



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN
EDUCATIVA**

**Habilidades directivas y clima institucional de Instituciones
Educativas del distrito de Moho- Puno - 2019**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Educación con Mención en Docencia y Gestión Educativa

AUTOR:

Ccapa Maldonado, Jorge (ORCID: [0000-0002-1387-0967](https://orcid.org/0000-0002-1387-0967))

ASESOR:

Dr. Grados Vásquez, Martin Manuel (ORCID: [0000-0002-8620-7859](https://orcid.org/0000-0002-8620-7859))

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad educativa

TRUJILLO - PERÚ

2021

Dedicatoria

Lo dedico al creador supremo que es Dios, a mis padres Ceferino y María por darme la vida y aconsejarme siempre sobre la perseverancia de cumplir un sueño.

Agradecimiento

A los directores de las Instituciones Educativas del distrito de Moho-Puno, por brindarnos su apoyo en el presente trabajo de investigación.

Un especial agradecimiento al ing. Yony Gerardo Ccapa Maldonado por su asesoría en todo el proceso de investigación. Dios bendiga a este gran profesional que aporta la sociedad en investigación.

Índice de contenidos

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I.INTRODUCCIÓN	1
II.MARCO TEÓRICO.....	6
III.METODOLOGÍA.....	27
3.1. Tipo y diseño de investigación	27
3.2. Variables, Operacionalización	28
3.3. Población, muestra y muestreo	30
3.4. Técnica e instrumentos de recolección de datos.....	31
3.5. Procedimientos.....	31
3.6. Método de análisis de datos.....	31
3.7. Aspectos éticos	32
IV. RESULTADOS.....	33
V. DISCUSIÓN.....	46
VI. CONCLUSIONES	48
VII. RECOMENDACIONES.....	49
REFERENCIAS.....	50
ANEXOS	

Índice de tablas

Tabla 1 Prueba de normalidad	41
Tabla 2 Variable habilidades directivas de Instituciones educativas del distrito de Moho.....	33
Tabla 3 Dimensión Personal de Instituciones educativas del distrito de Moho	34
Tabla 4 Dimensión Interpersonal de Instituciones educativas del distrito de Moho	35
Tabla 5 Dimensión Grupal de Instituciones educativas del distrito de Moho....	36
Tabla 6 Variable Clima institucional de Instituciones educativas del distrito de Moho.....	37
Tabla 7 Dimensión Comportamiento institucional de Instituciones educativas del distrito de Moho	38
Tabla 8 Dimensión Capacidad Organzaicional de Instituciones educativas del distrito de Moho	39
Tabla 9 Dimensión Dinamica institucional de Instituciones educativas del distrito de Moho.....	40
Tabla 10 Comprobación de hipótesis general Existe relación entre las habilidades directivas y el clima institucional de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Moho- Puno – 2019	42
Tabla 11 Comprobación de hipótesis especifica N° 1 Relación entre dimensión comportamiento institucional y la variable habilidades directivas de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Moho- Puno - 2019.....	43
Tabla 12 Comprobación de hipótesis especifica N° 2 Relación entre dimensión capacidad organizadora y la variable habilidades directivas de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Moho- Puno - 2019.....	44
Tabla 13 Comprobación de hipótesis especifica N° 3 relación entre dimensión Dinámica institucional y la variable habilidades directivas de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Moho- Puno - 2019	45

Índice de figuras

Figura 1 Variable habilidades directivas de Instituciones educativas del distrito de Moho.....	33
Figura 2 Dimensión Personal de Instituciones educativas del distrito de Moho	34
Figura 3 Dimensión Interpersonal de Instituciones educativas del distrito de Moho	35
Figura 4 Dimensión Grupal de Instituciones educativas del distrito de Moho ..	36
Figura 5 Variable Clima institucional de Instituciones educativas del distrito de Moho	37
Figura 6 Dimensión Comportamiento institucional de Instituciones educativas del distrito de Moho	38
Figura 7 Dimensión Capacidad Organzaicional de Instituciones educativas del distrito de Moho	39
Figura 8 Dimensión Dinamica institucional de Instituciones educativas del distrito de Moho.....	40

Resumen

La investigación titulada habilidades directivas y clima institucional de las instituciones educativas del distrito de Moho-Puno-2019. Este estudio tiene como propósito general determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y clima institucional de las instituciones educativas del distrito de Moho-Puno-2019. La presente investigación considera un tipo de investigación básica, tiene un diseño no experimental de tipo transversal descriptivo correlacional. La muestra es de 105 estudiantes, se usó un muestreo de tipo no probabilístico por conveniencia. Se empleó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario; el instrumento fue validado por 3 expertos y el cuestionario de las habilidades directivas consta de 46 preguntas con una confiabilidad de $\alpha = 0.713$, de igual manera el clima institucional consta de 33 preguntas con una confiabilidad de $\alpha = 0.905$. Resultado: El 64.8% de los docentes afirman que son regulares las habilidades de su director, el 59% de docentes mencionan que el clima institucional es regular, En las dimensiones de habilidades directivas salió regular en lo personal el 54.3% y en lo interpersonal un 96.2%; pero en grupal tuvo un 96.2% la cual fue alta. Por otra parte el 59% de docentes afirman que el clima institucional fue regular, en las dimensiones como comportamiento institucional 62.9% y capacidad organizacional un 75.2% se obtuvo regular, finalmente en dinámica institucional fue un 67.6% calificativo alto. Conclusión: Existe una relación directa ($r_s = 0.962$) entre las habilidades directivas y clima institucional, también en las dimensiones de comportamiento institucional ($r_s = 0.748$), capacidad organizacional ($r_s = 0.872$), dinámica institucional ($r_s = 0.880$).

Palabras claves: clima institucional, habilidades directivas, director, docentes.

Abstract

The research entitled management skills and institutional climate of educational institutions of the district of Moho-Puno-2019. The general purpose of this study is to determine the relationship that exists between managerial skills and institutional climate of educational institutions in the district of Moho-Puno-2019. This research considers a type of basic research, it has a non-experimental design of a descriptive cross-sectional type correlational. The sample is 105 students, a non-probability sampling was used for convenience. The survey technique was used and the questionnaire was used as an instrument; The instrument was validated by 3 experts and the managerial skills questionnaire consists of 46 questions with a reliability of $\alpha = 0.713$, in the same way the institutional climate consists of 33 questions with a reliability of $\alpha = 0.905$. Result: 64.8% of the teachers affirm that the skills of their director are regular, 59% of teachers mention that the institutional climate is regular, In the dimensions of managerial skills, 54.3% were regular on a personal level and on an interpersonal level a 96.2%; but in group it had a 96.2% which was high. On the other hand, 59% of teachers affirm that the institutional climate was regular, in dimensions such as institutional behavior 62.9% and organizational capacity 75.2% was obtained regular, finally in institutional dynamics it was 67.6% qualifying high. Conclusion: There is a direct relationship ($r_s = 0.962$) between managerial skills and institutional climate, also in the dimensions of institutional behavior ($r_s = 0.748$), organizational capacity ($r_s = 0.872$), institutional dynamics ($r_s = 0.880$).

Keywords: institutional climate, managerial skills, director, teachers.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Entre los retos más relevantes con los que debe lidiar el gobierno son los temas relacionados a gestión y liderazgo en educación, ya que las consecuencias van a repercutir en las brechas sociales y culturales que ya se viven, tomando en cuenta como factor agravante que en Latinoamérica los avances y desarrollos son asuntos de constante preocupación.

En América Latina los problemas en educación son diversos y cada uno de gran magnitud. Incluir dentro de las dimensiones escolares a los sectores minoritarios de culturas muy arraigadas. De igual manera abordar los temas de igualdad de género, multi y pluriculturalidad, tratando en lo posible de tomar en cuenta las realidades específicas al momento de la aplicación de técnicas o estrategias educativas, considerando la peculiaridad de cada realidad y sus miembros (Brunet, 1992, p. 12).

Así es que empieza la labor por reducir las limitaciones educativas y dar un giro tanto en niños como en adolescentes cuyos orígenes familiares son parte de las estadísticas de pobreza y pobreza extrema en el Perú. Las estadísticas arrojan resultados que evidencian una realidad muy preocupante en cuanto a deserción y repitencia, pues quiere decir que el sistema educativo aún tiene vacíos que no alcanzan a incluir a sectores vulnerables de la población, se deja de lado potencialidades humanas significativas, encontramos recursos mal empleados o en discordancia con los contextos (UNESCO, 1998).

De esta manera se debe destacar la importancia del clima escolar al momento de abordar temas de investigación pues nos permite dilucidar cómo funcionan las instituciones (Canchón, Plaza, Zapata, 2013, p.15, citado por Albañil, 2015, p.5). De igual manera no debemos dejar de lado las propias capacidades del personal directivo para poder materializar las mejores intenciones en educación, creando ambientes armoniosos que brinde a la comunidad educativa las mejores condiciones.

Por consiguiente, podemos conceptualizar a las habilidades como el conjunto características cualitativas individuales fundamentales para el

desenvolvimiento de una persona en diferentes ámbitos de la vida, en sus relaciones con el resto en un marco institucional, con la finalidad de realizar las actividades propias del medio dentro de márgenes agradables de convivencia. Por ese motivo las habilidades de líder del personal en dirección repercuten indudablemente en las mejoras de las instituciones que conducen o llevan a su cargo (Huerta, 2006, p. 39).

Cabe resaltar que los estudios realizados en el área de educación acerca de clima institucional y habilidades directivas toman mucho en consideración el tópico capital humano como valor agregado dentro de la actual vida profesional y los nuevos enfoques por competencias. Se han tomado como modelo a seguir el rumbo que han tomado otras instituciones de éxito y de prestigio revalorando las funciones del personal en valores, potenciando el sentido de identificación con la institución, el sentido de compromiso, así el clima institucional es el protagonista en estas dinámicas de convivencia, además de ser el factor con mayor influencia en los beneficios obtenidos dentro de las instituciones educativas

Tanto la administración como las áreas de gestión fueron abordando los temas de clima institucional y las habilidades directivas, sin embargo, han sido diferentes esferas y dentro de estas el sector educación las que han ido enfocando su interés en estos dos puntos, considerándolos primordiales al momento de interactuar con cada miembro de la comunidad educativa. Estos aspectos dejan ver la calidad y el nivel de valores con los que se desenvuelven dentro de la institución, la concordancia de objetivos y el esmero por alcanzar las metas trazadas en conjunto para alcanzar los resultados educativos esperados. Podemos afirmar que el clima institucional y las capacidades directivas son un conglomerado de elementos que una institución educativa posee para poder desarrollar en sus miembros el compromiso y la identidad necesarios para llevar a cabo sus objetivos.

Chiavenato (2004) afirma que "alcanzar nuevos éxitos a lo largo de la vida significa avanzar dentro de las instituciones" de igual forma en un sentido inverso se puede afirmar que las instituciones se ven influenciadas por el estado anímico y emocionales de sus miembros, es por ello más que conveniente mantener en control esos aspectos. El personal directivo tiene

el reto de manifestar y desplegar sus habilidades en el desarrollo diario de eventualidades. Tomando en consideración que cualquier estrategia que pretenda mejorar paulatinamente el clima institucional debe desarrollarse en un contexto de libertad y plena voluntad de los individuos del entorno educativo (p.14).

Una vez determinada como es la importancia del estado emocional de profesores y personal directivo dentro de la institución, debemos asimilar también que este se ve reflejado en la capacidad de ejercer liderazgo, cualidades de dirección, y la participación activa de profesores. Así mismo la presente investigación busca describir la situación actual del clima laboral y las habilidades directivas, como sus dimensiones y la percepción que tienen de estas los participantes del proceso educativo.

De acuerdo a la formulación del problema se planteó como problema general fue el siguiente: ¿Cómo es la relación entre habilidades directivas y el clima institucional de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Moho- Puno - 2019? y como problemas específicos tenemos lo siguiente primer problema específico:¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y el comportamiento institucional de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Moho- Puno?, el segundo problema específico se define como ¿Qué relación hay entre las habilidades directivas y la capacidad organizadora de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Moho- Puno?, el tercer problema específico se plantea como ¿Cómo es la relación entre las habilidades directivas y la dinámica institucional de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Moho?. Desde cierto punto de vista teórico, la investigación nos acerca al conocimiento de la variable de habilidades directivas y el tiempo institucional, en los dos casos se cuenta con sus fundamentos teóricos y una rigurosa estructura ideal, que le ofrece firmeza al estudio de las dos variables.

El presente estudio concibe su primordial aporte a la investigación en el determinar y examinar las habilidades directivas en su relación con la mejora del clima institucional de las instituciones educativas secundarias de Moho, a fin de fortalecerlos de forma pertinente. Además de esto, asimismo en examinar exactamente en qué niveles y formas el personal directivo aporta

con su participación, como el rol desempeñado en las actividades laborales ya analizadas. De igual forma identificar las acciones institucionales que favorecen que el personal docente se halle continuamente predispuesto, con la motivación pertinente, participativo, activo, comprometido y con un nivel alto de identificación con la corporación, con su desempeño laboral siempre y en todo momento en alto, acrecentando su competitividad y deseo de mejora continua en las actividades curriculares que efectúa en la escuela, y de qué manera al lado de la participación directiva se contribuye a sostener un tiempo de trabajo saludable en base al liderazgo y adecuada dirección del equipo directivo

Es por ese motivo que la presente investigación pretende proponer un modelo de administración a los directivos con la intención de alentar un tiempo institucional armónico y eficiente en pos de lograr los logros propuestos tanto en los aspectos de administración de administración y pedagogía en la corporación en tanto que es de vital relevancia que el equipo directivo de las instituciones educativas se preocupen en reconocer el estado del tiempo institucional, si se presenta satisfacción, compromiso, identificación y entusiasmo en el compromiso de los docentes, con el propósito de ir mejorándolo significativamente, todo pensado en los estudiantes y el alcance de aprendizajes útiles y significativos.

De exactamente la misma forma, la presente investigación servirá de guía para la siguiente preparación de otras investigaciones en instituciones educativas públicas y privadas, sobre exactamente la misma temática o bien otras afines relacionadas entre sí.

Metodológicamente el presente estudio tiene una justificación basada en el uso de instrumentos que se usaron para recoger la información han pasado por un proceso de validación por especialistas en la materia y especialistas, asimismo se debió contrastar si disfrutaban de fiabilidad, esto mediante una prueba en vacío, de dicha prueba se consiguieron resultados enormemente confiables; lo que vuelve posible que puedan ser empleados para futuras investigaciones, empleando diferentes variables relacionadas.

Entre los objetivos de investigación a nivel general tenemos lo siguiente: Determinar la relación entre las habilidades directivas y el clima institucional

de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Moho- Puno – 2019. De acuerdo a los objetivos específicos tenemos: Evaluar la relación entre las habilidades directivas y el comportamiento institucional de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Moho, analizar la relación entre las habilidades directivas y la capacidad organizadora de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Moho, establecer la relación entre las habilidades directivas y la dinámica institucional de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Moho. Sin embargo por otro lado tenemos la hipótesis general siguiente: Existe relación entre las habilidades directivas y el clima institucional de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Moho. Por otra parte tenemos las hipótesis específicas que detallamos a continuación: Existe relación entre las habilidades directivas y comportamiento institucional de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Moho, existe relación entre las habilidades directivas y capacidad organizadora de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Moho, existe relación entre las habilidades directivas y dinámica institucional de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Moho.

II.MARCO TEÓRICO

Silva (2013) en su investigación titulada: *El rol del docente en el clima Institucional en los aprendizajes en el colegio Sara Serrano de Maridueña del Cantón Huaquillas de la provincia del Oro*, cuyo propósito fue determinar las Características del clima institucional tomando en cuenta del rol de los docentes y de las experiencias de aprendizajes de los estudiantes como un factor de influencia decisiva en la educación. Se empleó como muestra a los enseñantes y estudiantes de la corporación Sara Serrano del cantón Huaquillas de la Provincia de El Oro. Como instrumento se usó una encuesta de diez preguntas distinguidas por 3 dimensiones: el campo de la gerencia, el campo curricular y el campo de liderazgo directivo en el tiempo institucional. Se pudo finalizar que: Que en el Instituto Sara Serrano de Maridueña sus miembros miembros desarrollan sus actividades de forma individual y habitualmente sus estrategias son extrañas a los auténticos contextos. Además de esto, podemos situar el nivel del tiempo institucional en un término medio y por último que la capacidad de dirección no consigue lograr los objetivos planteados.

Fernández (2012) en su trabajo de investigación titulada *estilo gerencial del personal y el clima institucional de directivo de las escuelas básicas de Altigracia de Orituco en Venezuela*. Se tuvo que relacionar las variables estilo gerencial del personal directivo y la variable clima organizacional, se tomó como muestra de la investigación o los profesores y el director de la institución, para tales fines se tomó en cuenta los estilos gerenciales: autocrático, democrático y Laissez-Faire. Se llegó a las siguientes conclusiones: El estilo predominante fue el Laissez Faire con un tipo de comunicación de tipo informal, de esta manera el personal directivo no genera motivación en su personal docente ni a ser miembros activos ni a realizar sus funciones de manera eficaz, deviniendo en el declive del clima institucional.

Arismendi y Sarmiento (2010) en su trabajo de tesis de nombre *Prácticas de gestión directiva que ponen en acción las políticas de calidad educativa en los colegios públicos de Bogotá* argumenta la importancia de las competencias educativas dentro de un clima laboral que hace posible la convivencia educativa en un marco armonioso. La investigación entregó como resultados que las competencias tanto en gestión pedagógica como administrativa influyen en el hecho de adoptar estrategias de innovación en la institución educativa y viceversa.

Resultados: fue que el clima institucional es una variable que tiene una implicancia significativa en el aspecto innovación. De esta manera se concluyó que el ambiente laboral es una dimensión que influye en cómo asume el compromiso y la responsabilidad un maestro dentro de su propia institución.

Albañil (2015) en su investigación denominado *El clima laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albuja de Piura*, afirma que la variable clima institucional varía entre los niveles usual y aceptable, de esta manera el reconocimiento recibido por los miembros de la comunidad dentro del tema clima institucional varía entre los niveles regular a ínfimo y finalmente los profesores respecto al trato que perciben por el personal directivo oscila entre los niveles regular a bajo. Se llegó a las siguientes conclusiones, que el respeto manifestado entre compañeros de trabajo se encuentra en un nivel bajo, pero a nivel de docentes el nivel de respeto es un poco superior, aunque su nivel de satisfacción y plenitud en el trabajo es bajo. Gracias a la investigación se pudo evidenciar lo significativo que resulta el clima laboral junto a los demás condicionante de una adecuada convivencia laboral dentro de la institución, al encontrar estos niveles bajos en comunicación y respeto, se pone de manifiesto un amplio campo para el estudio en el tema de relaciones humanas y los mecanismos necesarios para mejorar estas realidades desalentadoras, donde muchas veces son los problemas personales que nada tienen que ver con asuntos de índole académica los que interfieren con un adecuado nivel de convivencia, creando insatisfacción y vulnerabilidad en aspectos laborales

Aguilar y Guerrero (2014) en su trabajo de investigación denominado *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*, expone en su trabajo que la correlación existente entre los ítems Clima Institucional y desempeño laboral del personal de los Centros de Educación Básica Alternativa se da de manera directa, se llegó a esta conclusión posterior al análisis de resultados obtenidos. También se pudo observar que todo el material pedagógico y el potencial humano trabajan bajo una dinámica cuyo norte es a mejora del desempeño de los miembros en pro de acondicionar positivamente el ambiente escolar. Del mismo modo fue destacable la interiorización mediante reflexiones que apoyen el trabajo docente, las mismas en horarios

extracurriculares, de modo tal que el proceso de integración y fraternidad se llevó a cabo con mayor éxito

Gamarra (2014) en la investigación realizada *Percepción de Directivos y Docentes sobre cuatro categorías del Clima Organizacional en una Institución Educativa Estatal de la UGEL 04 de Comas*, demuestra que las ideas materia de estudio en la presente investigación acerca del clima institucional dentro de la institución estatal de la UGEL 04 de Comas guarda una relación con los contextos particulares y el dinamismo innovador en tema axiológicos que facilitan las relaciones que se desarrolla naturalmente entre los miembros de la institución en mención, valores como la amabilidad entre todos, el respeto y la participación en libertad; este mundo emotivo se traduce en las formas estructuradas en el panorama pedagógico grupal, el diario compartir de actividades laborales afianzan estos lazos. Además, la forma positiva y asertiva de interrelacionarse los integrantes de la esfera educativa desde la dirección, los docentes dejan ver el compañerismo que fortalece la identidad y la institucionalidad. Es por esto, que los resultados obtenidos indican que características como el apoyo y la valoración de logros de los miembros de la institución tienen repercusión en la mejora del desarrollo de las prácticas laborales, lo cual mejora el avance de la institución a ojos de la comunidad en general.

Morales (2008) en su trabajo de tesis "Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias - UANCV 2008; se tomó en consideración una población de 473 trabajadores entre profesores y empleados administrativos de la universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez. Se emplearon las escalas de motivación y clima laboral utilizando el enfoque propuesto por McClelland y Litwing. Se configuró una muestra 103 encuestados entre profesores y personal administrativo. La presente tesis se propuso como propósito general describir y comparar las características de Clima y Motivación Laboral en los miembros de la institución educativa en mención, comparando criterios como el sexo, grupo ocupacional y tiempo de servicios. Se pudo comprobar que la motivación y el clima laboral, se encuentran en niveles medios. Por otro lado, son los docentes y trabajadores con una antigüedad laborando mayor a cinco años son los que gozan en cierto grado de mayor motivación por la institución, dicha diferencia reduce la motivación respecto a los demás trabajadores, pues muchos no pueden llegar a cumplir estos años de

servicio por políticas de la institución. Más en la variable clima laboral no se hallaron diferencias de ningún tipo entre ambas variables de estudio. El presente estudio concluyó que el factor de motivación como el clima laboral configuran ítems muy importantes a desarrollar dentro de cualquier institución, además de ser temas que han cobrado gran relevancia dentro de la psicología institucional, pues su influencia repercute en esferas de productividad del capital humano dentro de sus respectivos espacios de trabajo. Además que son claros indicadores de lo que se denomina calidad de vida dentro de los espacios laborales.

De acuerdo a las bases teóricas del estudio, de acuerdo con la variable de habilidades directivas que es innegable que en cuanto a habilidades en dirección han cobrado mayor relevancia de un tiempo a esta parte, esto gracias a una ola que en busca de la innovación dentro del trabajo de los profesionales de la educación. Es así que los encargados de llevar a buen puerto los propósitos de la educación necesitan o requieren en estos tiempos del manejo de habilidades que permitan ejercer una administración enfocada en las relaciones interpersonales. De esta manera las habilidades en asuntos de dirección se entienden como “aquellas cualidades vitales que permiten optimizar el trabajo en equipo y la convivencia laboral” (Whetten y Cameron, 2005, p.45).

De igual manera no debe perderse de vista el papel que juega el personal directivo respecto a todo el personal de la institución, las responsabilidades que tiene con ellos para maximizar las competencias y logro de objetivos. Es así que, es primordial que los encargados de la dirección se encuentren en constante actualización en estrategias de gestión para así de esta manera crear vínculos más cercanos con el personal docente, impulsando su labor, creando lazos de mayor compañerismo y trabajo en equipo, sin ese verticalismo que construye barreras innecesarias, para favorecer un clima de trabajo ameno que favorezca el alcance de metas planteadas (Aguilar y Guerrero, 2013).

Para Medina, Gallegos y Lara (2008) el factor humano es decir la mano de trabajo los que significan el verdadero capital dentro de cualquier empresa, pues cuando un trabajador se encuentra adecuadamente motivado e identificado puede desarrollar sus funciones pues es su dinámica los trabajadores forman el capital esencial para toda organización empresarial, su dinamismo y también identidad les deja desenvolverse de forma eficaz y las esperanzas que producen sirven para aumentar su motivación y satisfacción laboral en beneficio de la corporación. De no sacar ventaja de las fortalezas que pueden presentar el personal, de no motivarlos, es casi nula la posibilidad de lograr algún objetivo trazado y en su lugar se estaría acercando el fin de la organización en cuestión. Sin embargo, no se puede dejar de lado aspectos tangibles como como parte de la dirección como son posturas rígidas que obstaculizan la posibilidad de llevar relaciones horizontales de participación en confianza, es necesario abandonar actitudes anticuadas.

Por otro lado, Madrigal (2006) asegura que además el director debe tomar las riendas de lo que pueda acontecer dentro de la institución y asumir las consecuencias que se puedan producir como producto de sus elecciones, una de las mejores herramientas es el diálogo, permitiendo que cada miembro aporte su perspectiva en la solución de problemas, pues en cada uno anidan ideas que pueden aportar soluciones o proponer actividades favorables que mejoren el clima de participación convivencia laboral.

Por su parte Goyal (2013) asegura que los diferentes individuos que logren desarrollar ese tipo de habilidades tendrán mayores posibilidades de alcanzar sus propios objetivos en términos de eficacia y por supuesto una vez que hayan podido satisfacer sus anhelos personales están en capacidad de buscar alcanzar los objetivos de una organización. La iniciativa de participar grupalmente en eventos que propicien la interrelación positiva, libre y fuera del entorno de trabajo entre docentes y todo el personal. Sin embargo aún se puede considerar No obstante aún hay basto camino que recorrer en investigaciones respecto al presente tema, sin embargo ya se deja ver son temas fundamentales cuando se abordan temas de liderazgo y poder de gestión dentro de las instituciones. Las capacidades en cuestiones de dirección son verdaderos atajos en la vida profesional, es por ello necesario tenerlas en claro, propiciarla de una manera adecuada de acuerdo con cada realidad en cuanto a gestión institucional.

Es necesario añadir y puntualizar que cualidades y características como el liderazgo, motivación, la capacidad de confiar en las capacidades de los demás para realizar diferentes tareas. El personal en dirección tiene la misión de enfocarse en estas habilidades en pro de generar nuevas dinámicas de funcionamiento en su diario actuar.

Los miembros de cada comunidad educativa poseen rasgos sociales personales, es por esto que requieren relacionarse entre los que intercambian labores a diario para nutrirse de las diferentes formas de trabajo. Relaciones interpersonales ricas hacen posible un trabajo armonioso, con trabajadores predispuestos a la confianza en el otro, mientras más enriquecedores sean estos vínculos mayor satisfacción se producirá. Dichas habilidades constituyen herramientas que mejoran los lazos con las personas con las que interactuamos a diario. La relevancia de estas habilidades va creciendo día a día y las instituciones realmente preocupadas y comprometidas con su desarrollo invierten en mejorar las relaciones entre los miembros de su organización, también se toman en cuenta estas habilidades al momento de integrar a un nuevo miembro dentro de una institución, estará en clara ventaja quien posea estas cualidades, pues el buen trabajo y la calidad se perciben mejor con ellas.

La organización donde claramente puede evidenciarse la influencia del tipo de liderazgo en el personal es en la institución educativa. La habilidad se ocupa en "predisponer la forma de conducirse con además de con cada grupo de personas, con todos los miembros que integran la comunidad educativa" (Martínez Viñado, 2010, p. 49). Es así que es fundamental tender caminos que permitan abrir la paciencia con el otro dentro de las esferas laborales y está en manos de la dirección crear espacios que optimicen el clima institucional correcto que sea fomento en cualquier tarea que puedan desempeñar los maestros y trabajadores dentro de la institución en general

La forma en cómo percibe ser tratado un trabajador por parte de la dirección a cargo es vital. De otro lado Dhiman (2007) explica que una empresa exitosa es aquella que destina sus esfuerzos hacia el desarrollo de sus trabajadores en un sentido amplio. Interiorizar este tipo de pensamientos en las empresas les permite entender que lo más importante dentro de la misma es el bienestar de los trabajadores, buscando constantemente capacitarlos y mantenerlos activos en constante

satisfacción, de esta manera se genera un sentimiento de identidad arraigado y compromiso. De igual forma Alcocer, Martínez y Domínguez (2004; Pereda, López-Guzmán y González, 2014), ponen énfasis en tocar es aspecto de los valores dentro de la organización, pues son indudablemente las columnas que definen los principios sobre los cuales actuar ordenadamente, son los valores institucionales los que dirigen las acciones y objetivos de la empresa.

De acuerdo a las dimensiones de las habilidades directivas

Dimensión 1. Habilidades personales: Para Whetten junto a Cameron (2005) respecto a las habilidades personales expone que la forma en que tratamos a las personas de nuestro entorno es la forma en la que verdaderamente nos sentimos y nos apreciamos. Es nuestro manejo de emociones lo que determina nuestros objetivos y el mar de experiencias que llamamos a nuestra vida. Nuestra forma de aprender y los principios que escogemos practicar están determinados en cierto modo por la inteligencia que podemos tener al enfrentar nuestras emociones. No hay mejor crítica que la que podemos hacer de nosotros mismos.

Para Nelly (2006) es en la infancia donde una persona aprende estas llamadas habilidades personales. Es en la interacción grupal donde un infante aprende a desarrollar su inteligencia en busca de soluciones a problemas cotidianos en la convivencia y la interrelación con otros pares. Sin embargo, no todo aprendizaje se lleva a cabo de la misma manera bajo las mismas dinámicas, esto viene condicionado por el entorno que pueda haber tenido cada niño y cómo este ha moldeado el carácter y la personalidad del infante, además el aprendizaje dentro de un entorno tiene que ser adaptado posteriormente a diferentes escenarios y esto conlleva una serie de inconvenientes también. Las habilidades sociales personales serán las claves para seguir adquiriendo experiencias y con ellas enseñanzas que los habilite a diferentes contextos. Se toma en consideración las siguientes habilidades:

Autoconocimiento: Para Beltrán (1993, p. 48) el autoconocimiento básicamente es la capacidad de reconocernos a nosotros mismos, esto implica además la valoración que podemos hacer de nosotros mismos, de nuestras acciones y su influencia en el medio limitado por el tiempo y el espacio, estos límites definen a su vez el concepto de autoestima de cada uno. No existe reflexión más grande que se pueda hacer que la que dirigimos a nuestro propio ser. Esa imagen que vamos

erigiendo sobre nosotros mismos se va desarrollando desde que se nace, a través de las primeras relaciones sociales que establecemos, es decir en el seno familiar, bajo el cobijo de los padres (Piaget, 1990, p. 93). A través de estas primeras interacciones se va generando al amor propio, el auto aprecio, con características propias en el ambiente. El concepto que la familia va generando sobre el individuo es determinante para su auto concepto. De este modo si un individuo crea un auto concepto. Cuando una persona alcanza un autoconcepto aún pobre trata de remediar este efecto mediante actitudes que pretendan sobresalir del resto, pues la idea de su poca valía afecta la imagen física que tiene de sí mismo y en demérito de sus cualidades, además vive en una constante sensación de maltrato y el victimizarse es una característica común, presenta también problemas para poder comunicar sus emociones y sentimientos, la constante intención de ser aceptada hace que acepte situaciones que puedan incomodarle o que vayan en contra de propias convicciones, entrando en continuo conflicto consigo mismo y el medio. Por el contrario una persona con una saludable idea de sí mismo, no teme lidiar con su soledad y apartarse de los demás, puede hacer frente a críticas ajenas, confía en sus propias capacidades, acepta los cambios sin perturbarse y no teme hacerse cargo de los problemas que pueda enfrentar y las consecuencias de sus decisiones.

Trabajadores con auto conceptos positivos son realmente valiosos para cualquier institución, pues aportan energía revitalizante para sus compañeros, tratará en lo posible de encontrar soluciones a dificultades de la mano de la empatía y la asertividad, será un agente colaborador permanente en el camino hacia el logro de objetivos y metas, mantendrá un enfoque que alejará al resto de asuntos ajenos a los propósitos de trabajo. Es asimismo función de los directivos que "los directivos deben promover la permanencia y graduación parcial de este personal en ocupaciones y funciones que cubran sus esperanzas (Hart, 1998, p. 33). Es así que se puede relacionar directamente las condiciones anímicas de una persona, su autoestima y autoconcepto, con su desempeño en círculos de trabajo.

Dimensión 3. Manejo del estrés personal: Selye (En Fernández, 2008) trajo la idea de estrés como el cúmulo de respuestas del organismo ante estímulos negativos provenientes del entorno que logran impacto en el cuerpo. Se experimentan estas situaciones cuando las exigencias del entorno se vuelven más dificultosas o extremas, que lo que usualmente suelen ser. Según Hernández-

Vargas, Dickinson, y Fernández (2008) el estrés es una respuesta ante un entorno que se torna hostil. Las manifestaciones del estrés se presentan sin condiciones como edad o condición social. Se genera como un mecanismo de defensa para protegerse de aquellas condiciones que amenazan la estabilidad emocional o física (p. 21). En muchas ocasiones se puede confundir el estrés con los retos que se presentan en el aspecto laboral, los retos deben asumirse con actitud positiva y optimista, confiando en las propias capacidades y de grupo. Cuando dentro de estos retos se sobre exige la capacidad en tiempo y recursos las repercusiones negativas a la institución y al propio cuerpo son inevitables.

Dentro de una organización la actitud de los directivos también determina estos estados de estrés, al presentar manejos inadecuados en trato y distribución de tareas generan perturbaciones a nivel psicológico y neurológico. Lo que se procura es tener controlados los niveles de estrés antes de que devengan en situaciones que requieran de atención clínica. El rol de la familia también es muy importante, tener esa motivación junto a un entorno que también organice actividades de recreación en grupo fuera de las instalaciones laborales es muy importante también. Cuando nadie manifiesta verbalmente estos síntomas de estrés se empieza a interferir de manera negativa con el clima laboral. Los encargados de la dirección deben tener siempre presente estos aspectos para prevenirlos o contrarrestarlos en las jornadas laborales.

Solución de problemas: Siempre se relacionó a la inteligencia con la facultad de resolver problemas, esto porque para ello las personas realizan una serie de procesos mentales para abstraer, entender y encausar las soluciones por más adversas que puedan ser las situaciones, aunque estas no puedan verse de manera instantánea (OCDE, 2014, p. 12).

Entre los procesos cognitivos involucrados en la solución de problemas podemos tomar en cuenta al investigar, entender, sintetizar, diagramar, reflexionar, entre otros. Esta pequeña clasificación no tiene un orden en específico, simplemente se sabe que están presentes en la tarea resolutiva. Las personas capaces de acercarse a estos procesos constantemente están desafiando sus propias mentes y capacidades, alcanzando nuevos límites, esto también colabora con la afianzar la seguridad en cada situación problemática, haciendo interpolaciones a diferentes contextos y realidades (Lesh y Zawojewski, 2007).

Dimensión 2: *Habilidades interpersonales* : Whetten y Cameron (2011) expone que las habilidades interpersonales guardan una estrecha relación con la capacidad de comunicación, pues de poder manejar ambas capacidades el resultado no puede ser otro que transparencia en las comunicaciones, reduciendo las ambigüedades a un nivel mínimo, es decir contribuye a la fluidez del trabajo, además que una persona que se siente entendida se percibe valorada y el estrés queda mitigado. Al intentar plasmar en la realidad todas las estrategias posibles para lograr climas laborales adecuados es posible que se caiga en una suerte de falsedad, para ello se debe llegar a través de la real concientización, valorando el papel de la comunicación para resolver problemas y reducir el estrés (p. 264).

En resumen, el autor en mención valora las habilidades interpersonales y de comunicación pues hace más llano el trabajo, dando claridad a los mensajes, aportando a la autoestima de las personas haciéndolas sentir entendidas acrecentando su valía. Madrigal (2006) acerca de las habilidades interpersonales, manifiesta que son aquellas que hacen posible un trabajo coordinado, que involucra la participación y colaboración de cada integrante de la institución, creando una convivencia equilibrada que trabaja en dirección a la obtención de planes propuestos. Entre las principales se puede hacer mención: La motivación es una práctica capaz de generar comportamientos impulsados desde el área emotiva del individuo, se accionan áreas neurológicas que guían positivamente la conducta. Es la energía que mueve al ser humano hacia el cumplimiento por convicción de tareas encargadas. Se juega sobre la voluntad del individuo, a este le genera las ganas reales de realizar algún cambio o esfuerzo extra, para alcanzar los objetivos encomendados o en su defecto adquirir las nuevas habilidades o capacidades para enfrentarse a la tarea asignada. (Vivar, 2013, p.65).

Así la motivación puede ser concebida de la siguiente manera "el acumulado grupo de etapas relacionadas en la iniciación, orientación y constancia del proceder humano" (Beltrán, 1993, p. 67). Además, la motivación también es entendida como aquel concepto que explica el hecho de que una persona quiera esforzarse o realizar sus funciones diarias de la mejor manera posible, no tiene un asidero real este concepto, raya en lo mero hipotético. (Dornyei, 2005, p. 79).

Es aceptado el supuesto que plantea Good y Brophy (1990, p.11) ellos aseguran que la motivación es una construcción que busca entender el

comportamiento de un individuo que ante una tarea encomendada se dirige a la misma dándole inicio, y permanece en la misma hasta llegar a su conclusión

Además, cabe señalar que los procesos de motivación más álgidos colaboran con adquirir nuevos aprendizajes e involucrarlos con su aplicación dentro de los ambientes de trabajo, siempre bajo la conducción y organización del personal en dirección, un personal directivo con un horizonte claro podrá conducir la motivación y sus efectos para beneficio de la organización en alcance de propósitos. La parte directiva de la mano de la motivación garantiza el avance de la empresa en busca de objetivos comunes, superando en algunos casos las expectativas. (Petri, 1991).

Enfocando sus efectos en el ámbito educativo, se reconoce que los estudiantes requieren de una dirección clara pues lidiar con un carácter propio de la edad lleno de potencial, pero a la vez vulnerable pues se encuentra en plena consolidación de su autoconcepto, requiere orientar sus opiniones, conductas para encausar de la mejor manera su proceso de aprendizaje. Por tal motivo la motivación se propone predisponerlo de la mejor manera al aprendizaje gozando de ambientes que colaboren positivamente con su predisposición, si se aúna el trabajo motivado de los docentes el resultado podría llegar a ser óptimo.

La agradable sensación del aprendizaje no debe ser una idea aislada o incompetente con el sector educativo, el estudiante debe ser consciente de los beneficios de él. Se toma en cuenta factores internos y externos para los procesos de aprendizaje (Saco, 1996, p.7). De tal manera con toda seguridad se puede aseverar que la motivación sirve como el principal refuerzo en los procesos de adquisición de conocimientos y la armoniosa convivencia escolar. (Menacho, 2015, p. 42).

La motivación es por tal la herramienta fundamental que hace posible amenos los ambientes de trabajo, creando una dinámica positiva en beneficio de toda la comunidad educativa. Carretero, Liesa, Mayoral y Mollá (2008, p. 3), afirman que la interiorización y la concientización son los principales medios de motivación, al perder de vista estos procesos la motivación declina también”. La función de la educación es encontrar las estrategias que hagan posible mantener la motivación de manera estable y prolongada durante todo el proceso de aprendizaje. Para Hauser (2014, p.26) la motivación funciona para lograr en el personal directivo y

demás trabajadores seguir un camino que asegure la consecución de los objetivos individuales como grupales. Es responsabilidad de la dirección organice las jornadas y el trabajo diario para que la motivación se ejecute de modo tal que resulte significativo durante el proceso enseñanza – aprendizaje

Como sabemos el lenguaje es la capacidad inherentemente humana que nos permite la comunicación, que le ha posibilitado la gama de avances y desarrollo desde su civilización y ha hecho posible la vida en comunidad. Dentro de la comunicación podemos distinguir la expresión verbal y no verbal, hablando del lenguaje corporal y las posturas que se asumen, al interactuar con nuestros pares, se busca la aceptación y la integración dentro de algún grupo humano. Por todo ello es la comunicación un producto de la sociedad que nos permite entendernos a través del intercambio de ideas, pareceres, emociones por diferentes canales y sobrellevando interferencias en la misma” (Madrigal, 2006, p. 56).

Manejo de conflictos : La comunicación a su vez también puede significar el camino a las diferencias, pues ante tanta diversidad es normal que surjan controversias debido a la naturaleza misma de la comunicación, mas estas diferencias no deben causar ansiedad ni ser tomadas como amenazas, pues dentro de un marco de respeto mutuo y tolerancia es posible llegar a enriquecer los conocimientos ya adquiridos. Las diferentes procedencias de cada integrante dentro de una organización o dentro de cualquier grupo humano deben ser asumidas como retos, si el grupo tiene la confianza necesaria y la amplitud de mente puede lidiar con estas diferencias, esta situación significa también un termómetro que indica el nivel de habilidades interpersonales, surgirá también dentro del grupo algún miembro que pueda ejercer la función de moderador y llegar a un entendimiento enriquecido nos solo con diferentes posturas sino enriquecido por el respeto manifestado y la empatía desarrollada, dejando de lado la indisposición o la cerrazón hacia el entendimiento.

Nadie espera el conflicto, nadie espera causar uno, pero es inherente el conflicto también a la naturaleza humana y simplemente lo encuentra y plantea el reto a encontrar soluciones que hagan gala de su calidad de especie racional. Hacer caso omiso a los conflictos los empeorará en definitiva, no se trata de crear un ambiente falsamente armonioso, estas situaciones causan el efecto contrario dándole un efecto de perjuicio con la organización. Keith (2003), ha reconocido tres

tipos de conflictos:

Conflictos intrapersonales: Se refieren a los conflictos que se entabla con uno mismo, más conocidos como conflictos internos.

Conflictos Interpersonales: Se refiere a los conflictos que se establecen entre dos o más individuos debido a diferencias de opiniones.

Conflictos personales/funcionales: Se refiere a los conflictos que se generan por desempeñar un cargo que no son compatibles en su totalidad con las particularidades de cada individuo (p.83).

Dimensión 3. Habilidades grupales: Whetten y Cameron (2005) expone que se refiere a aquellas habilidades para desenvolverse adecuadamente dentro de un grupo, ya sea una simple interacción o el desarrollo de actividades de índole laboral, trabajando en conjunto por conseguir o alcanzar las metas de grupo. En la organización” (p. 517).

Las habilidades grupales son una extensión de aquellas habilidades interpersonales. No forman parte de las cualidades de la personalidad, más bien son un cúmulo de conductas adquiridas gracias a un entorno favorable para ello (Torres-Tasso, 1997, p. 12). Es el medio donde se realiza este intercambio de conductas. Se puede considerar las siguientes:

Facultamiento y delegación: Se relaciona con brindar facultades o libertades de acción a los trabajadores para que desarrollen sus actividades de la manera que mejor les parezca sin dar parámetros de ningún tipo, de esta manera ellos se desenvuelven sin presiones y de manera productiva. Dentro de ambientes educativos los estudiantes en conjunto con los directivos realizan actividades dejando de lado posiciones de jerarquía y verticalismo, de esta manera estudiante aprende a tratar con respeto a la autoridad no por obligación sino por convicción en plena facultad de sus libertades, esta iniciativa no siempre es bienvenida por los directivos, pues sienten vulnerado su poder de liderazgo, aunque se ha demostrado en diferentes organizaciones sus beneficios (Chiavenato, 2004, p.73). Con un buen ejercicio de facultamiento se fortalece la confianza mutua entre los miembros y se generan situaciones de motivación, al ser considerados igual de valiosos.

Variable clima institucional : Brow y Moberg (1990), hacen hincapié sobre el clima definiéndolo como ese grupo de características del ambiente que influye en los integrantes de una institución (p.11). Dentro de toda organización se genera una

suerte de convivencia laboral, que debe ser tomado muy en cuenta dentro de los procesos de gestión y las funciones directivas, pues repercute en el potencial humano, en el desarrollo de sus habilidades y la contribución a la obtención de los fines de la institución. Es por ello que se han adoptado estrategias que mejoren la gestión y a su vez el clima laboral.

El primer enfoque reconoce que el carácter y la personalidad de cada persona aportan de alguna manera positiva o negativa a la conformación del clima laboral, pero este puede ser controlado por una buena gestión de dirección. Mientras que un segundo enfoque se relaciona más con lo subjetivo, pues considera al clima laboral como construcción a partir de los individuos miembros de la organización para la cual se labora. (Halpin y Croft, 2003, p. 42). Este enfoque se dice subjetivo por la gran influencia de los pareceres de los individuos, para satisfacer sus requerimientos y el desarrollo de sus funciones dentro de la institución. Dessler (1993, p.182), fundamenta que la base del clima institucional son las opiniones y los estilos personales de llevar a cabo las actividades, los valores que han de tomar en cuenta.

Si se aborda el ámbito educativo en gestión, es el clima laboral el principal factor de motivación o desmotivación entre los trabajadores, de tener un buen clima laboral, se entiende que hay una buena motivación y viceversa, es así que los resultados dependerán de esta relación. Una motivación significativa asegura resultados positivos, beneficios asegurados. (Brown y Leigh, 1996, p. 162). Es por este motivo que los maestros manifiestan una constante preocupación por este factor, viendo cada elemento y su aporte al clima laboral. De no existir esta preocupación, la interacción interpersonal junto al clima laboral mantendría un estado límbico inestable dejado a las fuerte fuera del margen de control de los directivos, no se obtendrían resultados esperados, simplemente se aceptaría lo que diera de resultado.

Dentro del clima laboral se toman en cuenta aquellos factores y actitudes que son tomadas por los trabajadores dentro de sus labores, su predisposición para responder a las exigencias diarias dentro de sus áreas de trabajo (Chiavenato, 2004). Es oportuno responsabilizar al clima institucional por los resultados obtenidos en términos de productividad eficiencia y eficacia, la no predisposición a la mejora continua es producto de la mala motivación o la ausencia de esta, el éxito

en todo caso también sería producto de una motivación constante. Crear ambientes de motivación y retos sin llegar a dinámicas estresantes son la clave para alcanzar y realizar lo que se plantean en los planes de ejecución.

Dimensión 1: *Comportamiento institucional* : Para Robbins (2005, p.7) son los comportamientos de los participantes de la estructura los que determinan el comportamiento institucional, los trabajadores de forma individual, organizacional, y el cómo aplican los conocimientos adquiridos para el bienestar de la organización, su beneficio y su mayor productividad. Es así que este llamado comportamiento institucional no tiene límites definidos pues es aplicable a la variedad de roles y responsabilidades que puede adquirir un trabajador dentro de cualquier institución, lo que sí se tiene en claro es su influencia en la efectividad en el alcance de objetivos

Respeto, dignidad, lealtad y optimismo: Dentro de toda organización que reconoce la importancia del capital humano tiene cuidado en el valor de todos los participantes del engranaje que representa toda empresa. Un trato horizontal igualitario entre todos los integrantes causa un efecto de motivación al sentirse cada uno parte indispensable de este gran engranaje. El perjudicar o mellar la dignidad de un trabajador o colocar a uno encima de otro es de todas maneras una actitud que sólo podría acarrear estancamiento y retrocesos en materia de buen clima laboral. Tampoco se debe caer en burocracias innecesarias, o protocolos inútiles. Lo más importante es cultivar una convivencia saludable. Por ello, "el respeto individual es el espejo del respeto hacia el otro" (Von Hildebrand, 2004, p.21).

De esta forma valores como la lealtad, el optimismo y la satisfacción producto de la motivación son elementos claves para definir la identidad y el compromiso con la institución. Una consecuencia natural de cuidar estos aspectos es la creación de climas laborables saludables.

Profesionalismo : Se puede definir profesión como la ocupación que es capaz de satisfacer las necesidades de una sociedad en base a un conjunto de conocimientos teóricos y prácticos puestos en práctica al servicio de una comunidad que así lo requiere. Este conjunto de necesidades a desembocado en un conjunto muy variado de profesiones pues a medida que con los años se van generando nuevas necesidades a su vez han ido creciendo la variedad de ocupaciones de manera similar. De tal manera, una persona que ejerce

profesionalismo eleva sus principios ético-morales. (Rossman y Rallis, 1998, p.93).

Trabajar con profesionalismo es agregar características peculiares a la labor, es dedicarle esmero, esfuerzo y cuidado, siempre en busca de la eficiencia, cumpliendo con cronogramas y compromisos con la otra parte. Para garantizar profesionalismo es necesario también aplicar supervisión, motivación y recompensa si se obtienen buenos resultados.

Trabajo en equipo : Cuando hablamos de trabajo en equipo nos referimos a ejecutar las tareas y actividades propuestas de manera coordinada considerando las habilidades propias de cada miembro para aprovecharlas en beneficio de la institución

De igual manera al momento de reconocer los méritos de las tareas se debe considerar un mérito en comunión con todos los que fueron partícipes en su momento de colaborar con el alcance de objetivos. Es importante de perder de vista el trabajo pues de no ser debidamente coordinado es fácil perder el norte y entrar en una suerte de individualismos conjuntos, llegando a la mediocridad como resultado.

Ander con Aguilar (2001, p. 17), expresan respecto al tema que, consiste en la reunión de individuos que ponen al servicio de la tarea encomendada todas sus habilidades, de manera coordinada para lograr con la mayor eficiencia posible el trabajo en cuestión. Para un verdadero trabajo coordinado se requiere que cada elemento asuma su responsabilidad para sacar adelante lo planificado. De igual forma, es necesario enfatizar que la estructura grupal es producto de la interrelación de sus integrantes, es decir que entra en juego además sus habilidades sociales, ya que, "la variedad de funciones que puede ejecutar una persona dentro de un grupo humano definen los parámetros de dichos grupos"- (Expósito y otros, 2005, p. 178, citado por Vargas, 2010, p. 78).

Es necesario recalcar las funciones dentro de un equipo obedece a situaciones relevantes que van pasan los límites del liderazgo, la gestión de recursos y las prioridades institucionales. De esta forma, Alcaraz (2006) explica que "en estos días el trabajo en equipo ha sido revalorado, reconocido dentro de toda organización, donde es fundamental siempre tenerlo en cuenta por los nuevos requerimientos de este mundo de constantes cambios e innovaciones, que exige el desarrollo de nuevas competencias para enfrentar la sociedad dentro de cualquier

rubro laboral” (p.15). La clave para que un trabajo en equipo sea lo más eficiente posible es "desempeñar dentro de diversos contextos las mejores cualidades en dirección de alcanzar los fines planteados al inicio de la conformación de la institución” (De la Peña, 2014, p.56).

Dimensión 2. Capacidad organizacional : Planificación y organización

Las instituciones educativas junto a la sociedad crean un vínculo vital en la creación de propósitos en pro de mejorar la forma de conducir la convivencia de sus miembros.

Las reformas educativas internacional como nacionalmente a inicios del Siglo XXI y el incluir nuevas tendencias contemporáneas han puesto de conocimiento es necesaria la unión entre centros educativos y las organizaciones privadas y estatales. La labor fundamental es estimular todo tipo de participación, ya que es percibida como un accionar que le faculta el introducirse en los procesos decisivos de la planeación, en la puesta en práctica o en el balance institucional. (Gento 1994; Servat, 2005; Velasco, 2000; Saldarriaga, 2015).

Tanto la planificación como la organización son elementos que no pueden ir separados Tanto los directivos como el personal en general colaboran y se encargan de apoyarlo conforme a su función. Esta programación se realiza a inicio del periodo escolar para ser desarrollado a lo largo del año, se divide en ciclos que se van amoldando a los contextos diversos de cada institución. Toda la comunidad educativa está llamada a participar.

Participación: Los profesores en su participación pedagógica y la institución son protagonistas para los propósitos de mejora del clima laboral de toda organización. Es así que, la participación se define como un proceso intermedio para lograr metas y propósitos, ya preestablecidos incluidos en la institución que integra el desarrollo de ciertas tareas para cumplir con la satisfacción de necesidades brindando trabajos a la comunidad. Chuye (2007, p. 11), define la colaboración como "la contribución de los participantes que forman parte de un grupo humano en la elección de opciones y la renuncia que los influye de manera directa”.

De igual manera, podemos entender por participación como la correlación entre los integrantes de una conformación por trabajo para encontrar soluciones a diferentes cuestiones que causan malestar o problemas dentro de la organización. En ese sentido Tovar y Sarmiento (2011, p. 510),

La participación considerada en las escuelas, demás organizaciones educativas y organizaciones en general, "coopera con decidir sobre asuntos que beneficien a la colectividad de estudiantes en busca de enriquecer la calidad de los servicios prestados en las instituciones educativas y el alcance su finalidad" (Ydrogo, 2015, p. 43). De este modo, hoy por hoy se entiende que la participación de los miembros influye en la mejora del clima institucional y el progreso en la gestión en aspectos educativos.

Dimensión 3: Dinámica institucional: La dinámica institucional se encarga de resolver conflictos dentro del entorno laboral. La dinámica propia de cada institución va a definir las estrategias y técnicas a seguir en cuanto a su funcionamiento eficiente. Por su parte Fernández (1994) propone las modalidades progresiva y regresiva. Así tenemos la modalidad regresiva apuesta por la pérdida de capacidad institucional y la progresiva incluye términos de control, autonomía y preponderancia e identificación institucional viendo hacia el futuro y la entrega hacia la organización (p.51).

La dinámica institucional tiene que ver con las habilidades de crear climas institucionales propicios para una buena convivencia que garantice el pleno desarrollo de aptitudes de sus miembros dentro de la organización, además del impulso por parte de los trabajadores. A continuación mencionaremos a las principales: Liderazgo Cada organismo, ya sea estatal o privada, tanto los puestos importantes y los intermedios tiene la obligación de asumir el liderazgo y responder por un modelo de gestión, que garantice procesos de cambio positivo organizacional. En esa dirección, un líder juega un papel fundamental para conectar los fines de las instituciones con un buen manejo de gestión, generando compromisos entre sus miembros y la optimización de, recursos disponibles a la organización.

Bolívar (2010, p.32), define al liderazgo como "la habilidad de desplegar influencia sobre otros individuos". Esta habilidad que puede ser innata o adquirida consiste en lograr una influencia tal en sus participantes que puedan realizar sus funciones con convicción de manera optimista buscando logren los objetivos del grupo.

El liderazgo es un proceso que consiste en la influencia a nivel social donde el líder motiva la participación de los trabajadores o personal a su cargo para

realizar sus actividades de la mejor manera en pro de alcanzar los objetivos planificados. De igual manera, en este proceso una persona influye sobre otros integrantes del grupo, "en dirección alcance de objetivos en situaciones especiales y una idea que logra confluir a los elementos influyentes y el objeto de influencia" (Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins, 2006, p. 64). Esta autoridad, se puede desarrollar en muchas esferas, mas, cuando el líder logra la participación voluntaria de los trabajadores van dirigido a la mejora del clima laboral. De igual manera es necesario precisar que el liderazgo institucional es asumido por el equipo directivo con ayuda de la institución. Es así que, es necesario que se dirija a la gestión escolar, al perfeccionamiento de la enseñanza y los aprendizajes integrales, para ello se requiere de personal que cubra los requisitos o cualidades mínimas mencionadas, como el poseer habilidades de interacción social que permitan realizar trabajos en equipo, adecuados niveles de inteligencia emocional, pues no todo recae en la acción del líder sino en la materia humana con la que se cuenta, ese potencial, recurso, capital humano que genera el clima laboral adecuado para la generación y alcance de metas institucionales. Se busca "Motivar la colaboración de los participantes dentro de la comunidad educativa y gestionar de manera personal su participación en la ideación de un prospecto pedagógico mancomunado" (Ydrogo, 2015, p. 25).

Otro aspecto fundamental en busca de la optimización del clima institucional es la confianza que se deposita en el líder, en el equipo directivo, en los trabajadores y la confianza en general dentro de la organización. Es por ello que consiste en "valorar a todos los que intervienen aportando experiencias, necesidades, propuestas de nivel alto que coinciden o son compatibles con las actividades de trabajo que forman parte del camino hacia el alcance de objetivos" (Martín, 1999, p.22). Las organizaciones exitosas se caracterizan por poseer un alto grado de confianza entre los que intervienen, es decir, confían en la probidad, la honradez y la confianza en las aptitudes de cada trabajador en su ambiente de trabajo.

Tanto Butler y Cantrell (1984, p. 18-19) expresan que "sostener la seguridad de la demanda de una dedicada atención de la dirección hacia habilidades blandas a desarrollar dentro de la organización". Es importante el nivel o grado de confianza mutua, pues incrementa las emociones positivas entre los miembros, mejorando

sus propios auto conceptos dentro del comportamiento organizacional.

Relaciones interpersonales: Se considera a la interacción entre personas como un fenómeno de correlación social, que incluye la voluntad de los que participan de ella y los prepara a relaciones saludables o negativas según sea su desarrollo de habilidades sociales. En todo sentido se busca la realización personal del capital humano dentro de una institución y su satisfacción en la realización de su trabajo. La manera en que se da la convivencia laboral es un termómetro que nos invita a considerar los procedimientos de perfeccionamiento organizacional. Adecuadas relaciones laborales saben sortear diferencias y conflictos entre los individuos que conviven en un entorno explícito, pensando siempre en la mejora colectiva en la organización en que se desarrolla laboralmente (Erikson, 1990).

Compromiso con el aprendizaje continuo: Un saludable ambiente laboral permite beneficios satisfactorios educativos a corto y mediano plazo. En un clima laboral hostil, revanchista y competitivo en un mal sentido solo entorpece el alcance de los resultados esperados, solo generan el descredito académico y a la indiferencia escolar, deserción escolar, problemas de índole contemporáneo en las instituciones educativas, es necesario, crear o implementar un ambiente de trabajo agradable.

Para el docente, este proceso le ofrece el instrumento, una herramienta de índole pedagógica indispensable con la que es posible alcanzar y conseguir el objetivo planteado para los estudiantes durante todo el periodo de planificación, dicha herramienta lo acompañará durante el desarrollo de todo el plan ideado para alcanzar propósitos. Por ese motivo la enseñanza es una actividad pedagógica premeditada pensada con anticipación desde su ideario en el currículo y busca ser significativo en todo el sentido de la palabra si se cumple con lo estipulado para los estudiantes. Esta actividad se direcciona en la influencia institucional. "Impartir enseñanza significa que el estudiante aprenda, consiste en orientar el proceso de enseñanza aprendizaje para lograr en él competencias perdurables" (Castellaro, 2011, p. 136).

El aprendizaje se erige como un cambio constante de las estructuras del comportamiento, y pone de manifiesto el despliegue completo de conocimientos o habilidades mediante el actuar educativo, "las alteraciones en la conducta son propósitos cuantificables, por ello es posible evaluarlos" (Manterola, 2003, p. 96).

También, es definido como una serie de pasos que buscan la transformación en educación de las personas, ya en sus acciones como en sus configuraciones abstractas, cognitivas, su mundo emotivo, entre otros.

Por ende, el proceso de enseñanza aprendizaje busca inducir "al estudiante en los conceptos curriculares, a través de un constante intercambio entre los mismos, viendo sus características particulares, hasta asignarles un valor cultural" (Ausubel, Novak y Hanesian, 1995, p. 53).

Para el personal en dirección el liderazgo institucional es parte fundamental de sus funciones, aspecto ineludible dentro de las prácticas pedagógicas. Martínez (1996) asegura que:

"Una institución tiene definida su personalidad por medio del clima laboral e influye en la manifestación de ella. Un clima que brinde relaciones saludables en la convivencia entre sus colaboradores, transmite una sensación de apoyo entre todos, para sus funciones y crea vínculos importantes para la sociedad en sí" (p. 441).

Por ello, la participación hace posible el encontrar puntos de conjunción en temas de gestión. Cada miembro cuando expresa o cuestiona opiniones, logra llegar a acuerdos y en otros casos enfrenta la toma decisiones asumiendo las respectivas consecuencias para fortalecer el trabajo en grupo y sus efectos dentro de la institución, generando confianza entre sus miembros y responsabilidad.

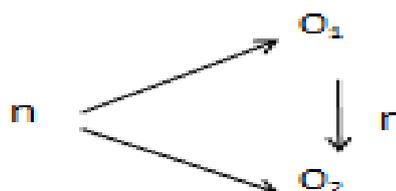
III.METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Se optó por un tipo de investigación básica, dicha investigación busca la búsqueda de nuevos conocimientos y nuevos campos de investigación sin un fin práctico específico e inmediato (Moisés, Valenzuela, Pariona, & Bendezú, 2018).

Tiene un enfoque cuantitativo ya que mide cada variable independientemente. Por el número de variables el estudio es bivariado ya que cuenta con las siguientes variables: Habilidades directivas y clima institucional (Hernández et al. 2014).

En cuanto al diseño de la investigación es no experimental Correlacional transversal y se grafica de la siguiente manera:



Dónde:

n: Docentes

O₁ : Habilidades Directivas

O₂ : Clima Institucional

r: relación entre variables

3.2. Variables, Operacionalización

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	Escala de medición
Habilidades directivas	Las habilidades en asuntos de dirección se entienden como "aquellas cualidades vitales que permiten optimizar el trabajo en equipo y la convivencia laboral" (Whetten y Cameron, 2005, p.45).	Las habilidades directivas están conformado por tres dimensiones: personal, interpersonal y grupal, que consta de 46 items.	Personal	-Desarrollo del autoconocimiento. -Manejo del estrés personal. -Solución analítica de problemas	Ordinal
			Interpersonal	-Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo. -Gana poder e influencia. -Motivación de los demás. -Manejo de conflicto.	
			Grupal	-Facultamiento y delegación. -Formación de equipo efectivo y trabajo en equipo. -Lidera el cambio positivo.	
Clima institucional	Brow y Moberg (1990), hacen hincapié sobre el clima definiéndolo como ese grupo de características del	El clima institucional están conformado por tres dimensiones: comportamiento institucional	Comportamiento institucional	-Comunicación oportuna y empática. -Demuestra seguridad y fluidez. -Respeto las opiniones de los demás.	Ordinal

ambiente que influye en los integrantes de una institución (p.11).	, capacidad organizacional y dinámica institucional, que consta de 33 items	Capacidad Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> -Muestra iniciativa para emprender cambios. -Actitud comprometida. -Habilidades complementarias. -Objetivos predeterminados y comunes. -Niveles de compromiso y responsabilidad.
		Dinámica institucional	<ul style="list-style-type: none"> -Metas de desempeño. -Compromiso con los objetivos institucionales.

3.3. Población, muestra y muestreo

Levin y Rubin (2004) la población se define población como un conglomerado de personas u objetos que puede ser finito o infinito, capaz de representar significativamente dentro de un estudio las características que buscamos, sobre los cuales encontraremos conclusiones. Al hablar de poblaciones estas pueden tener diferente extensión, son observables, para ello tomamos muestras que son subconjuntos de la población escogida” (p. 30).

De tal manera en la presente investigación, la población es de 105 docentes en su totalidad de las instituciones educativas secundarias del distrito de Moho.

Muestra.

La muestra es no probabilística, la técnica del muestreo es por conveniencia del investigador. La muestra estuvo conformada por 105 docentes del distrito de Moho – Puno.

Tabla 1

Muestra de los docentes de la instituciones educativas secundarias del distrito de Moho.

	Nº
I.E.S. Jacantaya	35
I.E.S. Jachaparu	37
I.E.S. Unuchi	33
Total	105

Fuente: Dirección de cada institución educativa secundaria del distrito de Moho

3.4. Técnica e instrumentos de recolección de datos

A través de las técnicas para recolectar datos, podemos obtener la información que requerimos para vislumbrar los resultados que buscamos, con la ayuda de los instrumentos diseñados especialmente conforme a la técnica escogida (Tamayo y Tamayo, 2012, p.47).

La encuesta:

La encuesta, está diseñada por un investigador. Considerando su rigurosidad y confiabilidad para que los datos que se obtengan puedan ser considerados representativos para la medición estadística.

Instrumento:

Cuestionario:

Un cuestionario plantea una serie de preguntas con el fin de obtener información importante y requerida

Cuestionario con preguntas cerradas aplicadas al director, docentes.

El instrumento de las habilidades directivas consta de tres dimensiones las cuales son: personal, interpersonal, grupal que consta de 46 preguntas y fue validado por 3 expertos y tienen una confiabilidad de $\alpha = 0.713$; para el instrumento del clima institucional que consta de 33 preguntas también fue validado por 3 expertos también tuvo una confiabilidad de $\alpha = 0.905$.

3.5. Procedimientos

En primer lugar, se acumularon los datos recogidos, fueron ordenados, y puestos en tablas según las variables, tomando en cuenta sus dimensiones e indicadores con exacta coincidencia respecto a los objetivos dados.

3.6. Método de análisis de datos

Se emplearon tablas, gráficos y la interpretación de los mismos.

Para el análisis de los datos obtenidos se utilizaron estadísticos como:

- Tablas de frecuencias
- Escala de porcentajes
- Determinación de la Rho de Spearman, para la verificación de la hipótesis.

Respecto a la discusión sobre los resultados se llevó a cabo por medio del debate entre los mismos, considerando las conclusiones a las que se llegaron, también los antecedentes tomados en cuenta y los conceptos considerados dentro del marco teórico.

Se toman en consideración los objetivos propuestos y los resultados alcanzados para construir las conclusiones

3.7. Aspectos éticos

Al desarrollar el presente estudio se respetó la información obtenida por los medios de confidencialidad y no se colocó o se puso nombres de otros instrumentos que no fuesen a ser utilizados, así como se evitó la falsificación de la bibliografía para todos los datos y documentos están codificados de una forma fácil y sencilla para su análisis y posterior registro, se guardó el anonimato en cuanto a la aplicación de los cuestionarios, tomando en cuenta que el mejor aspecto ético es evitar la copia de otros trabajos colocando el autor de la cita.

IV. RESULTADOS

Tabla 1

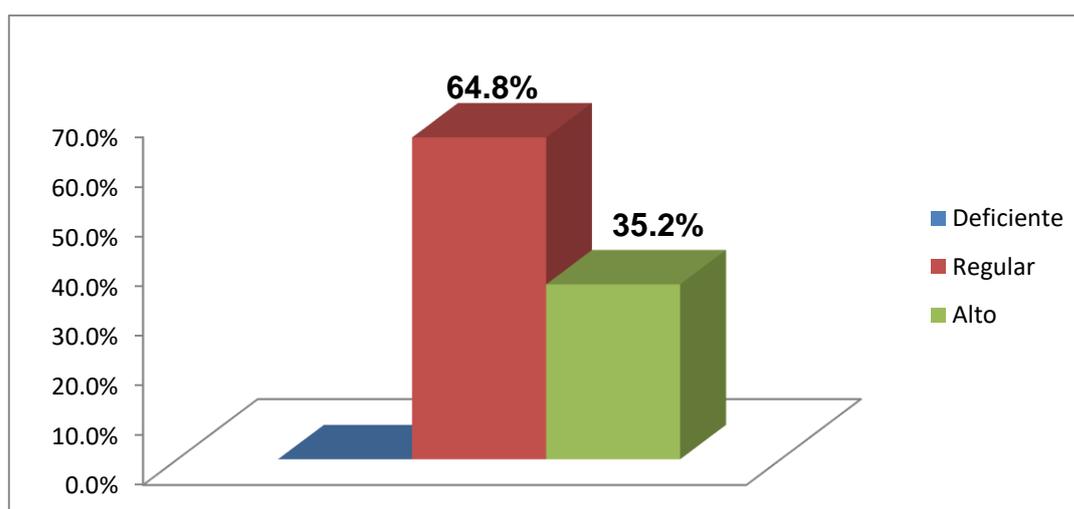
Variable habilidades directivas de Instituciones educativas del distrito de Moho.

	fi	%
Deficiente	0	0.0
Regular	68	64.8
Alto	37	35.2
Total	105	100.0

Fuente: Encuesta a los docentes de las I.E.S. del distrito de Moho.

Figura 1

Variable habilidades directivas de Instituciones educativas del distrito de Moho



Interpretación

En la tabla 1 se observa que los resultados encontrados manifiestan que la gran mayoría proyecta universal representados con el 64.8% y un grupo reducido presenta un nivel alto representados con el 35.2% estos resultados dan a conocer que en el desarrollo de la variable de las habilidades directivas tienen que mejorar y aprender en beneficio propio y en beneficio de la institución educativa

Tabla 2

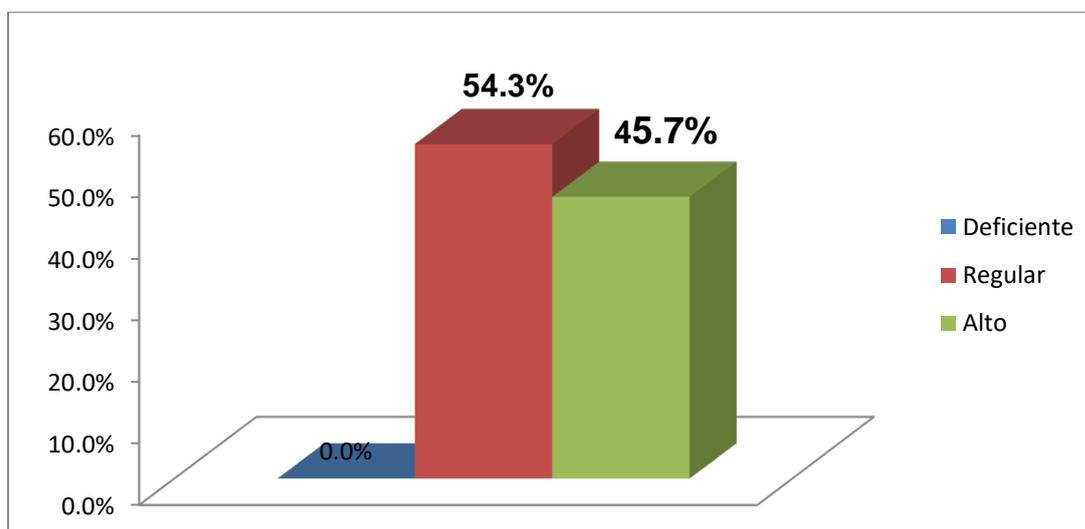
Dimensión Personal de Instituciones educativas del distrito de Moho

	f	%
Deficiente	0	0.0
Regular	57	54.3
Alto	48	45.7
Total	105	100.0

Fuente: Encuesta a los docentes de las I.E.S. del distrito de Moho..

Figura 2

Dimensión Personal de Instituciones educativas del distrito de Moho



Interpretación

En la tabla 2 se observa los resultados encontrados manifiestan que la gran mayoría de los encuestados proyecta una tendencia regular con el 54.3% en cambio otros encuestados manifiestan una tendencia alta en el nivel del desarrollo personal representados por el 45.7% estos resultados muestran que la mayoría de los encuestados no dominan de una forma adecuada el autoconocimiento así como un adecuado uso de su estrés profesional y demora mucho en darle solución de los problemas

Tabla 3

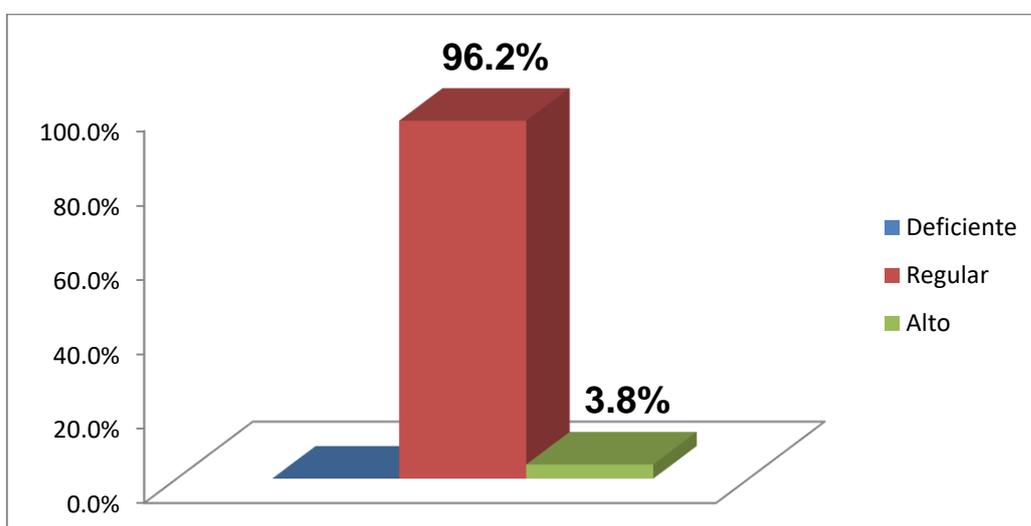
Dimensión Interpersonal de Instituciones educativas del distrito de Moho

	fi	%
Deficiente	0	0.0
Regular	101	96.2
Alto	4	3.8
Total	105	100.0

Fuente: Encuesta a los docentes de las I.E.S. del distrito de Moho.

Figura 3

Dimensión Interpersonal de Instituciones educativas del distrito de Moho



Interpretación

En la tabla 3 se observa los resultados encontrados muestran que la mayoría de los encuestados carecen de estos conceptos ya que proyectan un nivel regular representados con el 96.2% en cambio otros encuestados manifiestan una tendencia alta representados con el 3.8% estos resultados muestran que mínimamente dominan un grupo de docentes la dimensión interpersonal es decir que la gran mayoría de los encuestados tienen que mejorar en el enfoque motivacional y el manejo de conflictos así como un mejor manejo de relaciones interpersonales

Tabla 4

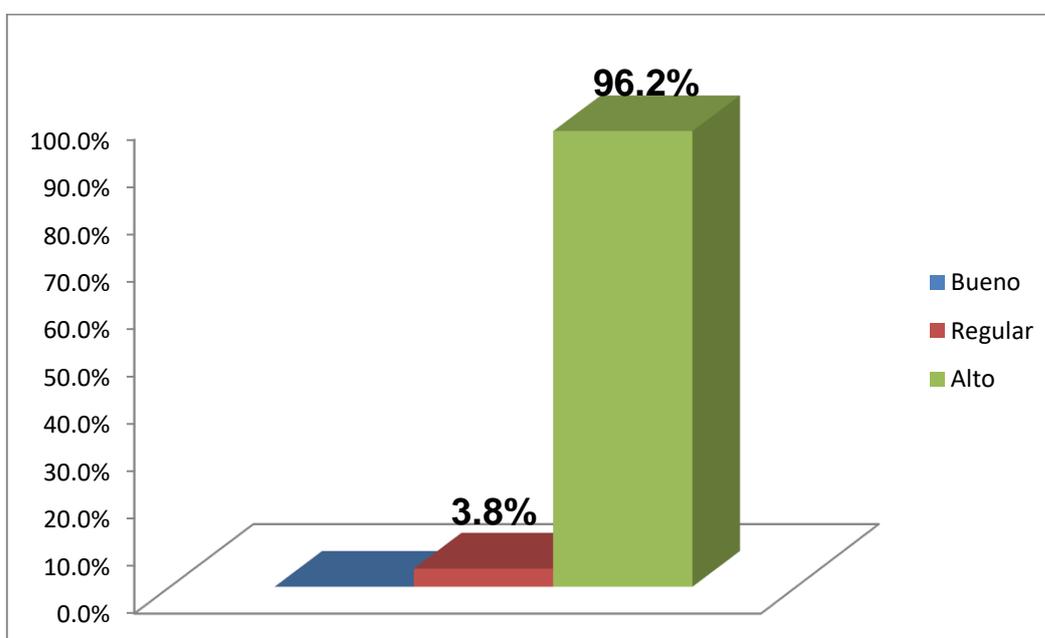
Dimensión Grupal de Instituciones educativas del distrito de Moho

	fi	%
Bueno	0	0.0
Regular	4	3.8
Alto	101	96.2
Total	105	100.0

Fuente: Encuesta a los docentes de las I.E.S. del distrito de Moho.

Figura 4

Dimensión Grupal de Instituciones educativas del distrito de Moho



Interpretación

En la tabla 4 se observa los resultados muestran que la gran mayoría de los encuestados lo hacen de una forma positiva es decir a un nivel alto representados con el 96.2% y finalmente un reducido grupo presenta mínimas falencias en estas convicciones representados mínimamente por el 3.8%

Tabla 5

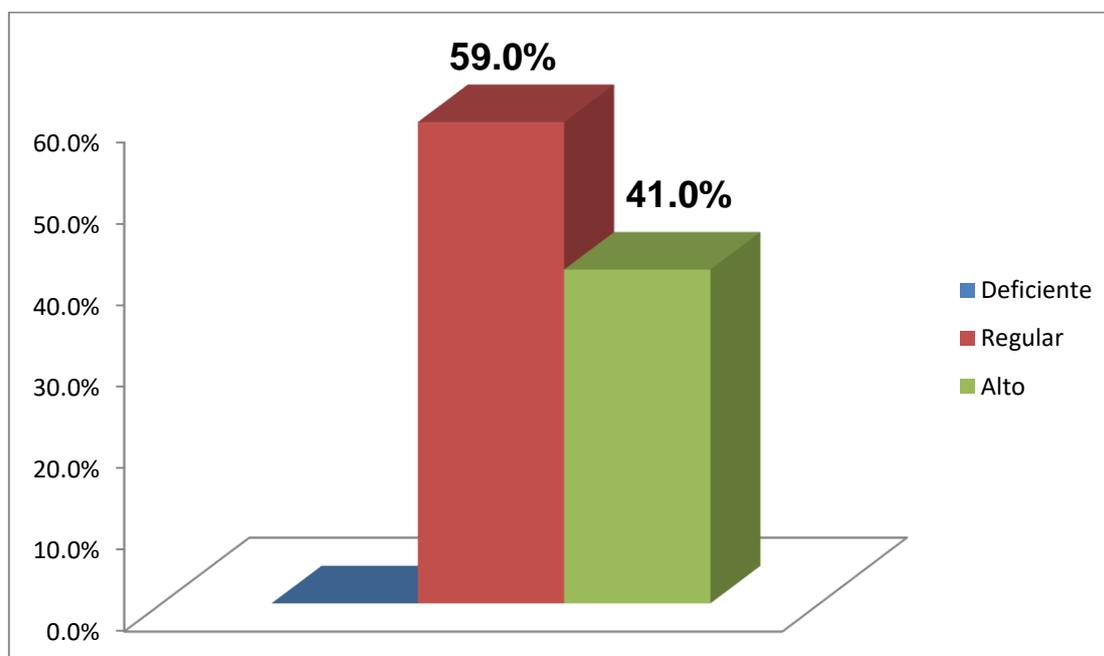
Variable Clima institucional de Instituciones educativas del distrito de Moho

	fi	%
Deficiente	0	0,0
Regular	62	59.0
Alto	43	41.0
Total	105	100.0

Fuente: Encuesta a los docentes de las I.E.S. del distrito de Moho.

Figura 5

Variable Clima institucional de Instituciones educativas del distrito de Moho



Interpretación

En la tabla 5 se observa los resultados encontrados manifiestan una tendencia regular representados con el 59% en cambio existe otro grupo de docentes que lo realiza a un nivel alto representados por el 41% estos resultados demuestran que tienen que mejorar y trabajar en beneficio de los docentes la comunidad educativa y los estudiantes

Tabla 6

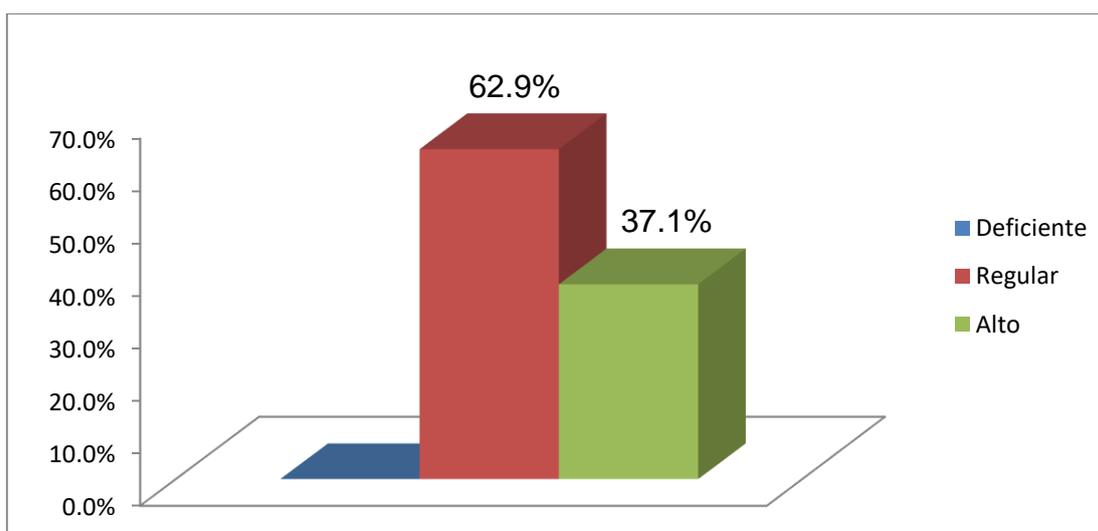
Dimensión Comportamiento institucional de Instituciones educativas del distrito de Moho.

	fi	%
Deficiente	0	0.0
Regular	66	62.9
Alto	39	37.1
Total	105	100.0

Fuente: Encuesta a los docentes de las I.E.S. del distrito de Moho.

Figura 6

Dimensión Comportamiento institucional de Instituciones educativas del distrito de Moho.



Interpretación

En la tabla 6 se observa los resultados analizados manifiestan una tendencia regular representados con el 69.2% en cambio un reducido grupo de encuestados manifiesta una tendencia a nivel alto representados con el 37.1% estos resultados muestran que la gran mayoría de los encuestados les falta un buen desarrollo en torno al comportamiento institucional es decir que tienen que mejorar sus relaciones con sus demás compañeros de trabajo

Tabla 7

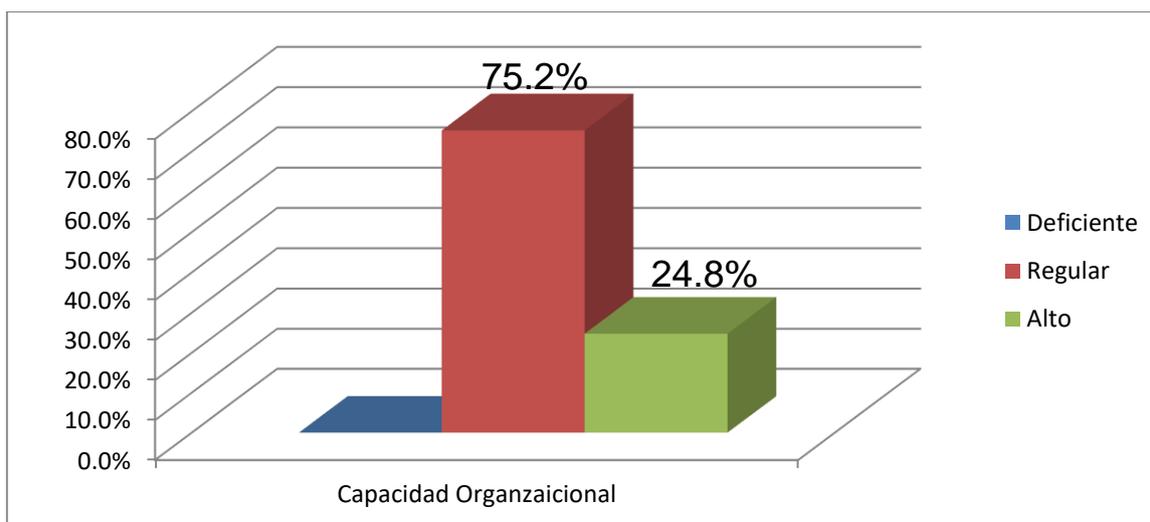
Dimensión Capacidad Organizacional de Instituciones educativas del distrito de Moho.

	fi	%
Deficiente	0	0,0
Regular	79	75.2
Alto	26	24.8
Total	105	100.0

Fuente: Encuesta a los docentes de las I.E.S. del distrito de Moho.

Figura 7

Dimensión Capacidad Organizacional de Instituciones educativas del distrito de Moho



Interpretación

En la tabla 7 se observa los resultados encontrados manifiestan una tendencia regular en la gran mayoría de ellos representados con el 75.2% y sólo un grupo reducido presenta un nivel alto en cuanto a la capacidad organizacional representados por el 24.8% estos resultados demuestran que los encuestados les falta mucho por aprender y generar iniciativas en beneficio de la institución

Tabla 8

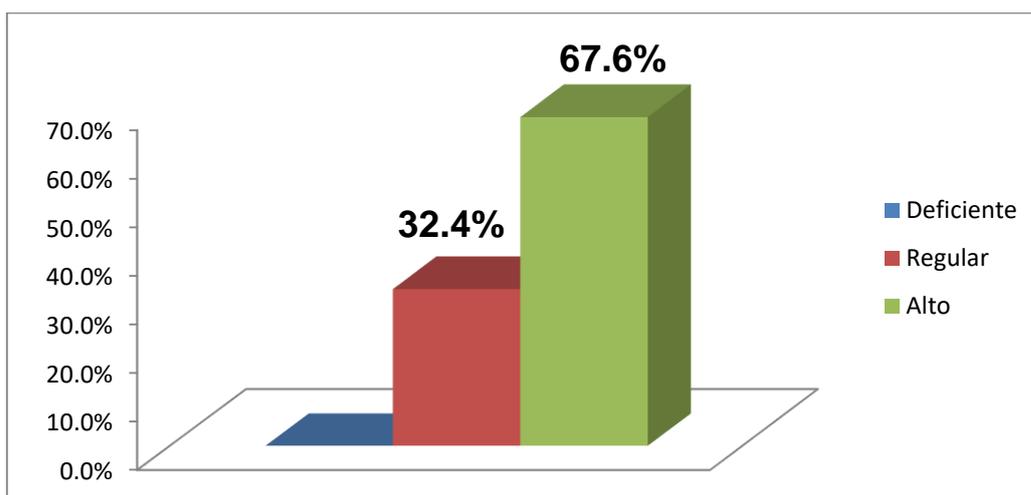
Dimensión Dinámica institucional de Instituciones educativas del distrito de Moho

	fi	%
Deficiente	0	0.0
Regular	34	32.4
Alto	71	67.6
Total	105	100.0

Fuente: Encuesta a los docentes de las I.E.S. del distrito de Moho.

Figura 8

Dimensión Dinámica institucional de Instituciones educativas del distrito de Moho



Interpretación

En la tabla 8 se observa los resultados encontrados manifiestan una tendencia buena representados por el 67.6% estos resultados dan a conocer que los encuestados saben concretarse en las metas del desempeño profesional así como mejorar sus compromisos hacia la institución educativa representados con el 67.6% en cambio existen otros docentes que presentan falencias en esta dimensión y están representados mínimamente por el 32.4%

Tabla 9*Prueba de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Personal	,205	105	,000	,906	105	,000
Interpersonal	,198	105	,000	,891	105	,000
Grupal	,149	105	,000	,950	105	,001
habilidades directivas	,178	105	,000	,914	105	,000
Comportamiento institucional	,142	105	,000	,916	105	,000
Capacidad Organizacional	,164	105	,000	,939	105	,000
Dinámica institucional	,231	105	,000	,880	105	,000
Clima institucional	,164	105	,000	,894	105	,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Los resultados encontrados manifiestan que:

$p > 0.05$ no existe normalidad de datos

$p < 0.05$ existe normalidad de datos

Contrastación de Hipótesis

Prueba de hipótesis objetivo general

Tabla 10

Comprobación de hipótesis general: habilidades directivas y el clima institucional de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Mocho.

			habilidades directivas	Clima institucional
Rho de Spearman	Habilidades directivas	Coeficiente de correlación	1.000	.962**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	105	105
Rho de Spearman	Clima institucional	Coeficiente de correlación	.962**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	105	105

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

Interpretación

En la tabla N° 10 muestra que mediante el estadígrafo de la correlación de Rho de Spearman muestran una relación fuerte $Rho=0.962$, así mismo por medio de significancias se muestra una relación $p=0.00$ menor al parámetro límite ($p<0.01$).

De esta manera se demuestra que existe relación las habilidades directivas y el clima institucional.

Prueba de hipótesis específico 1

Tabla 11

Comprobación de hipótesis específica N° 1: comportamiento institucional y la variable habilidades directivas de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Moho.

		Correlaciones	
		habilidades directivas	Comportamiento institucional
Rho de Spearman	habilidades directivas	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.748**
		N	.000
		N	105
Rho de Spearman	Comportamiento institucional	Coeficiente de correlación	.748**
		Sig. (bilateral)	1.000
		N	.000
		N	105

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

Interpretación

En la tabla N° 11 los resultados encontrados muestra que mediante el estadígrafo de la correlación de Rho de Spearman muestran una relación fuerte $Rho=0.748$, así mismo por medio de significancias se muestra una relación $p=0.00$ menor al parámetro límite ($p<0.01$).

De esta manera se demuestra que si existe relación entre dimensión comportamiento institucional y la variable habilidades directivas.

Prueba de hipótesis específico 2

Tabla 12

Comprobación de hipótesis específica N° 2: Capacidad organizadora y la variable habilidades directivas de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Moho.

		Correlaciones		
			Habilidades Directivas	Capacidad Organizacional
Rho de Spearman	Habilidades directivas	Coeficiente de correlación	1.000	.872**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	105	105
	Capacidad Organizacional	Coeficiente de correlación	.872**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	105	105

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

Interpretación

En la tabla N° 12 los resultados encontrados muestra que mediante el estadígrafo de la correlación de Rho de Spearman muestran una relación fuerte $Rho=0.872$, así mismo por medio de significancias se muestra una relación $p=0.00$ menor al parámetro límite ($p<0.01$).

De esta manera se demuestra que existe relación entre dimensión capacidad organizadora y la variable habilidades directivas.

Prueba de hipótesis específico 3

Tabla 13

Comprobación de hipótesis específica N° 3 : Dinámica institucional y la variable habilidades directivas de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Moho.

			habilidades directivas	Dinámica institucional
Rho de Spearman	habilidades directivas	Coefficiente de correlación	1,000	.880**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	105	105
Dinámica institucional	Dinámica institucional	Coefficiente de correlación	.880**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	105	105

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

Interpretación

En la tabla N° 13 los resultados encontrados muestra que mediante el estadígrafo de la correlación de Rho de Spearman muestran una relación fuerte Rho=0.880, así mismo se acompaña este análisis por medio de la comprobación de relación por medio de significancias mostrando una relación $p=0.00$ menor al parámetro límite ($p<0.01$).

De esta manera se demuestra que existe relación entre dimensión Dinámica institucional y la variable habilidades directivas.

V. DISCUSIÓN

Los líderes pedagógicos y equipo directivo precisan tener y sostener habilidades administrativas elementales con relación al trato del personal. De este modo, las habilidades directivas son definidas como "aquellas habilidades imprescindibles para optimar las actividades laborales rutinarias, como las relaciones con el resto" (Whetten y Cameron, 2005, p.45).

Según la tabla N° 9 La relación entre las habilidades directivas y el clima institucional de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Moho-Puno – 2019, según los resultados encontrados muestra que mediante el estadígrafo de la correlación de Rho de Spearman muestran una relación fuerte $Rho=0.962$, así mismo se acompaña este análisis por medio de la comprobación de relación por medio de significancias mostrando una relación $p=0.00$ menor al parámetro limite ($p<0.05$).

Es necesario delimitar, que tanto la motivación, el liderazgo institucional, las resoluciones, la delegación de funciones, el manejo y la solución de los enfrentamientos son las variadas habilidades interpersonales que el personal directivo eficiente tendrá que estimular en el ejercicio diario de su administración. Cada miembro de la corporación educativa tiene identificado en su forma de ser el carácter social y por tanto es preciso relacionarse con el resto personas que laboran en exactamente el mismo ambiente de trabajo. En ese sentido, las relaciones personales predisponen el propósito establecer nudos significativos con los otros, cuanto más relevancia tengan mayor complacencia proveen a la persona trabajadora. Las habilidades interpersonales se emplean con el propósito de progresar y facilitar estas relaciones.

Según la tabla N° 10 La relación entre dimensión comportamiento institucional y la variable habilidades directivas de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Moho- Puno – 2019, Los resultados encontrados muestra que mediante el estadígrafo de la correlación de Rho de Sperman muestran una relación fuerte $Rho=0.748$, así mismo se acompaña este análisis por medio de la comprobación de relación por medio de significancias mostrando una relación $p=0.00$ menor al parámetro limite ($p<0.05$).

Cualquier individuo que tenga una conveniente habilidad va a poder formar mejores vínculos con el resto en todas y cada una de las actividades de su vida. Estas habilidades en hoy adquieren poco a poco más relevancia, y las organizaciones desarrollan criterios para escoger personal, puesto que de ello deriva la calidad y la mejora del tiempo institucional de exactamente la misma. En las escuelas, hay una relación directa entre el género de liderazgo que se practica por la parte del directivo y el comportamiento del personal.

Según la tabla N° 11 La relación entre dimensión capacidad organizadora y la variable habilidades directivas de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Moho- Puno - 2019 Los resultados encontrados muestra que mediante el estadígrafo de la correlación de Rho de Spearman muestran una relación fuerte $Rho=0.872$, así mismo se acompaña este análisis por medio de la comprobación de relación por medio de significancias mostrando una relación $p=0.00$ menor al parámetro limite ($p<0.05$).

La habilidad se ocupa en "predisponer la manera de actuar no solo con cada conjunto de personas, sino más bien con cada uno de ellos de los miembros de la comunidad educativa" (Martínez Viñado, 2010). Por esa razón, es imprescindible predisponer puentes de apertura y tolerancia en el entorno de trabajo y es función de los directivos promover el tiempo institucional conveniente que sirva de estímulo referencial en las distintas actividades que cumplen los enseñantes y demás miembros de la comunidad educativa.

Finalmente los resultados encontrados en las variables analizadas muestran que Según la tabla N° 12 La relación entre dimensión Dinámica institucional y la variable habilidades directivas de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Moho- Puno - 2019 Los resultados encontrados muestra que mediante el estadígrafo de la correlación de Rho de Spearman muestran una relación fuerte $Rho=0.880$, así mismo se acompaña este análisis por medio de la comprobación de relación por medio de significancias mostrando una relación $p=0.00$ menor al parámetro limite ($p<0.05$).

VI. CONCLUSIONES

Primera : La relación entre las habilidades directivas y el clima institucional de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Moho-Puno, según los resultados encontrados muestran en la Tabla 10 que mediante el estadígrafo de la correlación de Rho de Spermán hay una relación fuerte $r_s=0.962$, así mismo se acompaña este análisis por medio de la comprobación de relación por medio de significancias mostrando una relación $p=0.00$ menor al parámetro límite ($p<0.05$).

Segunda: La relación entre comportamiento institucional y la variable habilidades directivas de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Moho- Puno – 2019. Los resultados encontrados muestran en la Tabla 11 que mediante el estadígrafo de la correlación de Rho de Spermán muestran una relación fuerte $r_s =0.748$, así mismo se acompaña este análisis por medio de la comprobación de relación por medio de significancias mostrando una relación $p=0.00$ menor al parámetro límite ($p<0.05$).

Tercera :La relación entre capacidad organizadora y la variable habilidades directivas de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Moho- Puno - 2019 Los resultados encontrados muestran en la Tabla 12 que mediante el estadígrafo de la correlación de Rho de Spermán muestran una relación fuerte $r_s =0.872$, así mismo se acompaña este análisis por medio de la comprobación de relación por medio de significancias mostrando una relación $p=0.00$ menor al parámetro límite ($p<0.05$).

Cuarta: La relación entre dinámica institucional y la variable habilidades directivas de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Moho- Puno - 2019 Los resultados encontrados muestran en la Tabla 13 que mediante el estadígrafo de la correlación de Rho de Spermán muestran una relación fuerte $r_s =0.880$, así mismo se acompaña este análisis por medio de la comprobación de relación por medio de significancias mostrando una relación $p=0.00$ menor al parámetro límite ($p<0.05$).

VII. RECOMENDACIONES

Primero.- Al ministro y directores de educación generar estrategias de capacitación que permitan mejorar o incrementar las habilidades sociales de los docentes de manera tal que se vea beneficiada la comunidad educativa nacional, ya que se mejorara el clima institucional en los diversos centros educativos.

Segunda.- Al director de la Dirección de Regional de Educación región Puno, generar capacitaciones continuas donde los docentes conozcan nuevas tendencias así como el uso de tecnología y recursos audiovisuales, que ayudarán a mejorar las relaciones con distintos docentes por medio del intercambio de ideas y experiencias.

Tercera.- Al Director de la Institución educativa, identificar y conocer con que docentes cuentan con una proyección positiva de las habilidades sociales que puedan contribuir a mejorar el clima de la institución educativa. Asimismo identificar a los elementos que manifiestan un nivel bajo de habilidades directivas para apoyarlo con capacitaciones e se incremente el nivel en beneficio de un mejor clima institucional dentro de la institución educativa.

REFERENCIAS

- Aguilar, F., y Guerrero, A. (2014). *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 maestría, Universidad César Vallejo] Repositorio Institucional UCV. <https://es.slideshare.net/CAPACITATEFYAP/tesis-mba-habilidades-directivas-y-satisfaccion-laboral-en-educacion-basica-alternativa>
- Albañil, A. (2015). *El clima laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albuja de Piura*. [Tesis maestría, Universidad de Piura]. Repositorio institucional UDEP https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2243/MAE_EDUC_130.pdf?sequence=1
- Alcaráz (2006). *El Emprendedor de éxito. Guía de Planes de Negocios 2° Edición*, México .D.F: Mc. Graw Hill.
- Alcocer, C.; Martínez, I.; Domínguez, R. (2004). *Introducción a la psicología del trabajo*. Barcelona: McGraw-Hill.
- Alonso, E. (1996). *Programa de actividades para el desarrollo del auto estima*. Madrid: Escuela Española.
- Ander y Aguilar (2001). *Diagnostico Social. Conceptos y Metodología*. Buenos Aires-México: Lumen Editores.
- Andrade, M. (2007). *Los valores en la organización empresarial*. Madrid: Alianza Editorial.
- Arismendi, N., Pereira, A., Poveda, F., y Sarmiento, M. (2010). *Prácticas de gestión directiva que ponen en acción las políticas de calidad educativa en los colegios públicos de Bogotá*. [Tesis maestría, Pontificia Universidad Javeriana.]. Repositorio UPJ <http://javeriana.edu.co/biblos/tesis/educacion/tesis80.pdf>
- Ausubel, D., Novak, J. y Hanesian, H., (1995), *Psicología educativa. Un punto de vista cognoscitivo*. México: Trillas.

- Baños, V. (2011). *Competencias esenciales, clima organizacional e innovación como factores de competitividad empresarial: Propuesta y aplicación de un modelo para la detección y desarrollo de competencias en la Pequeña y Mediana Empresa del sector calzado en México*. [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Madrid.].
- Beltrán, L. (1993). *Para comprender la psicología*. Navarra: Verbo Divino.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 9 (2), 9-33. Recuperado de <http://www.scielo.cl/pdf/psicop/v9n2/art02.pdf>
- Brow, W, y Moberg, D. (1990). *Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral*. México: Editorial Limusa.
- Brunet, L. (1992). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Butler, J., y Cantrell, R. (1984). A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates. En J. Butler Jr, & R. Cantrell, *Psychological Reports*, 19-28.
- Castellaro, M. (2011). Definiciones teóricas y áreas de investigación: Propuestas desde el constructivismo. *Publicaciones latinoamericanas de Psicología y Educación presentes en la base de datos redalyc, Liberabit*,
- Carretero, R., Liesa, E., Mayoral, P. y Mollá, N. (2008). El papel de la motivación de los asesores y profesores en el proceso de asesoramiento. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*
- Chadwick, R. (2010). Deliberation and Consensus. *The Bioethics Reader*, 5, 16-28.
- Chiavenato, I. (2004). *Organización y administración. La dinámica del éxito en las Organizaciones*. México: Thompson.

- Chuye, Y. (2007). *Participación de los actores de la institución educativa en la gestión del cambio. El caso de una escuela pública de Lima*. [Tesis maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú].
- De la Peña, Y. (2014). *Valores laborales y trabajo en equipo*. [Tesis de grado].
- Dessler, G (1993). *Organización y administración. Enfoque situacional*. México: Trillas.
- Dhiman, K. (2007). Running successful organizations humanly: Lessons from the trenches. *Journal of Global Business Issues*, 1(1), 53-67.
- Domínguez, L., Ramírez, Á, y García, A. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de Administración*, 4, (1), 59-70.
- Dornyei, Z. (2005), *The psychology of the language learner: Individual differences in second language acquisition*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Erikson, E.H. (1990). *Identidad, juventud y crisis*. Madrid: Taurus.
- Stringer. R. (2002). *Organizational climate*. New Jersey: Editorial Prentice Hall.
- Fernández, F. (2012). *Estilo gerencial del personal y el clima institucional de directivo de las escuelas básicas de Altagracia de Orituco en Venezuela*. Universidad Rómulo Gallegos, Guárico, Venezuela.
- Gamarra, H. (2014). *Percepción de Directivos y Docentes sobre cuatro categorías del Clima Organizacional en una Institución Educativa Estatal de la UGEL 04 de Comas*. [Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica].
- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42, 43-61.
Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- Gento, S. (1994). *Participación en la Gestión Educativa*. Madrid: Santillana.
- Goncalves, A. (1999). Dimensiones del Clima Organizacional. *Revista Paradigma*.

- Good, T. L., Brophy, J. E. (1990). *Educational psychology: A realistic approach*. White Plains, New York: Longman
- Gracia, D. (2000). La deliberación moral. El papel de las metodologías en ética clínica. En: Sarabia y Albarezude J, De los Reyes, M. (editores). *Jornada de debate sobre Comités Asistenciales de Ética*. Madrid:
- Halpin, A. y Croft, D. (2003). *The organizational climate of schools*. Chicago: Midwest Administration Center.
- Hart, L. (1998). *Recupera tu autoestima*. Barcelona: Ediciones Obelisco.
- Hauser, L. (2014). Work motivation in organizational behavior. *Economics, Management, and Financial Markets*, 9(4), 239-246. Recuperado de: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/results>
- Helfat, C., y Winter, S. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the never-changing world. *Strategic Management Journal*, 32, 1243-1250.
- Hernández-Vargas, C; Dickinson, M; Fernandez, M. (2008). El síndrome de desgaste profesional. *Rev. Fac. Med. UNAM*, 51, (1), 34-42.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Huerta, J. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Editorial Pearson Prentice Hall.
- Juárez-Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Rev Med Inst Mex Seguro Soc*, 50, (3), 307-314.
- Katz, R. (1974). *Habilidades para una administración efectiva*. Cambridge: Biblioteca Harvard
- Keith, D. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*, México: McGraw-Hill.

- Lesh, R. y Zawojewski, J. (2007). "Problem Solving and Modelling", in F. Lester, Ed. *The Handbook of Research on Mathematics Teaching and Learning*. Reston, Virginia: Information Age Publishing, 763-804.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. & Hopkins, D. (2006). *Successful School Leadership. What it is and how it influences pupil learning*. UK: National College for School Leadership.
- Ñaupas, H. Mejía, H., Novoa, E. y Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación: Cuantitativa, cualitativa y redacción de tesis*. Bogotá: Universidad de Bogotá.
- OCDE (2014). *Skills for Life: Student Performance in Problem Solving. PISA 2012 Results, vol. VI*. Paris: OCDE. Recuperado de <http://www.oecd.org/pisa/keyfindings/pisa-2012-results.htm>
- Páramo, P. (2004). *Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo*. [Tesis de maestría, Universidad de la Sabana]
- Pearson Educación (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México D.F.: Prentice Hall.
- Pereda, F., López-Guzmán, T., y González, F. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *Intangible Capital*, 10, (3), 528-561.
- Petri, H.L. (1991). *Motivation. Theory, Research, and Applications*. Belmont, California: Wadsworth Publishing Company.
- Piaget, J. (1990): *De la pedagogía*. Buenos Aires: Paidós.
- Pons, O. (2012). *Habilidades directivas e Inteligencia*. México: Mc Graw Hill.
- Reh, F.J. (2009). *The Management Skills Pyramid Management*. Chicago: Harthor Edition.
- Reyes, K (2016). *Habilidades directivas y desarrollo del clima organizacional*. Universidad Rafael Landívar, Quezaltenango-Guatemala.

- Robbins, P. (2005). *El comportamiento organizacional: teoría y práctica* (Séptima ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamérica.
- Rodríguez, M. (2010). *¿Qué hacer con mi vida?* Santiago de Cuba: Editorial Oriente.
- Rossmann, G., y Rallis, S. (1998). *Learning in the field. An introduction to qualitative research*. California: SAGE Publications Inc.
- Saco, R. (1996). *Funciones de los materiales educativos en el proceso de enseñanza-aprendizaje*. Lima: Pontificia Universidad Católica. Facultad de Educación.
- Sánchez C. H. y Reyes M.C. (2006). *Metodología y diseños de la investigación científica*, Visión Universitaria, Lima. Perú.
- Salazar, R., Leyton, S., Meza, A., y Sáenz, I. (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica].
- Saldarriaga, Y. (2015). *Participación docente en el diseño del proyecto curricular institucional de una institución educativa pública de San Juan de Lurigancho*. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica]
- Sanz, M. (2012). ¿Qué es el Coaching? sus orígenes, definición, distintas metodologías y principios básicos de actuación de un coach? *Revista de Investigación*, 2, 1-11. Recuperado de <https://www.antiguosupv.org/wp-content/uploads/2016/11/3.Coaching.pdf>
- Schlemenson, A. (1993). *La perspectiva ética en el análisis organizacional, un compromiso reflexivo con la acción*. México. Paidós.
- Selye, H. [1950] (2003). *The physiology and pathology of exposure to stress*. Oxford: Edition Oxford.
- Servat, B. (2005). *Participación, comunicación y motivación del profesorado*. Buenos Aires: Magisterio de Río de la Plata.

- Silva, Z. (2012). *El rol del docente en el clima Institucional en los aprendizajes en el colegio Sara Serrano de Maridueña del Cantón Huaquillas de la provincia del Oro*. Universidad de Loja, Ecuador.
- Uria, D. (2011). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de ANDELAS CÍA. LTDA de la ciudad de Ambato*. Tesis para optar el título de Ingeniería de Empresas. Universidad Técnica de Ambato.
- Vargas, D. (2010). *Gestión pedagógica del trabajo docente a través de grupos cooperativos*. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica]. Repositorio PUCP.
http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4675/VAR_GAS_VASQUEZ_DELIA_GESTION_GRUPOS.pdf?sequence=1
- Velasco, J. (2000). *La participación de los profesores en la gestión de calidad de la educación*. Pamplona: EUNSA. Ediciones Universidad de Navarra.
- Vivar, M. (2013). *La motivación para el aprendizaje y su relación con el rendimiento académico en el área de inglés de los estudiantes del primer grado de educación secundaria*. [Tesis de maestría, Universidad de Piura. Piura].
- Von Hildebrand, D. [1974] (2004). La importancia del respeto en la educación. *Educación y educadores*, 7, (1), 221-228. Bogotá: Universidad de La Sabana.
- Whetten, D., y Cameron, K. (2005J). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.
- Ydrogo, M. (2015). *Participación de los líderes pedagógicos en la elaboración del proyecto curricular institucional*. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica]
- Zamora, H. (2013). *Liderazgo directivo y clima institucional en 10 entidades educativas de Venezuela*. Universidad de los Andes. Disponible en <http://zam.h./genisys.es./viii.htm>> documentos liderazgo

ANEXOS

Anexo N° 1 Matriz de consistencia

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>Problema General : ¿Cómo es la relación entre habilidades directivas y el clima institucional de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Moho- Puno - 2019?</p> <p>Problemas Específicos</p> <p>¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y el comportamiento institucional de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Moho-Puno?</p> <p>¿Qué relación hay entre las habilidades directivas y la capacidad organizadora de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Moho-Puno?</p> <p>¿Cómo es la relación entre las habilidades directivas y la dinámica institucional de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Moho?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar la relación entre las habilidades directivas y el clima institucional de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Moho- Puno – 2019.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la relación entre las habilidades directivas y el comportamiento institucional de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Moho. • Analizar la relación entre las habilidades directivas y la capacidad organizadora de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Moho. • Establecer la relación entre las habilidades directivas y la dinámica institucional de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Moho. 	<p>Hipótesis General</p> <p>Existe relación entre las habilidades directivas y el clima institucional de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Moho.</p> <p>Hipótesis Específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe relación entre las habilidades directivas y comportamiento institucional de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Moho. • Existe relación entre las habilidades directivas y capacidad organizadora de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Moho. • Existe relación entre las habilidades directivas y dinámica institucional de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Moho. 	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE Habilidades directivas DIMENSIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Personal -Interpersonal -Grupal <p>VARIABLE DEPENDIENTE Clima institucional DIMENSIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Comportamiento institucional. -Capacidad organizacional - Dinámica institucional 	<p>TIPO: Básica</p> <p>DISEÑO No experimental</p> <p>MUESTRA No probabilística 105 docentes</p> <p>TECNICAS Encuesta</p> <p>INSTRUMENTOS Cuestionario</p>

Anexo 2 Matriz de operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	Escala de medición
Habilidades directivas	Las habilidades directivas son "aquellas habilidades necesarias para mejorar las actividades laborales cotidianas, así como las relaciones con los demás" (Whetten y Cameron, 2005, p.45).	Las habilidades directivas están conformado por tres dimensiones: personal, interpersonal y grupal, que son evaluados a través de un cuestionario de habilidades directivas que consta de 46 items.	Personal	-Desarrollo del autoconocimiento. -Manejo del estrés personal. -Solución analítica de problemas.	Ordinal
			Interpersonal	-Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo. -Gana poder e influencia. -Motivación de los demás. -Manejo de conflicto.	
			Grupal	-Facultamiento y delegación. -Formación de equipo efectivo y trabajo en equipo. -Lidera el cambio positivo	

Clima institucional

Brow y Moberg (2009), son precisos en establecer que el clima hace referencia a un conjunto de características del medio interno institucional y como tal son percibidos por los integrantes de ésta.

El clima institucional están conformado por tres dimensiones: comportamiento institucional, capacidad organizacional y dinámica institucional, que son evaluados a través de un cuestionario de clima institucional que consta de 33 items

Comportamiento institucional

- Comunicación oportuna y empática
- Demuestra seguridad y fluidez.
- Respeta las opiniones de los demás.

Capacidad Organizacional

- Muestra iniciativa para emprender cambios.
- Actitud comprometida.
- Habilidades complementarias.
- Objetivos predeterminados y comunes.
- Niveles de compromiso y responsabilidad.

Dinámica institucional

- Metas de desempeño.
- Compromiso con los objetivos institucionales.

Ordinal

Anexo 3 Matriz del instrumento

Variable	Dimensión	ÍTEM	Nº	Peso	Valoración	Instrumento
Habilidades directivas	Personal	Desarrollo del autoconocimiento.	9	30%	Nunca = 1 Casi nunca= 2 A veces = 3 Siempre = 4	Cuestionario
		Manejo del estrés personal. Solución analítica de problemas				
	Interpersonal	Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo. Gana poder e influencia. Motivación de los demás. Manejo de conflicto.	23	40%		
Clima institucional	Grupal	Facultamiento y delegación. Formación de equipo efectivo y trabajo en equipo Lidera el cambio positivo	12	30%	Nunca = 1 Casi nunca= 2 A veces = 3 Siempre = 4	Cuestionario
	Comportamiento institucional	Comunicación oportuna y empática Demuestra seguridad y fluidez. Respeto las opiniones de los demás.	12	35%		
	Capacidad Organizacional	Muestra iniciativa para emprender cambios. Actitud comprometida. Habilidades complementarias. Objetivos predeterminados y comunes. Niveles de compromiso y responsabilidad.	9	35%		
	Dinámica institucional	Metas de desempeño. Compromiso con los objetivos institucionales.	12	30%		

Anexo 4 instrumento

ENCUESTA SOBRE HABILIDADES DIRECTIVAS PARA LOS DOCENTES

Se está realizando un estudio que busca relacionar las Habilidades Directivas con Clima Institucional en las Instituciones Educativas. La encuesta es anónima. Lee cuidadosamente cada uno de los enunciados y contesta sinceramente. Te agradezco por tu colaboración

INSTRUCCIONES:

Lea atentamente cada una de las interrogantes y marca con una (X) la alternativa que crea conveniente. Según la tabla de valoración siguiente: (Duración aproximada: 30 minutos)

TABLA DE VALORACIÓN	
4	Siempre
3	Casi siempre
2	Casi nunca
1	Nunca

N°	PERSONALES	1	2	3	4
1	El Director solicita información a los docentes acerca de sus fortalezas y debilidades como base para su mejora personal.	1	2	3	4
2	El Director entiende cómo adaptarse a las situaciones que son ambiguas e inciertas	1	2	3	4
3	El Director tienen un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollado que guían su conducta	1	2	3	4
4	El Director utiliza métodos eficaces de administración del tiempo, tales como llevar un registro de del tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas.	1	2	3	4
5	El Director determina sus prioridades para que las cosas menos importantes no ahuyenten a las más importantes	1	2	3	4
6	El Director mantiene un equilibrio en la vida al perseguir diferentes intereses fuera del trabajo	1	2	3	4
7	El Director define los problemas de maneras múltiples. No se limitan solamente a una definición del problema.	1	2	3	4
8	El Director evita escoger una solución hasta que han desarrollado muchas alternativas posibles.	1	2	3	4
9	El Director tiene técnicas específicas que utilizan para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.	1	2	3	4
INTERPERSONALES					
10	El Director se hace responsable de sus planteamientos y puntos de vista, por ejemplo, "ha decidido" en vez de "han decidido".	1	2	3	4
11	El Director cuando discuten un problema de alguna persona de la institución, ofrecen una respuesta que indica comprensión en vez de consejo.	1	2	3	4
12	El Director forma una red amplia de relaciones con personas de toda la organización, en todos los niveles.	1	2	3	4
13	El Director insta a la interacción de ambas partes al invitar al cuestionado de expresar su perspectiva y a hacer preguntas.	1	2	3	4
14	El Director muestra preocupación e interés genuinos cuando alguien se queja por algo que ha hecho, aunque no esté de acuerdo.	1	2	3	4
15	El Director se esfuerza más y toma más iniciativa de lo que se espera de su trabajo	1	2	3	4
16	El Director continuamente está mejorando la calidad de sus habilidades y conocimientos.	1	2	3	4
17	El Director en su trabajo se esfuerza por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias.	1	2	3	4

18	El Director evita usar amenazas o exigencias para imponer su voluntad a los demás.	1	2	3	4
19	El Director brinda reconocimiento no sólo a aquellos a los que se les ocurren las ideas creativas (los campeones de ideas), sino también a aquellos que apoyan las ideas de otros (apoyadores)	1	2	3	4
20	El Director motiva de manera informada al romper las reglas para obtener soluciones creativas.	1	2	3	4
21	El Director ayuda a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando les aconsejan.	1	2	3	4
22	El Director utiliza diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.	1	2	3	4
23	El Director diseña asignaciones de tareas para que sean interesantes y desafiantes.	1	2	3	4
24	El Director disciplina cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y competencias.	1	2	3	4
25	El Director se asegura que su personal se sienta tratada justa y equitativamente.	1	2	3	4
26	El Director da cumplidos inmediatos y otras formas de reconocimiento a los logros significativos.	1	2	3	4
27	El Director está claro acerca de cuándo deben entrenar a alguien y cuando, en vez de ello, debe dar orientación.	1	2	3	4
28	El Director cuando trata de corregir la conducta de alguien, logra que la relación se fortalezca.	1	2	3	4
29	El Director no habla despectivamente de aquellos que tienen poder o menos información que ellos.	1	2	3	4
30	El Director evita hacer acusaciones personales y atribuirle al otro para auto beneficiarse.	1	2	3	4
31	El Director no toma partido cuando dos personas están en conflicto, sino que permanece neutral.	1	2	3	4
32	El Director ayuda a las partes a encontrar áreas en las que estén de acuerdo cuando están en conflicto.	1	2	3	4
GRUPALES					
33	El Director especifica claramente el nivel de iniciativa que quiere que los demás tomen (p.ej. esperar instrucciones, hacer parte de la tarea y reportar, hacer la tarea completa y después	1	2	3	4
34	El Director cuando delega permite la participación de aquellos que aceptan las tareas con relación a cuándo y cómo se hará el trabajo.	1	2	3	4
35	El Director evita delegar hacia arriba al pedirle a la gente que, cuando se encuentra con un problema, recomiende soluciones, en vez de solamente pedir consejo o respuestas.	1	2	3	4
36	El Director cuando delegan da seguimiento y mantiene la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente.	1	2	3	4
37	El Director cuando delega sabe cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.	1	2	3	4
38	El Director cuando delega forjan una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar con el logro de metas.	1	2	3	4
39	El Director conoce diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.	1	2	3	4
40	El Director cuando quiere que su equipo se desempeñe óptimamente, conoce las diferentes etapas del desarrollo de equipos experimentadas por la mayoría de ellos.	1	2	3	4
41	El Director ayuda al equipo formado a evitar el pensamiento grupal al asegurarse de que se expresa suficiente diversidad de opiniones dentro del equipo.	1	2	3	4
42	El Director articula una visión clara que provea motivación de lo que el equipo puede lograr, así como metas específicas de corto plazo.	1	2	3	4
43	El Director frecuentemente da retroalimentación positiva a los docentes.	1	2	3	4
44	El Director expresa su gratitud frecuente y constantemente, incluso por los actos pequeños.	1	2	3	4
45	El Director sabe cómo hacer que los docentes se comprometan con su visión de cambio positivo.	1	2	3	4
46	El Director expresa solidaridad hacia la gente que se enfrenta al dolor o a las dificultades.	1	2	3	4

CLIMA INSTITUCIONAL

Se está haciendo un estudio que busca relacionar las Habilidades Directivas con Clima Institucional en las Instituciones Educativas. La encuesta es anónima. Lee cuidadosamente cada uno de los enunciados y contesta sinceramente. Te agradezco por tu colaboración

INSTRUCCIONES:

Lea atentamente cada una de las interrogantes y marca con una (X) la alternativa que crea conveniente. Según la tabla de valoración siguiente: (Duración aproximada: 20 minutos)

TABLA DE VALORACION	
4	Siempre
3	Casi siempre
2	Casi nunca
1	Nunca

N°	COMPORTAMIENTO INSTITUCIONAL	1	2	3	4
1	Existe respeto mutuo entre el personal de la institución.	1	2	3	4
2	Existe apertura entre el director, el personal docente, auxiliar y administrativos para tratar problemas relacionados con la institución.	1	2	3	4
3	El personal docente respeta y apoya la decisión que toma el grupo aun cuando no refleje su propia posición.	1	2	3	4
4	Considera que el personal que labora en la institución está comprometido con la misión y visión de la misma.	1	2	3	4
5	El personal de la institución posee y conoce el reglamento interno.	1	2	3	4
6	El comportamiento del profesorado es favorable a la imagen de la institución.	1	2	3	4
7	El director comparte información y mantiene informado a su personal oportunamente.	1	2	3	4
8	Considera que en la institución se orienta de manera adecuada las actividades pedagógicas.	1	2	3	4
9	Demuestra ser competente en el desempeño de su trabajo.	1	2	3	4
10	Los profesores sienten satisfacción de trabajar en la institución.	1	2	3	4
11	El director promueve el trabajo en equipo.	1	2	3	4
12	Se integra al trabajo en equipo respetando puntos de vista divergentes.	1	2	3	4
CAPACIDAD ORGANIZACIONAL					
13	Identifica actividades y tareas prioritarias y las reajusta.	1	2	3	4
14	Prevé los riesgos y organiza adecuadamente los planes y acciones.	1	2	3	4
15	El director realiza gestiones en beneficio de la institución.	1	2	3	4
16	Plantea metas claras que son consistentes con las estrategias adoptadas.	1	2	3	4

17	Se organizan pequeñas comisiones para resolver problemas, según como se presenten	1	2	3	4
18	Existen responsables por áreas, elegidas democráticamente por sus pares, las cuales rotan según normas.	1	2	3	4
19	Cuenta con un ambiente adecuado para realizar las tareas	1	2	3	4
20	La comunicación entre la comunidad educativa es abierta.	1	2	3	4
21	Realiza monitoreo teniendo en cuenta metas y plazos.	1	2	3	4
DINÁMICA INSTITUCIONAL					
22	Toma decisiones y las asume, teniendo en cuenta sus principios y su moral.	1	2	3	4
23	Muestra flexibilidad para la presentación de los documentos y/O informes para el personal de la institución.	1	2	3	4
24	El director respeta y apoya la decisión del grupo aun cuando no refleje su propia posición	1	2	3	4
25	El director comparte el reconocimiento por los logros del equipo aun cuando no refleje su propia posición.	1	2	3	4
26	Identifica problemas y los resuelve utilizando estrategias adecuadas.	1	2	3	4
27	Es asertivo ante la existencia de una situación compleja.	1	2	3	4
28	Toma decisiones difíciles cuando es necesario.	1	2	3	4
29	La dirección se preocupa y protege a su personal en determinadas circunstancias.	1	2	3	4
30	Tiene predisposición por aprender de los demás.	1	2	3	4
31	Busca actualizarse permanentemente enriqueciendo sus conocimientos	1	2	3	4
32	Demuestra transparencia en sus actos y gestiones	1	2	3	4
33	Admite y reconoce los méritos de las personas.	1	2	3	4

Anexo 5 ficha técnica del instrumento

Ficha técnica HABILIDADES DIRECTIVAS

Instrumento	Dirigido a docentes para Identificar las habilidades directivas de los docentes
Autor:	Jorge Ccapa Maldonado
Origen	Universidad Cesar Vallejo Puno - Perú
Significación	El objetivo del instrumento es determinar las habilidades directivas de los docentes
Dimensiones	<ul style="list-style-type: none">• Personal• Interpersonal• Grupal
Tiempo de aplicación	10 minutos
Validez	Se realizó por medio de tres expertos
Confiabilidad	Según la prueba de alfa de Cronbach mediante una prueba piloto se manifestó un valor de alfa=0.713, la cual es moderada confiabilidad
Escala valorativa	Se usó un cuestionario modelo Likert con las siguientes valoraciones 4= Siempre 3= Siempre 2= Siempre 1= Siempre Equivalencia Bueno Regular Malo

Ficha técnica clima institucional

Instrumento	Dirigido a docentes conocer el clima institucional de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Moho-Puno – 2019
Autor:	Jorge Ccapa Maldonado
Origen	Universidad Cesar Vallejo Puno - Perú
Significación	El objetivo del instrumento es determinar el clima institucional de los docentes
Dimensiones	<ul style="list-style-type: none">• Comportamiento institucional• Capacidad organizacional• Dinámica institucional
Tiempo de aplicación	10 minutos
Validez	Se realizó por medio de tres expertos
Confiabilidad	Según la prueba de alfa de cronbach mediante una prueba piloto se manifestó un valor de $\alpha=0.905$, la cual es fuerte confiabilidad
Escala valorativa	Se usó un cuestionario modelo Likert con las siguientes valoraciones 4= Siempre 3= Siempre 2= Siempre 1= Siempre Equivalencia Bueno Regular Malo

Anexo 6 Baremos

Variable 1: Habilidades directivas

Dimensión 1: Personal

Intervalo	Nivel
Deficiente	9 – 17
Regular	18 - 26
Bueno	27 - 36

Dimensión 2: Interpersonal

Intervalo	Nivel
Deficiente	23 – 45
Regular	46 -68
Bueno	69 - 92

Dimensión 3: Grupal

Intervalo	Nivel
Deficiente	12 – 23
Regular	24- 35
Bueno	36 – 48

Variable Habilidades directivas

Intervalo	Nivel
Deficiente	44– 87
Regular	88 – 131
Bueno	132 -176

Variable 2 Clima Institucional

- **DOMINIO 1:** Componente institucional

Intervalo	Nivel
Deficiente	12 – 23
Regular	24- 35
Bueno	36 – 48

DOMINIO 2: Capacidad organizacional

Intervalo	Nivel
Deficiente	9 – 17
Regular	18 - 26
Bueno	27 - 36

DOMINIO 3 Responsabilidades profesionales

Intervalo	Nivel
Deficiente	12 – 23
Regular	24- 35
Bueno	36 – 48

Variable Clima institucional

Intervalo	Nivel
Deficiente	33 – 65
Regular	66 – 98
Bueno	99 - 132

Anexo 7 Baremos

Confiabilidad mediante el alfa de cronbach

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	105	100,0
Casos Excluidos	0	,0
Total	20	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,713	46

INTERPRETACIÓN

Una vez sometido el presente cuestionario a análisis del alfa de Cronbach nos da el siguiente resultado

CRITERIOS DE CONFIABILIDAD DE VALORES

- No es confiable si sale -1 a 0
- Baja confiabilidad 0.01 a 0.49
- Moderada confiabilidad de 0.5 a 0.75
- Fuerte confiabilidad 0.76 a 0.89
- Alta confiabilidad 0.9 a 1

El instrumento de la escala confiabilidad de satisfacción se aprecia que si existe una alta confiabilidad, es decir que este instrumento si funciona y medirá bien los niveles de la calidad de vida y su posterior tabulación darán resultados más que esperados ya que su índice de confiabilidad es de 0.713.

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	105	100,0
Casos Excluidos	0	,0
Total	20	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,905	33

INTERPRETACIÓN

Una vez sometido el presente cuestionario a análisis del alfa de cronbach nos da el siguiente resultado

CRITERIOS DE CONFIABILIDAD DE VALORES

- No es confiable si sale -1 a 0
- Baja confiabilidad 0.01 a 0.49
- Moderada confiabilidad de 0.5 a 0.75
- Fuerte confiabilidad 0.76 a 0.89
- Alta confiabilidad 0.9 a 1

El instrumento de la escala confiabilidad de satisfacción se aprecia que si existe una alta confiabilidad, es decir que este instrumento si funciona y medirá bien los niveles de la calidad de vida y su posterior tabulación dará resultados más que esperados ya que su índice de confiabilidad es de 0.905.

Anexos 8 Ficha de validación de expertos

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario para analizar habilidades directivas de las instituciones educativas del Distrito de Moho- Puno – 2019

OBJETIVO: Identificar la relación entre las habilidades directivas y el clima institucional de los docentes de las instituciones educativas del Distrito de Moho- Puno – 2019

DIRIGIDO A: Los docentes y conocer el nivel de habilidades directivas que poseen

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

Gallegos Vera Félix

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

Doctor

VALORACIÓN:

Siempre	<input checked="" type="checkbox"/>	A veces	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>
---------	-------------------------------------	---------	--------------------------	-------	--------------------------



Firma del evaluador

80406440

<p>El Director en su trabajo se esfuerza por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias.</p> <p>El Director evita usar amenazas o exigencias para imponer su voluntad a los demás.</p> <p>El Director brinda reconocimiento no solo a aquellos a los que se les ocurren las ideas creativas (los campeones de ideas), sino también a aquellos que apoyan las ideas de otros (apoyadores) y a los que proveen los recursos para implementarlas (orquestradores).</p> <p>El Director motiva de manera informada al romper las reglas para obtener soluciones creativas.</p> <p>El Director ayuda a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando les aconsejan.</p> <p>El Director utiliza diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.</p> <p>El Director diseña asignaciones de tareas para que sean interesantes y desafiantes.</p> <p>El Director disciplina cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y competencias.</p> <p>El Director se asegura que su personal se sienta tratada justa y equitativamente.</p> <p>El Director da cumplidos inmediatos y otras formas de reconocimiento a los logros significativos.</p> <p>El Director está claro acerca de cuándo deben entrenar a alguien y cuándo, en vez de ello, debe dar orientación.</p> <p>El Director cuando trata de corregir la conducta de alguien, logra que la relación se fortalezca.</p> <p>El Director no habla despectivamente de aquellos que tienen poder o menos información que ellos.</p> <p>El Director evita hacer acusaciones personales y atribuirle al otro para auto beneficiarse.</p> <p>El Director no toma partido cuando dos personas están en conflicto, sino que permanece neutral.</p> <p>El Director ayuda a las partes a encontrar áreas en las que estén de acuerdo cuando están en conflicto.</p> <p>El Director especifica claramente el nivel de iniciativa que quiere que los demás tomen (p.ej. esperar instrucciones, hacer parte de la tarea y reportar, hacer la tarea completa y después reportar, etc).</p> <p>El Director cuando delega permite la participación de aquellos que aceptan las tareas con relación a cuándo y cómo se hará el trabajo.</p> <p>El Director evita delegar hacia arriba al pedirle a la gente que, cuando se encuentra con un problema, recomiende soluciones, en vez de solamente pedir consejo o respuestas.</p> <p>El Director cuando delegan da seguimiento y mantiene la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente.</p> <p>El Director cuando delega sabe cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.</p>	<p style="text-align: center;">GRUPALES</p>
--	--

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario para analizar el clima institucional de los docentes de las instituciones educativas del Distrito de Moho- Puno – 2019

OBJETIVO: Identificar la relación entre las habilidades directivas y el clima institucional de los docentes de las instituciones educativas del Distrito de Moho- Puno – 2019

DIRIGIDO A: Los docentes y conocer el nivel clima institucional que poseen

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

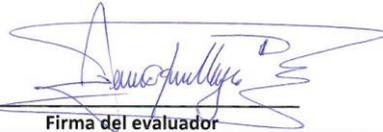
Gallegos Vera Felix

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

Doctor

VALORACIÓN:

Siempre	A veces	Nunca
----------------	----------------	--------------



Firma del evaluador

DNI 70406440

MATRIZ OE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario para analizar habilidades directivas de las instituciones educativas del Distrito de Moho- Puno – 2019

OBJETIVO: Identificar la relación entre las habilidades directivas y el clima institucional de los docentes de las instituciones educativas del Distrito de Moho- Puno – 2019

DIRIGIDO A: Los docentes y conocer el nivel de habilidades directivas que poseen

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

Jorge Luis Ricardo Mantén

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

Docente

VALORACIÓN:

Siempre	<i>4</i>	A veces	Nunca
---------	----------	---------	-------

Jorge Luis Ricardo Mantén
Firma del evaluador

MATRIZ OE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario para analizar el clima institucional de los docentes de las instituciones educativas del Distrito de Moho- Puno – 2019

OBJETIVO: Identificar la relación entre las habilidades directivas y el clima institucional de los docentes de las instituciones educativas del Distrito de Moho- Puno – 2019

DIRIGIDO A: Los docentes y conocer el nivel clima institucional que poseen

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

Gomez Arce Ricardo Martín

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

Doctor

VALORACIÓN:

Siempre	<input checked="" type="checkbox"/>	A veces	Nunca
---------	-------------------------------------	---------	-------

[Firma manuscrita]

Firma del evaluador

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario para analizar habilidades directivas de las instituciones educativas del Distrito de Moho- Puno – 2019

OBJETIVO: Identificar la relación entre las habilidades directivas y el clima institucional de los docentes de las instituciones educativas del Distrito de Moho- Puno – 2019

DIRIGIDO A: Los docentes y conocer el nivel de habilidades directivas que poseen

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

Marcelo Barrios Rong Elar

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

Doctor

VALORACIÓN:

Siempre	<input checked="" type="checkbox"/>	A veces	Nunca
---------	-------------------------------------	---------	-------



Firma del evaluador

MATRIZ OE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario para analizar el clima institucional de los docentes de las instituciones educativas del Distrito de Moho- Puno – 2019

OBJETIVO: Identificar la relación entre las habilidades directivas y el clima institucional de los docentes de las instituciones educativas del Distrito de Moho- Puno – 2019

DIRIGIDO A: Los docentes y conocer el nivel clima institucional que poseen

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

Mancos Barrios Rony Elan

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

Doctor

VALORACIÓN:

Siempre	<input checked="" type="checkbox"/>	A veces	Nunca
---------	-------------------------------------	---------	-------


Firma del evaluador

Anexos 9 Base de datos

	pre 1	pre 2	pre 3	pre 4	pre 5	pre 6	pre 7	pre 8	pre 9	pre 10	pre 11	pre 12	pre 13	pre 14	pre 15	pre 16	pre 17	pre 18	pre 19	pre 20	pre 21	pre 22	pre 23	pre 24	pre 25	pre 26	pre 27	pre 28	pre 29	pre 30	pre 31	pre 32	pre 33	pre 34	pre 35	pre 36	pre 37	pre 38	pre 39	pre 40	pre 41	pre 42	pre 43	pre 44	pre 45	pre 46								
1	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3					
2	1	1	2	3	1	2	2	2	3	3	1	2	3	3	3	1	1	2	3	1	1	1	2	3	1	2	2	2	3	3	1	2	3	3	3	3	1	1	2	3	1	1	1	2	3	1	2	3	1	2				
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3				
4	3	4	2	1	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	4	2	1	3	3	4	2	1	3	3	4	2	1	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	4	2	1	3	3	4	2	1	3	2			
5	3	2	3	4	3	4	4	2	2	2	1	1	2	3	3	3	2	3	4	3	3	2	3	4	3	4	4	4	2	2	1	1	2	3	3	3	3	2	3	4	3	3	2	3	4	3	4	3	4					
6	1	2	3	3	3	3	3	3	3	4	1	2	4	3	3	1	2	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	4	1	2	4	3	3	1	2	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3					
7	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3				
8	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	4	3				
9	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2				
10	2	3	4	4	3	3	2	2	4	2	2	3	2	2	3	2	3	4	4	3	2	3	4	4	3	3	2	2	4	2	2	3	2	2	3	2	2	3	4	4	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3				
11	1	2	3	3	3	3	3	2	3	3	1	2	3	3	3	1	2	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	2	3	3	1	2	3	3	3	1	2	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3				
12	2	4	2	3	4	3	3	3	4	3	2	3	2	3	3	2	4	2	3	4	2	4	2	3	4	2	4	2	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	2	3	3	2	4	2	3	4	2	4	2	3	4	3		
13	2	4	3	2	2	4	3	3	3	3	4	3	3	2	2	4	3	2	2	4	3	2	2	4	3	2	2	4	3	2	2	4	3	2	2	4	3	2	2	4	3	2	2	4	3	2	2	4	3	2	4			
14	1	3	2	3	3	1	2	2	1	2	1	3	2	4	3	1	3	2	3	3	1	3	2	3	3	1	3	2	3	1	2	2	1	2	1	3	2	4	3	1	3	2	3	3	1	3	2	3	3	1				
15	4	4	3	2	1	3	4	3	3	3	2	3	3	2	1	4	4	3	2	1	4	4	3	2	1	4	4	3	2	1	3	4	3	3	3	2	3	3	2	1	4	4	3	2	1	4	4	3	2	1	3			
16	1	3	2	1	4	3	3	3	3	3	1	3	2	2	3	1	3	2	1	4	1	3	2	1	4	1	3	2	1	4	3	3	3	3	3	1	3	2	2	3	1	3	2	1	4	1	3	2	1	4	3			
17	1	2	4	2	3	1	3	3	3	4	1	2	3	4	3	1	2	4	2	3	1	2	4	2	3	1	2	4	2	3	1	3	3	3	4	1	2	3	4	3	1	2	4	2	3	1	2	4	2	3	1			
18	1	3	2	3	3	3	1	3	3	3	1	3	4	3	3	1	3	2	3	3	1	3	2	3	3	1	3	2	3	3	1	3	3	3	1	3	3	3	4	3	3	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3			
19	4	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	4	1	4	2	2	2	1	4	2	2	2	1	4	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	4	1	4	2	2	2	1	4	2	2	2	1	1		
20	3	2	2	3	2	3	4	3	3	3	3	2	4	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	3	3	3	3	2	4	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3			
21	3	4	2	2	1	4	1	2	4	4	3	2	2	2	1	3	4	2	2	1	3	4	2	2	1	3	4	2	2	1	4	1	2	4	4	3	2	2	2	1	3	4	2	2	1	3	4	2	2	1	4			
22	1	3	2	2	1	1	1	2	1	1	1	3	2	2	1	1	3	2	2	1	1	3	2	2	1	1	3	2	2	1	1	1	2	1	1	1	3	2	2	1	1	3	2	2	1	1	3	2	2	1	1			
23	3	3	2	1	3	2	2	3	3	3	4	3	4	2	2	3	3	2	1	3	3	3	2	1	3	3	3	2	1	3	2	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4	2	2	3	3	2	1	3	3	2	1	3	2	
24	3	4	2	1	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	4	2	1	3	3	4	2	1	3	3	4	2	1	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	4	2	1	3	3	4	2	1	3	2				
25	3	2	3	4	3	4	4	2	2	2	1	1	2	3	3	3	2	3	4	3	3	2	3	4	3	3	2	3	4	3	4	4	2	2	2	1	1	2	3	3	3	2	3	4	3	3	2	3	4	3	4			
26	1	2	3	3	3	3	3	3	4	1	2	4	3	3	1	2	3	3	3	1	2	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	4	1	2	4	3	3	1	2	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3			
27	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3		
28	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	4			
29	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2		
30	2	3	4	4	3	3	2	2	4	2	2	3	2	2	3	2	3	4	4	3	2	3	4	4	3	2	3	4	4	3	2	2	4	2	2	3	2	2	3	2	2	3	4	4	3	2	3	4	4	3	3			
31	1	2	3	3	3	3	3	2	3	3	1	2	3	3	3	1	2	3	3	3	1	2	3	3	3	1	2	3	3	3	3	2	3	3	1	2	3	3	3	1	2	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3		
32	2	4	2	3	4	3	3	4	3	2	3	3	2	3	3	2	4	2	3	4	2	4	2	3	4	2	4	2	3	4	3	3	3	4	3	2	3	2	3	3	2	4	2	3	4	2	4	2	3	4	3	4	3	
33	2	4	3	2	2	4	3	3	3	4	3	3	2	2	2	4	3	2	2	2	4	3	2	2	2	4	3	2	2	4	3	2	2	4	3	3	3	4	3	3	2	2	4	3	2	2	4	3	2	2	4	3	2	4
34	1	3	2	3	3	1	2	2	1	2	1	3	2	4	3	1	3	2	3	3	1	3	2	3	3	1	3	2	3	3	1	2	2	1	2	1	3	2	4	3	1	3	2	3	3	1	3	2	3	3	3	1		
35	4	4	3	2	1	3	4	3	3	3	2	3	3	2	1	4	4	3	2	1	4	4	3	2	1	4	4	3	2	1	3	4	3	3	3	2	3	3	2	1	4	4	3	2	1	4	4	3	2	1	3			
36	1	3	2	1	4	3	3	3	3	3	1	3	2	2	3	1	3	2	1	4	1	3	2	1	4	1	3	2	1	4	3	3	3	3	3	1	3	2	2	3	1	3	2	1	4	1	3	2	1	4	3			
37	1	2	4	2	3	1	3	3	3	4	1	2	3	4	3	1	2	4	2	3	1	2	4	2	3	1	2	4	2	3	1	3	3	4	1	2	3	4	3	1	2	4	2	3	1	2	4	2	3	1	4	3		
38	1	3	2	3	3	3	1	3	3	3																																												

Base da tos de la segunda variable

	pr e 1	pr e 2	pr e 3	pr e 4	pr e 5	pr e 6	pr e 7	pr e 8	pr e 9	pr e1 0	pr e1 1	pr e1 2	pr e1 3	pr e1 4	pr e1 5	pr e1 6	pr e1 7	pr e1 8	pr e1 9	pr e2 0	pr e2 1	pr e2 2	pr e2 3	pr e2 4	pr e2 5	pr e2 6	pr e2 7	pr e2 8	pr e2 9	pr e3 0	pr e3 1	pr e3 2	pr e3 3	
1	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3
2	2	2	3	3	1	2	3	3	3	1	1	2	3	1	1	1	2	3	1	2	2	2	3	3	1	2	3	3	3	1	1	2	3	
3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	
4	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	4	2	1	3	3	4	2	1	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	4	2	1	
5	4	2	2	2	1	1	2	3	3	3	2	3	4	3	3	2	3	4	3	4	4	2	2	2	1	1	2	3	3	2	3	4		
6	3	3	3	4	1	2	4	3	3	1	2	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	1	2	4	3	3	1	2	3	3
7	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	
8	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	
9	2	2	3	2	2	3	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	4	3	2	3	3	3	
10	2	2	4	2	2	3	2	2	3	2	3	4	4	3	2	3	4	4	3	3	2	2	4	2	2	3	2	2	3	2	3	4	4	
11	3	2	3	3	1	2	3	3	3	1	2	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	2	3	3	1	2	3	3	3	1	2	3	3	
12	3	3	4	3	2	3	2	3	3	2	4	2	3	4	2	4	2	3	4	3	3	3	4	3	2	3	2	3	3	2	4	2	3	
13	3	3	3	3	4	3	3	2	2	2	4	3	2	2	2	4	3	2	2	4	3	3	3	3	4	3	3	2	2	2	4	3	2	
14	2	2	1	2	1	3	2	4	3	1	3	2	3	3	1	3	2	3	3	1	2	2	1	2	1	3	2	4	3	1	3	2	3	
15	4	3	3	3	2	3	3	2	1	4	4	3	2	1	4	4	3	2	1	3	4	3	3	3	2	3	3	2	1	4	4	3	2	
16	3	3	3	3	1	3	2	2	3	1	3	2	1	4	1	3	2	1	4	3	3	3	3	3	1	3	2	2	3	1	3	2	1	
17	3	3	3	4	1	2	3	4	3	1	2	4	2	3	1	2	4	2	3	1	3	3	3	4	1	2	3	4	3	1	2	4	2	
18	1	3	3	3	1	3	4	3	3	1	3	2	3	3	1	3	2	3	3	3	1	3	3	3	1	3	4	3	3	1	3	2	3	
19	1	1	1	1	1	2	2	4	1	4	2	2	2	1	4	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	4	1	4	2	2	2	
20	4	3	3	3	3	2	4	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	4	3	3	3	3	2	4	3	2	3	2	2	3	
21	1	2	4	4	3	2	2	2	1	3	4	2	2	1	3	4	2	2	1	4	1	2	4	4	3	2	2	2	1	3	4	2	2	
22	1	2	1	1	1	3	2	2	1	1	3	2	2	1	1	3	2	2	1	1	1	2	1	1	1	3	2	2	1	1	3	2	2	
23	2	3	3	3	4	3	4	2	2	3	3	2	1	3	3	3	2	1	3	2	2	3	3	4	3	4	2	2	3	3	2	1	1	
24	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	4	2	1	3	3	4	2	1	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	4	2	1	
25	4	2	2	2	1	1	2	3	3	3	2	3	4	3	3	2	3	4	3	4	4	2	2	2	1	1	2	3	3	3	2	3	4	
26	3	3	3	4	1	2	4	3	3	1	2	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	4	1	2	4	3	3	1	2	3	3	
27	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	
28	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	
29	2	2	3	2	2	3	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	4	3	2	3	3	3	
30	2	2	4	2	2	3	2	2	3	2	3	4	4	3	2	3	4	4	3	3	2	2	4	2	2	3	2	2	3	2	3	4	4	
31	3	2	3	3	1	2	3	3	3	1	2	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	2	3	3	1	2	3	3	3	1	2	3	3	
32	3	3	4	3	2	3	2	3	3	2	4	2	3	4	2	4	2	3	4	3	3	3	4	3	2	3	2	3	3	2	4	2	3	
33	3	3	3	3	4	3	3	2	2	2	4	3	2	2	2	4	3	2	2	4	3	3	3	3	4	3	3	2	2	2	4	3	2	
34	2	2	1	2	1	3	2	4	3	1	3	2	3	3	1	3	2	3	3	1	2	2	1	2	1	3	2	4	3	1	3	2	3	
35	4	3	3	3	2	3	3	2	1	4	4	3	2	1	4	4	3	2	1	3	4	3	3	3	2	3	3	2	1	4	4	3	2	
36	3	3	3	3	1	3	2	2	3	1	3	2	1	4	1	3	2	1	4	3	3	3	3	3	1	3	2	2	3	1	3	2	1	
37	3	3	3	4	1	2	3	4	3	1	2	4	2	3	1	2	4	2	3	1	3	3	3	4	1	2	3	4	3	1	2	4	2	
38	1	3	3	3	1	3	4	3	3	1	3	2	3	3	1	3	2	3	3	3	1	3	3	3	1	3	4	3	3	1	3	2	3	
39	1	1	1	1	1	2	2	4	1	4	2	2	2	1	4	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	4	1	4	2	2	2	
40	4	3	3	3	3	2	4	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	4	3	3	3	3	2	4	3	2	3	2	2	3	
41	2	2	4	2	2	3	2	2	3	2	3	4	4	3	2	3	4	4	3	3	2	2	4	2	2	3	2	2	3	2	3	4	4	
42	3	2	3	3	1	2	3	3	3	1	2	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	2	3	3	1	2	3	3	3	1	2	3	3	
43	3	3	4	3	2	3	2	3	3	2	4	2	3	4	2	4	2	3	4	3	3	3	4	3	2	3	2	3	3	2	4	2	3	
44	3	3	3	3	4	3	3	2	2	2	4	3	2	2	2	4	3	2	2	4	3	3	3	4	3	3	2	2	2	4	3	2	2	

45	2	2	1	2	1	3	2	4	3	1	3	2	3	3	1	3	2	3	3	1	2	2	1	2	1	3	2	4	3	1	3	2	3
46	4	3	3	3	2	3	3	2	1	4	4	3	2	1	4	4	3	2	1	3	4	3	3	3	2	3	3	2	1	4	4	3	2
47	3	3	3	3	1	3	2	2	3	1	3	2	1	4	1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	2	2	3	1	3	2	1	
48	3	3	3	4	1	2	3	4	3	1	2	4	2	3	1	3	1	3	3	3	4	1	2	3	4	3	1	2	4	2			
49	1	3	3	3	1	3	4	3	3	1	3	2	3	3	1	3	3	3	1	3	3	3	1	3	4	3	3	1	3	2	3		
50	1	1	1	1	1	2	2	4	1	4	2	2	2	1	4	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	4	1	4	2	2	
51	4	3	3	3	3	2	4	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	4	3	3	3	3	2	4	3	2	3	2	3	
52	1	2	4	4	3	2	2	2	1	3	4	2	2	1	3	4	2	2	1	4	1	2	4	4	3	2	2	2	1	3	4	2	2
53	1	2	1	1	1	3	2	2	1	1	3	2	2	1	1	3	2	2	1	1	1	2	1	1	1	3	2	2	1	1	3	2	2
54	2	3	3	3	4	3	4	2	2	3	3	2	1	3	3	3	2	1	3	2	2	3	3	3	4	3	4	2	2	3	3	2	1
55	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	4	2	1	3	3	4	2	1	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	4	2	1
56	4	2	2	2	1	1	2	3	3	3	2	3	4	3	3	2	3	4	3	4	4	2	2	2	1	1	2	3	3	3	2	3	4
57	3	3	3	4	1	2	4	3	3	1	2	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	4	1	2	4	3	3	1	2	3	3
58	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3
59	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3
60	2	2	3	2	2	3	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	4	3	2	3	3	3
61	2	2	4	2	2	3	2	2	3	2	3	4	4	3	2	3	4	4	3	3	2	2	4	2	2	3	2	2	3	2	3	4	4
62	3	2	3	3	1	2	3	3	3	1	2	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	2	3	3	1	2	3	3	3	1	2	3	3
63	3	3	4	3	2	3	2	3	3	2	4	2	3	4	2	4	2	3	4	3	3	3	4	3	2	3	2	3	3	2	4	2	3
64	3	3	3	3	4	3	3	2	2	2	4	3	2	2	2	4	3	2	2	4	3	3	3	3	4	3	3	2	2	2	4	3	2
65	2	2	1	2	1	3	2	4	3	1	3	2	3	3	1	3	2	3	3	1	2	2	1	2	1	3	2	4	3	1	3	2	3
66	4	3	3	3	2	3	3	2	1	4	4	3	2	1	4	4	3	2	1	3	4	3	3	3	2	3	3	2	1	4	4	3	2
67	3	3	3	3	1	3	2	2	3	1	3	2	1	4	1	3	2	1	4	3	3	3	3	3	1	3	2	2	3	1	3	2	1
68	3	3	3	4	1	2	3	4	3	1	2	4	2	3	1	2	4	2	3	1	3	3	3	4	1	2	3	4	3	1	2	4	2
69	1	3	3	3	1	3	4	3	3	1	3	2	3	3	1	3	2	3	3	3	1	3	3	3	1	3	4	3	3	1	3	2	3
70	1	1	1	1	1	2	2	4	1	4	2	2	2	1	4	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	4	1	4	2	2	2
71	4	3	3	3	3	2	4	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	4	3	3	3	3	2	4	3	2	3	2	2	3
72	2	2	4	2	2	3	2	2	3	2	3	4	4	3	2	3	4	4	3	3	2	2	4	2	2	3	2	2	3	2	3	4	4
73	3	2	3	3	1	2	3	3	3	1	2	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	2	3	3	1	2	3	3	3	1	2	3	3
74	3	3	4	3	2	3	2	3	3	2	4	2	3	4	2	4	2	3	4	3	3	3	4	3	2	3	2	3	3	2	4	2	3
75	3	3	3	3	4	3	3	2	2	2	4	3	2	2	2	4	3	2	2	4	3	3	3	3	4	3	3	2	2	2	4	3	2
76	2	2	1	2	1	3	2	4	3	1	3	2	3	3	1	3	2	3	3	1	2	2	1	2	1	3	2	4	3	1	3	2	3
77	4	3	3	3	2	3	3	2	1	4	4	3	2	1	4	4	3	2	1	3	4	3	3	3	2	3	3	2	1	4	4	3	2
78	3	3	3	3	1	3	2	2	3	1	3	2	1	4	1	3	2	1	4	3	3	3	3	3	1	3	2	2	3	1	3	2	1
79	3	3	3	4	1	2	3	4	3	1	2	4	2	3	1	2	4	2	3	1	3	3	3	4	1	2	3	4	3	1	2	4	2
80	1	3	3	3	1	3	4	3	3	1	3	2	3	3	1	3	2	3	3	3	1	3	3	3	1	3	4	3	3	1	3	2	3
81	1	1	1	1	1	2	2	4	1	4	2	2	2	1	4	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	4	1	4	2	2	2
82	4	3	3	3	3	2	4	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	4	3	3	3	3	2	4	3	2	3	2	2	3
83	1	2	4	4	3	2	2	2	1	3	4	2	2	1	3	4	2	2	1	4	1	2	4	4	3	2	2	2	1	3	4	2	2
84	1	2	1	1	1	3	2	2	1	1	3	2	2	1	1	3	2	2	1	1	1	2	1	1	1	3	2	2	1	1	3	2	2
85	2	3	3	3	4	3	4	2	2	3	3	2	1	3	3	3	2	1	3	2	2	3	3	3	4	3	4	2	2	3	3	2	1
86	2	2	4	2	2	3	2	2	3	2	3	4	4	3	2	3	4	4	3	3	2	2	4	2	2	3	2	2	3	2	3	4	4
87	3	2	3	3	1	2	3	3	3	1	2	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	2	3	3	1	2	3	3	3	1	2	3	3
88	3	3	4	3	2	3	2	3	3	2	4	2	3	4	2	4	2	3	4	3	3	3	4	3	2	3	2	3	3	2	4	2	3
89	3	3	3	3	4	3	3	2	2	2	4	3	2	2	2	4	3	2	2	4	3	3	3	3	4	3	3	2	2	2	4	3	2

90	2	2	1	2	1	3	2	4	3	1	3	2	3	3	1	3	2	3	3	1	2	2	1	2	1	3	2	4	3	1	3	2	3	
91	4	3	3	3	2	3	3	2	1	4	4	3	2	1	4	4	3	2	1	3	4	3	3	3	2	3	3	2	1	4	4	3	2	
92	3	3	3	3	1	3	2	2	3	1	3	2	1	4	1	3	2	1	4	3	3	3	3	3	1	3	2	2	3	1	3	2	1	
93	3	3	3	4	1	2	3	4	3	1	2	4	2	3	1																			
94	1	3	3	3	1	3	4	3	3	1	3	2	3	3	1																			
95	1	1	1	1	1	2	2	4	1	4	2	2	2	1	4	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	4	1	4	2	2	2
96	4	3	3	3	3	2	4	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	4	3	3	3	3	2	4	3	2	3	2	2	3	
97	1	2	4	4	3	2	2	2	1	3	4	2	2	1	3	4	2	2	1	4	1	2	4	4	3	2	2	2	1	3	4	2	2	
98	1	2	1	1	1	3	2	2	1	1	3	2	2	1	1	3	2	2	1	1	1	2	1	1	1	3	2	2	1	1	3	2	2	
99	2	3	3	3	4	3	4	2	2	3	3	2	1	3	3	3	2	1	3	2	2	3	3	3	4	3	4	2	2	3	3	2	1	
100	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	4	2	1	3	3	4	2	1	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	4	2	1	
101	4	2	2	2	1	1	2	3	3	3	2	3	4	3	3	2	3	4	3	4	4	2	2	2	1	1	2	3	3	3	2	3	4	
102	3	3	3	4	1	2	4	3	3	1	2	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	1	2	4	3	3	1	2	3	3
103	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	
104	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	
105	2	2	3	2	2	3	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	4	3	2	3	3	

Anexos 10 Constancia emitida por la institución



I.E.S. JACANTAYA



Dirección: Carretera Jacantaya s/n

CONSTANCIA

Quien suscribe Director Miguel Yanarico Apaza de la Institución Educativa INSTITUCION EDUCATIVA I.E.S. JACANTAYA, Por medio del presente documento hace constar que el Profesor JORGE CCAPA MALDONADO con D.N.I N° 02433654 estudiante de Maestría en Educación en la Universidad CESAR VALLEJO, ha aplicado la encuesta para su tesis sobre **HABILIDADES DIRECTIVAS Y CLIMA INSTITUCIONAL DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE MOHO- PUNO - 2019** al personal Docente de la INSTITUCION EDUCATIVA I.E.S. JACANTAYA el día martes 12 del presente año.

La presente se expide a petición de la interesada, en Arequipa a los 19 días del mes de abril del 2019.

Atentamente.



Miguel Yanarico Apaza
Director

INSTITUCION EDUCATIVA JACHA PARU

CONSTANCIA

Quien suscribe Sub Director Nicanor Apaza Apaza de la Institución Educativa
INSTITUCION EDUCATIVA "I.E.S. JACHA PARU"

Por medio de la presente hace constancia que el Docente JORGE
CCAPA MALDONADO con D.N.I N° 02433654, estudiante de Maestría en Educación en
la Universidad CESAR VALLEJO, ha aplicado la encuesta para su tesis sobre
**HABILIDADES DIRECTIVAS Y CLIMA INSTITUCIONAL DE
INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE MOHO- PUNO – 2019** a
nuestro personal..

Se expide la presamente constancia a solicitud del interesado para los
fines que crea por conveniente.

Atentamente.



Nicanor Apaza Apaza
Nicanor Apaza Apaza
Sub Director

Dirección: CARRETERA JACHA PARU S/N

**INSTITUCION EDUCATIVA
UMICHI**



CONSTANCIA

Quien suscribe Sub Director José Blanco Condori de la Institución Educativa INSTITUCION EDUCATIVA “**UMICHI**”

Por medio de la presente se da constancia que el Profesor JORGE CCAPA MALDONADO con D.N.I N° 02433654 estudiante de Maestría en Educación en la **UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO**, ha aplicado la encuesta para su tesis sobre **HABILIDADES DIRECTIVAS Y CLIMA INSTITUCIONAL DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE MOHO- PUNO – 2019** a los docentes de nuestra institución educativa.

Se brinda la presente constancia en solicitud del interesado para los fines que crea por conveniente.

Atentamente.




José Blanco Condori
Sub Director