with a positive, direct and moderate correlation level ($Rho = 0.455$), that is, as managerial skills are improved, the level of organizational climate can be improved. Similarly, there is a relationship between the dimensions of managerial skills with the organizational climate, with levels of positive, direct and moderate correlation, except for the relationship between the personal skills dimension and the organizational climate variable, which reveals a positive correlation level, direct and low.

It was concluded that managerial skills do relate significantly to the organizational climate in the educational institutions of Network 1 - Local Educational Management Unit N ° 15, 2018.

Keywords: managerial skills, organizational climate, personal skills

Introducción

Actualmente las habilidades personales, interpersonales y directivas para la administración, van obteniendo cada vez más trascendencia en las organizaciones. El desafío decidido por la mejora de las habilidades directivas se vuelve de gran beneficio en las organizaciones, capaz de dirigir los mecanismos de transformación institucional, fundamentalmente en las que el factor humano es más preponderante, tal es el caso del sector estatal. Diversas investigaciones confirman la teoría de la trascendencia que posee el desarrollo de habilidades directivas en todas las organizaciones. Se requiere la necesidad de una mayor estimación y reconocimiento de lo que la presencia de unos directivos con habilidades personales y directivas, tiene en el logro de los objetivos de cada organización. El crecimiento, el aprendizaje y la puesta en práctica de habilidades directivas aumentan el rendimiento de las organizaciones. El desarrollo de habilidades directivas proporciona una gran posibilidad de mejoramiento, en diversos aspectos: motivación, participación, responsabilidad, eficacia en el uso de recursos, eficacia y eficiencia dentro de una organización.

Los directivos de nuestros tiempos precisan estar restaurando continuamente sus capacidades y habilidades para agenciarse de herramientas del conocimiento y prácticas de uso en su administración diaria. El desarrollo de habilidades directivas ayuda a enriquecer el desempeño de las organizaciones además a tener un clima organizacional adecuado. Las competencias y habilidades que deben poseer los directivos para estar acorde con las exigencias del universo comercial moderno son cuantiosas, en opinión de varios autores, se pueden mencionar las siguientes: guiados al conocimiento, al liderazgo, a la destreza para la comunicación, a los valores éticos y habilidad para el trabajo en equipo.

Teorías relacionadas

Teoría X y Teoría Y de McGregor

El creador de las teorías "Teoría X" y "Teoría Y" es Douglas McGregor. Ambas teorías son contrarias de dirección; en la primera, los directivos suponen que los trabajadores solo laboran bajo intimidación, y en la segunda, los directivos se apoyan en el principio de que la gente quiere y necesita laborar. "Después de observar la manera en que los gerentes tratan con sus empleados, McGregor concluyó que el parecer de aquellos sobre la naturaleza humana se fundamenta en un grupo de premisas con las que moldean su conducta hacia sus empleados." La Teoría X presenta cuatro premisas de los directivos: 1. A los trabajadores

no les complace su labor y, cada vez que pueden, lo eluden. 2. Como no les agrada el trabajo, se les exige, vigila o coacciona con sanciones para que se sacrifiquen y poder alcanzar las metas. 3. Los empleados evadirán sus obligaciones y solicitarán orientaciones formales cada vez que necesiten. 4. Los empleados ponen su seguridad antes que los demás aspectos del trabajo y mostrarán escasas aspiraciones. A manera de contraposición a estas ideas negativas, McGregor estableció cuatro premisas que denominó teoría Y: 1. Las personas pueden valorar el trabajo de manera natural, que le causa satisfacción. 2. Las personas se encaminan y se auto controlan si están involucradas con las metas de la organización. 3. Las personas habituales aceptan y a buscan responsabilidades, son ambiciosas. 4. La disposición para tomar decisiones ingeniosas e innovadoras es muy alta entre las personas para solucionar temas que se presenten en la organización. La teoría X se rige por el principio de la autoridad quien es el que ejerce el control y dirige la organización; en cambio de la teoría Y su principio es la integración, la cual permite que los miembros de la organización puedan orientar sus propias metas y su mayor esmero para conseguir el auge de la organización. McGregor estaba convencido de que los planteamientos de la teoría Y son más apropiadas que la teoría X. Por ello, planteaba ideas como la toma de decisiones de manera participativa, puestos de trabajo de compromiso y confortante, así como las buenas relaciones en los grupos, como medios para incrementar al máximo la motivación laboral en los trabajadores. Las ideas de una u otra teoría se convertirán en adecuadas dependiendo la circunstancia, ya que se considera que convertir al trabajo en más atractivo y lleno de satisfacciones es la base de una buena motivación para quien lo ejecuta.

Teoría de los sistemas de Likert.

La teoría de los sistemas, propone que la conducta de las personas es ocasionada, en parte, por el proceder administrativo y por el contexto de la organización que éstos perciben y, también, por sus informaciones, sus apreciaciones, sus esperanzas, sus competencias y sus valores. La reacción de un individuo frente a determinada situación siempre va ser en función de la percepción que tiene de ella. No cuenta lo subjetivo sino el cómo ve las cosas (Likert, 1968).

Para Likert existen cuatro sistemas de dirección: Autoritario coactivo, autoritario benevolente, consultivo y participativo.

Habilidades directivas

Las habilidades directivas es el conjunto de acciones que les caracteriza a las personas y que conducen a ciertos resultados, estas son conductuales y más no características de la personalidad, estas habilidades pueden ser observables. Dichas habilidades pueden ser también controlables ya que el individuo puede mantenerlos bajo control, pues ellos mismos pueden demostrar, practicar, mejorar o limitarlas. Pueden ser desarrolladas mediante un adecuado desempeño de las habilidades, estas herramientas son la práctica y la retroalimentación, y así poder desarrollarlas poco a poco hasta contar con las habilidades directivas necesarias para la organización. Así también las habilidades son interrelacionadas y se sobreponen, son interrelacionadas porque un individuo no solo tiene una sola habilidad apartada de las otras, las habilidades son un conjunto integrado de respuestas complejas, esas habilidades se sobreponen esto quiere decir que se ayudan unas a otras las cuales permiten un manejo de múltiples situaciones. Algunas veces las habilidades son contradictorias y paradójicas (Whetten y Cameron, 2005, p. 8).

Clima organizacional

El clima organizacional son las condiciones del medio laboral que son advertidas o comprobadas por los integrantes de una organización y que asimismo tienen dominio directo en la conducta de los servidores; estableciendo también la parte interna de una organización, el aire que se respira, la atmosfera psicológica característica que existe en ella e involucra las actitudes, sistemas de valores y formas de conducta social (Likert, 1968).

Problema

¿Cómo se relacionan las habilidades directivas y el clima organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 1 - Unidad de Gestión Educativa Local N° 15?

Objetivo

Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 – Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, 2018.

Método

Esta investigación fue no experimental ya que la investigación fue realizada sin manipular deliberadamente variables y en los que solo se observaron los fenómenos en su medio natural

para después analizarlos. Es un trabajo transeccional-correlacional (Hernández et al., 2010), ya que se midieron las dos variables que se deseaba conocer, si están o no relacionadas con el mismo sujeto y así se analizó la correlación. El diseño de esta investigación fue no experimental de corte transversal, porque no se realizó la manipulación de las variables y los datos que se recolectaron en un tiempo determinado.

La presente investigación es cuantitativa, ya que se empleó valores numéricos y se aplicó la estadística a los datos recolectados.

Resultados

El resultado de la prueba no paramétrica de correlación de Spearman, dónde la probabilidad es menor al nivel de significancia ($p < 0.05$), por lo que se rechaza la hipótesis nula, determinó que las habilidades directivas percibidas se correlacionan con el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 – Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, 2018. Siendo esta correlación positiva, directa y moderada ($Rho = 0.455^*$), es decir a medida que se mejore las habilidades directivas también mejorará el nivel del clima organizacional.

Tabla 1 *Correlación entre las habilidades directivas y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 – Unidad de Gestión Educativa Local N° 15*

			Habilidades directivas	Clima organizacional
Rho de Spearman	Habilidades directivas	Coeficiente de correlación	1,000	,455*
		Sig. (bilateral)	.	,019
		N	26	26
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	,455*	1,000
		Sig. (bilateral)	,019	.
		N	26	26

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Tabla 2

Correlación entre las habilidades personales de los directivos y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 – Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, 2018.

			Habilidades personales	Clima organizacional
Rho de Spearman	Habilidades personales	Coefficiente de correlación	1,000	,356*
		Sig. (bilateral)	.	,074
		N	26	26
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,356	1,000
		Sig. (bilateral)	,074	.
		N	26	26

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Asimismo, los resultados determinaron que existe relación entre las dimensiones de las habilidades directivas con el clima organizacional, con niveles de correlación positiva, directa y moderada, excepto de la relación entre la dimensión habilidades personales y la variable clima organizacional, que revela un nivel de correlación positiva, directa y baja.

Tabla 3

Correlación entre las habilidades interpersonales de los directivos y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 – Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, 2018.

			Habilidades interpersonales	Clima organizacional
Rho de Spearman	Habilidades interpersonales	Coeficiente de correlación	1,000	,417*
		Sig. (bilateral)	.	,034
		N	26	26
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	,417*	1,000
		Sig. (bilateral)	,034	.
		N	26	26

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Tabla 4

Correlación entre las habilidades de grupo de los directivos y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 – Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, 2018.

			Habilidades de grupo	Clima organizacional
Rho de Spearman	Habilidades de grupo	Coeficiente de correlación	1,000	,461*
		Sig. (bilateral)	.	,018
		N	26	26
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	,461*	1,000
		Sig. (bilateral)	,018	.
		N	26	26

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Tabla 5

Correlación entre las habilidades específicas de comunicación de los directivos y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 – Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, 2018

		Habilidades específicas de comunicación		Clima organizacional
Rho de Spearman	Habilidades específicas de comunicación	Coeficiente de correlación	1,000	,492*
		Sig. (bilateral)	.	,011
		N	26	26
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	,492*	1,000
		Sig. (bilateral)	,011	.
		N	26	26

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Discusiones y conclusiones

La contrastación de la hipótesis general mostró que existe una relación directa, positiva y moderada entre las habilidades directivas y el clima organizacional percibida por los docentes en las instituciones educativas de la Red 1 – Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, 2018, esto significa que, a medida que se mejoren las habilidades directivas, también mejorará el clima organizacional. Hay similitud con los resultados obtenidos por Córdova (2017) quien concluyó que hay una correlación significativa moderada entre las habilidades directivas y el clima institucional. Al respecto, Likert (1968) en su teoría de los sistemas, propone que la conducta de las personas es ocasionada, en parte, por el proceder administrativo y por el contexto de la organización que éstos perciben y, también, por sus informaciones, sus apreciaciones, sus esperanzas, sus competencias y sus valores.

La contrastación de la hipótesis específica 1 mostró que existe una correlación positiva, directa y baja ($Rho= 0.356$) entre las habilidades personales y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 – Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, 2018, es decir a medida que se mejoren las habilidades personales no necesariamente mejorará el clima organizacional. Entendidas como habilidades personales de los directivos, según Whetten y Cameron (2005), al desarrollo del conocimiento de sí mismo, el manejo adecuado del estrés personal y la solución de situaciones conflictivas en forma analítica y creativa.

La contrastación de la hipótesis específica 2 mostró que existe una correlación positiva, directa y moderada ($Rho= 0.417$) entre las habilidades interpersonales y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 – Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, 2018, es decir a medida que se mejoren las habilidades interpersonales también mejorará el nivel del clima organizacional. Al respecto Whetten y Cameron (2005) manifiestan que las habilidades interpersonales es la interacción con las demás personas de nuestro entorno buscando su apoyo, que siempre estén motivados y mediando los problemas.

La contrastación de la hipótesis específica 3 mostró que existe una correlación positiva, directa y moderada ($Rho= 0.461$) entre las habilidades de grupo y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 – Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, 2018, es decir a medida que se mejoren las habilidades de grupo también mejorará el nivel del clima organizacional. Al respecto Whetten y Cameron (2005) refieren que las habilidades de grupo se manifiestan al promover el trabajo colaborativo en la cual cada individuo conoce

y desarrolla el rol que le corresponde y de esta forma apoya a que las metas de la organización se alcancen. También consideran que un directivo debe liderar el cambio positivo en la organización que dirigen y de esta manera movilizar las habilidades de los demás.

La contrastación de la hipótesis específica 4 mostró que existe una correlación positiva, directa y moderada ($Rho= 0.492$) entre las habilidades específicas de comunicación y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 – Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, 2018, es decir a medida que se mejoren las habilidades específicas de comunicación también mejorará el nivel del clima organizacional. Al respecto Whetten y Cameron (2005) refieren como habilidades específicas de comunicación a aquellas habilidades que tiene el directivo para conducir las presentaciones orales y escritas, también el conducir de manera planificada y óptima tanto las entrevistas como las reuniones.

En la presente investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

Las habilidades directivas sí se relacionan de manera significativa con el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 – Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, 2018, siendo esta correlación positiva, directa y moderada ($Rho= 0.455^*$).

Sí existe una relación significativa entre las habilidades personales de los directivos y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 – Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, 2018, siendo esta correlación positiva, directa y baja ($Rho= 0.356^*$).

El desarrollo de las habilidades interpersonales de los directivos sí se relaciona de manera significativa con el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 – Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, 2018, siendo esta correlación positiva, directa y moderada ($Rho= 0.417^*$).

Sí existe una relación directa y significativa entre las habilidades de grupo de los directivos y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 – Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, 2018, siendo esta correlación positiva, directa y moderada ($Rho= 0.461^*$).

Las habilidades específicas de comunicación de los directivos sí tienen influencia directa y significativa con el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 – Unidad

de Gestión Educativa Local N° 15, 2018, siendo esta correlación positiva, directa y moderada ($Rho= 0.492^*$).

Referencias

- Aguado, J. (2012). *Clima organizacional de una institución educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes* (tesis de maestría). Universidad San Ignacio de Loyola, Callao, Perú.
- Aguilar, F, & Guerrero, A. (2013). *Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la Ugel N° 04* (tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Becerra, M. (2018). *Habilidades directivas y desempeño docente en la Institución Educativa del nivel secundario José Andrés Rázuri* (tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.
- Castro, M. (2003). *El proyecto de investigación y su esquema de elaboración*. (2ª. ed.). Uypal, Caracas, Venezuela
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Mc Graw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Córdova, J. (2017). *Habilidades directivas y clima institucional en la Red 12, Ugel 06 – ATE, 2017* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Daft, R. (1996). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Douglas, M. (1996). *El lado humano de las organizaciones*. Santa Fe de Bogotá: D`Vinni Editorial.

- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Edamsa Impresiones, S.A. de C.V.
- Huaripata, K, & Linares, M. (2018). “*Percepción de las habilidades gerenciales y su relación con el desempeño laboral de la empresa de transportes y comunicaciones ARVAK*” (tesis de licenciatura). Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú.
- Likert, R. (1968). *El factor humano de la empresa*. Bilbao, España: Devito.
- Luengo, Y. (2013). *Clima organizacional y desempeño laboral del docente en centros de educación inicial* (tesis de maestría). Universidad de Caldas, Maracaibo, Venezuela.
- Moreno, R. (2017). *Las habilidades gerenciales y el clima organizacional en el Hospital nacional Hipólito Unanue El Agustino, 2017* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Olmedo, J. (2015). *La gestión directiva y el desempeño docente en el Liceo Salvadoreño* (tesis de maestría). Universidad Marcelino Champagnat, Lima, Perú.
- Puchol, L., Martín, J., Nuñez, A., Ongallo, C., Puchol, I. & Sánchez, G. (2012) *El libro de las Habilidades Directivas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Robbins, S, & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, M. (1989). *Desarrollo de habilidades directivas* (3ra edición). México D.F: El manual Moderno S.A. de C.V.

Rojas, N. (2015). *El clima organizacional y la satisfacción profesional en docentes de la escuela superior de formación de maestros Warisata* (Tesis de maestría). Universidad Mayor de San Andrés, La Paz, Bolivia.

Solis, S. (2018). *Habilidades directivas y clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 "Monitor Huáscar" de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho – 2018* (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo, Lima, Perú.

Whetten, D. & Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Anexo 7: Declaración jurada de artículo científico

DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO

Yo, José Wilson Ramirez Llatas, estudiante del Programa de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI 27289658, con el artículo titulado:

Habilidades directivas y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 – Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, 2018

Declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría.
- 2) El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Lima, 16 de enero del 2019.



Br. José Wilson Ramirez Llatas

DNI 27289658