



Habilidades directivas y cultura organizacional en la
Institución Educativa “INEI 34” del distrito de Chancay –
Lima, 2018

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
Maestra en Gestión Pública

AUTORA

Br. Angélica Nicolasa Flores Suárez

ASESOR

Dr. Hugo Lorenzo Agüero Alva

SECCIÓN

Ciencias empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Administración del talento humano

PERÚ – 2018

Página del Jurado

Dr. Arturo Melgar Begazo
Presidente del jurado

Dr. Edwin Alberto Martínez López
Secretario del jurado

Dr. Hugo Lorenzo Agüero Alva
Vocal del jurado

Dedicatoria:

Dedico a Dios todo poderoso por su amor y misericordia de cada día en mi vida.

Dedico a mi hijo Christian por apoyarme cada día en mi estudio de maestría en Gestión Pública.

Agradecimiento:

Agradezco a Jehová de los ejércitos varón de guerra por haberme colmado de sabiduría.

Agradezco a mis amigos (as), por haberme brindado su apoyo para cumplir mi objetivo.

Agradezco a mi hijo Christian por su brillante apoyo y comprenderme cada día.

Agradezco a la UCV por brindarme su apoyo y a los docentes que me apoyaron en la elaboración de la tesis.

Declaratoria de autoría

Yo, Angélica Nicolasa Flores Suárez, Identificada con DNI N° 15999552, estudiante de la escuela de posgrado de la Universidad de César Vallejo, sede Lima Norte; presento mi trabajo académico titulado “Habilidades directivas y cultura organizacional en la institución educativa “INEI 34” del distrito de Chancay, Lima - 2018”, en 158 folios, para la obtención del grado académico de Maestra en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

1. He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, y he realizado correctamente las citas textuales y párrafos, de acuerdo a las normas de redacción establecidas.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta a aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
3. Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

De encontrar uso de material ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Lima, 10 de abril del 2018.

Firma

DNI: 15999552

Presentación

Señores miembros del Jurado:

Presento a ustedes mi tesis titulada “Habilidades directivas y cultura organizacional en las institución educativa “INEI 34” del distrito de Chancay, Lima – 2018”, cuyo objetivo fue: determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y la cultura organizacional en la institución educativa INEI 34 del distrito de Chancay, Lima – 2018, en cumplimiento del reglamento de grados y títulos de la Universidad César Vallejo, para obtener el grado académico de Maestra.

La presente investigación está estructurada en siete capítulos y un anexo. El capítulo uno: Introducción, contiene la realidad problemática, trabajos previos, teorías relacionadas al tema, formulación del problema, justificación del estudio, hipótesis y objetivos. El segundo capítulo: Método, contiene el diseño, variables y operacionalización, población muestra y muestreo, técnicas e instrumentos de recolección de datos, métodos de análisis de datos y aspectos éticos. El tercer capítulo: Resultados, aquí se presentan resultados obtenidos. El cuarto capítulo: Discusión, se formula la discusión de los resultados. En el quinto capítulo, se presentan las conclusiones. En el sexto capítulo se formulan las recomendaciones. En el séptimo capítulo, se presentan las referencias bibliográficas, donde se detallan las fuentes de información empleadas para la presente investigación.

Por la cual, espero cumplir con los requisitos de aprobación establecidos en las normas de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo.

La autora.

Br. Angélica Nicolasa Flores Suárez

Índice

	Pág.
Página de jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autoría	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	
I. Introducción	
1.1. Realidad problemática	15
1.2. Trabajos previos	17
1.3. Teorías relacionadas al tema	22
1.4. Formulación del problema	66
1.5. Justificación del estudio	67
1.6. Hipótesis	68
1.7. Objetivos	69
II. Métodos	
2.1. Diseño	71
2.2. Variables y operacionalización	72
2.3. Población, muestra y muestreo	74
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	75
2.5. Métodos de análisis de datos	78
2.6. Aspectos éticos	80
III. Resultados	82
IV. Discusión	95
V. Conclusiones	101

VI. Recomendaciones	103
VII. Referencias	105
Anexos	
Anexo 1: Artículo científico	109
Anexo 2: Matriz de consistencia	129
Anexo 3: Instrumentos de recolección de datos	131
Anexo 4: Certificado de validación de instrumentos	135
Anexo 5: Base de datos	152
Anexo 6: Copia de pantalla de pruebas de confiabilidad y correlación	154

Índice de tablas

	Página
Tabla 1: Matriz de operacionalización de la V1: Habilidades directivas	73
Tabla 2: Matriz de operacionalización de la V2: Cultura organizacional	73
Tabla 3: Ficha técnica de instrumentos para medir las habilidades directivas	75
Tabla 4: Ficha técnica de instrumento para medir la cultura organizacional	76
Tabla 5: Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento V1	76
Tabla 6: Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento V2	76
Tabla 7: Niveles de confiabilidad	77
Tabla 8: Estadístico de fiabilidad del instrumento que mide la variable Habilidades directivas	77
Tabla 9: Estadístico de fiabilidad del instrumento que mide la variable Cultura organizacional	78
Tabla 10: Análisis descriptivo de la variable habilidades directivas	82
Tabla 11: Niveles de percepción de la dimensión habilidades Conceptuales en la organización	82
Tabla 12: Niveles de percepción de la dimensión habilidades técnicas y profesionales.	83
Tabla 13: Niveles de percepción de la dimensión habilidades interpersonales.	84
Tabla 14: Niveles de percepción de la dimensión habilidades sociales	84
Tabla 15: Niveles de percepción de la cultura organizacional.	85
Tabla 16: Niveles de percepción de la dimensión identificación.	86
Tabla 17: Niveles de percepción de la dimensión integración	86

Tabla 18: Niveles de percepción de la dimensión coordinación	87
Tabla 19: Niveles de percepción de la dimensión motivación	88
Tabla 20: Grado de correlación entre habilidades directivas y la cultura organizacional	89
Tabla 21: Grado de correlación de la dimensión habilidades Conceptuales en la organización y la cultura organizacional	90
Tabla 22: Grado de correlación de la habilidades técnicas y Profesionales y la cultura organizacional	91
Tabla 23: Grado de correlación de la dimensión habilidades Interpersonales y cultura organizacional	92
Tabla 24: Grado de correlación de la dimensión habilidades sociales Y la cultura organizacional	93

Índice de figuras

	Página
Figura 1: Pirámide de Maslow	24
Figura 2: Clasificación de las habilidades directivas	31
Figura 3: Línea de tiempo de las habilidades directiva	45
Figura 4: Enfoque clásico de las habilidades gerenciales o directivas	46
Figura 5: Enfoque de la dirección administrativa	47
Figura 6: Enfoque contemporáneo	48
Figura 7: Características de la cultura organizacional	55
Figura 8: Características primordiales de la cultura organizacional	56
Figura 9: Niveles de cultura organizacional	57
Figura 10: Correlación	80
Figura 11: Niveles de percepción de habilidades directivas	82
Figura 12: Niveles de percepción de habilidades conceptuales	83
Figura 13: Niveles de percepción de las habilidades técnicas	83
Figura 14: Niveles de percepción la las habilidades interpersonales	84
Figura 15: Niveles de percepción de las habilidades sociales	85
Figura 16: Niveles de percepción de la cultura organizacional	85
Figura 17: Niveles de percepción de la dimensión identificación	86
Figura 18: Niveles de percepción de la dimensión integración	87
Figura 19: Niveles de percepción de la dimensión coordinación	87
Figura 20: Niveles de percepción de la dimensión motivación	88

Resumen

La presente investigación titulada: habilidades directivas y la cultura organizacional en la institución educativa INEI 34 del distrito de Chancay, Lima – 2018. Tuvo como objetivo general Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y la cultura organizacional en la institución educativa “INEI 34” del distrito de Chancay, Lima – 2018.

El método empleado fue hipotético deductivo, el tipo de investigación fue básica de nivel correlacional de enfoque cuantitativo de diseño no experimental: transversal, La población estuvo formada por 108 docentes, la muestra por 85 docentes y el muestreo fue de tipo no probabilístico intencional. La técnica empleada para recolectar información fue la encuesta, los instrumentos de recolección de datos fueron cuestionarios, que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinado su confiabilidad a través del estadístico de fiabilidad ($\alpha = 0,963$) para el cuestionario de habilidades directivas, y ($\alpha = 0,822$) para el de la cultura organizacional.

Se llegó a la conclusión que: existen evidencias suficientes para afirmar que las habilidades directivas tiene relación positiva media ($Rho = 0.626$) y significativa (p valor = 0.000 menor que 0.05) con la cultura organizacional en la institución educativa INEI 34 del distrito de Chancay – Lima, 2018.

Palabras claves: Habilidades directivas y cultura organizacional

Abstract

This research entitled: the management skills and the organizational culture in the “INEI 34” high school of Chancay- Lima, 2018, had as general objective: determine the relationship between the management skills and the organizational culture in the “INEI 34” high school of Chancay- Lima, 2018.

The research by purpose was basic, correlational level, quantitative approach; no experimental design: transverse . The population consisted of 108 teachers. The sample was 85 teachers and sampling was of non-probability type. The technique was used to collect data was survey and the data collection instruments were questionnaires which were duly validated through expert judgment and determined their reliability through statistic Cronbach's alpha. The questionnaire to measure the management skills obtained $\alpha=0.963$ and the questionnaire to measure the organizational culture obtained $\alpha=0.822$

They reached the following conclusion: due to $p\text{-value} = 0.000 < 0.05$, refuse H_0 . So, there were enough evidences to say that management skills has a average positive relationship ($Rho = .626$) and meaningful ($p\text{-value} = 0.000 < 0.05$) with organizational culture in the “INEI 34” high school of Chancay- Lima, 2018

Keywords: the management skills and the organizational culture

I. Introducción

1.1 Realidad problemática

En los últimos 50 años las habilidades directivas han cambiado en muchas instituciones, pero en las instituciones educativas públicas han estado haciendo un esfuerzo por actualizar dichas habilidades directivas a través de diplomados, segunda especialidad desarrollados por el (Minedu, 2014).

Observando las habilidades directivas del director en la institución educativa Inei 34 del distrito de Chancay, tuve una experiencia laboral muy preocupante, observé un problema, las veces que nos reuníamos el director y los docentes, los docentes estaban desmotivados debido a que las habilidades directivas del director eran prácticas rutinarias muy pegados a los cumplimientos normativos pocos funcionales, motivo por el cual existen conflictos entre docentes y directivos en nuestra institución (Minedu, 2014).

La cultura organizacional del Ministerio de Educación siempre fue burocrática por las razones que nunca se preocupó por facilitar la adaptación al cambio constante por una sencilla razón, los directivos del Minedu sentados en sus escritorios elaboraron los diseños normativos y el currículo nacional sin coordinar con los gobiernos regionales y locales para tratar los lineamientos de las políticas educativas de nuestro país, donde se tenían que plasmar las mejoras de la gestión escolar, en la práctica no se cumplieron, entonces desde mi experiencia pude observar y experimentar el fracaso del Minedu con los directivos de las instituciones educativas.

La cultura organizacional es un conjunto de supuestos básicos que están en las instituciones educativas. Ritter (2008) señaló "La cultura organizacional es un conjunto de creencias, valores y normas compartidos o comportamientos de un grupo de docentes a lo largo de la vida institucional" (p.41). La cultura organizacional de la institución educativa Inei 34 en los últimos tiempos se están perdiendo por causa de manejo de liderazgo y desconocimiento de las normas de la educación técnica del Minedu. Las grandes instituciones escolares técnicas de los años 60 han quedado abandonados por desidia de los sucesivos gobiernos democráticos peruanos.

En la institución educativa existe una cultura con pocas expectativas hacia el cambio por razones de que la cabeza no ha cambiado. Ritter (2008) señaló que cada grupo de trabajo en las organizaciones desarrolla su propia cultura, estas cultura pueden crecer o morir, algunas de ellas tienen una cultura fuerte en comparación a otras. La cultura en la institución educativa Inei 34 se encuentra debilitado por falta de visión del director.

Las instituciones educativas tienen sus propias características dentro de la cultura que fueron creados, así como el Inei 34 nació en el año 1957, para formar líderes empresarios en Chancay, otras instituciones fueron creados como científicos humanístico, estas culturas permanecen. Chiavenato (2011) señaló “cada organización tiene sus propias características, su estilo de vida y su comportamiento, su mentalidad su presencia, su personalidad” (p.158). En las instituciones educativas las culturas son visibles y relevantes por lo que forman parte de sus costumbres, mitos, creencias, los valores, la insignia, el himno del técnico es parte la institución educativa Inei 34.

En la cultura organizacional de la institución educativa Inei 34, los directivos docentes fundadores han pasado a ser los héroes de la institución educativa. Robbins (2005) señaló “Los fundadores de una organización tradicionalmente tienen un mayor impacto en la cultura inicial de la organización” (p. 45). Los docentes de la institución educativa están identificados con la cultura y los nuevos docentes aprenden y se adaptan a la cultura de la institución educativa.

1.2 Trabajos previos

Trabajos previos internacionales.

Leite (2017) en su investigación sobre *propuesta de plan de marketing interno para promover la cultura en una empresa proveedora de servicios de información* para optar el grado de maestro por el instituto politécnico nacional de México, Ciudad de México, México, planteó como objetivo general proponer un plan de marketing interno para promover la cultura organizacional en una empresa proveedora de sistemas de información para impactar positivamente en sus resultados. Empleó el tipo de investigación básica, de nivel correlacional, de enfoque cuantitativo, de diseño exploratorio, no experimental: transversal. La población estuvo formada por 140 empleados, la muestra por 42 personas y el muestreo fue de tipo no probabilístico. La técnica que empleó fue la encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron cuestionarios que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinado su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach. Llegó a la siguiente conclusión: (a) Existe correlación positiva moderada entre las variables, (b) Existe relación entre la comunicación interna y el desempeño de los trabajadores en la empresa proveedora de servicios de información.

Pereda (2016) en su investigación sobre *análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba* para optar el grado de doctor por la Universidad de Córdoba. Córdoba, España. Planteó como objetivo general identificar las habilidades directivas más valoradas por los empleados públicos de la provincia de Córdoba. Empleó el tipo de investigación básica, de nivel descriptivo, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental: transversal. La población estuvo formada por 1.363 empleados así como también la muestra. Y el muestreo fue de tipo probabilístico. La técnica que empleó fue la encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron cuestionarios. Estos fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinado su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach. Llegó a la siguiente conclusión: Existe relación positiva moderada entre la dimensión motivación y trabajo en equipo para resolver problemas en el sector público de la provincia de Córdoba.

Gutiérrez (2014) en su investigación sobre *la cultura organizacional como factor que influye en la motivación laboral de los trabajadores del área operativa en una empresa de transporte aéreo* para optar el grado de maestro por la universidad nacional de Colombia, Bogotá, Colombia, planteó como objetivo general establecer la relación entre la cultura organizacional y la motivación laboral en un área operativa de una empresa de transporte aéreo. Empleó el tipo de investigación básica, de nivel correlacional, de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental: transversal. La población estuvo formada por 77 personas, la muestra por 64 personas y el muestreo fue de tipo no probabilístico. La técnica que empleó fue la encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron cuestionarios que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinado su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach. Llegó a la siguiente conclusión: la cultura organizacional no influye en la motivación laboral.

Peñaloza (2014) en su investigación titulada *Habilidades gerenciales del director que fortalece las relaciones interpersonales del docente en educación primaria*, para optar el grado de Magister Scientiarum en Educación. Mención Gerencia de Organizaciones Educativas por la Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela, planteó como objetivo analizar las habilidades gerenciales del director que fortalecen las relaciones interpersonales en el docente de educación primaria pertenecientes al Municipio Escolar Maracaibo 1. Empleó el tipo de investigación básica, de nivel descriptivo, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental: transversal. La población estuvo por 51 personas así como también la muestra, Y el muestreo fue de tipo probabilístico. La técnica que utilizó fue la encuesta, los instrumentos de recolección de datos fueron cuestionarios. Estos fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinado su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach. Llegó a la siguiente conclusión: (a) Existe relación moderada positiva entre las variables, (b) existe una correlación positiva entre las habilidades gerenciales y las relaciones interpersonales de los docentes de educación primaria pertenecientes al municipio de Maracaibo.

Alcón (2014) en su investigación sobre *habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo*

del municipio Tinaquillo, estado Cojedes Título para optar el grado de Magíster en Educación, Mención Gerencia Avanzada en Educación. Por la Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela, planteó como objetivo detectar las habilidades directivas como factor interno y externos que determinan la satisfacción de los docentes en las escuelas básicas del sector Caño Nuevo, Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes. Empleó el tipo de investigación básica, de nivel descriptivo, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental: transversal. La población estuvo formada por 19 docentes de las Escuelas Básicas del Sector Caño Nuevo, Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes. Empleó el tipo de investigación básica, de nivel descriptivo, no experimental: transversal. La población estuvo formada por 19 docentes, la muestra fueron los 19 docentes por ser una población pequeña Y el muestreo fue de tipo probabilístico. La técnica que empleó fue encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron cuestionarios. Los instrumentos fueron sometidos a juicio de expertos para determinar su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach. Llegó a las siguientes conclusiones: Existe dificultades entre la dimensión factores internos y externos en los desempeños de los docentes, por falta de no desarrollar habilidades directivas.

Trabajos previos nacionales.

Ayala (2017) en su investigación sobre *habilidades directivas y gestión del conocimiento en el nivel de comunicación interna desde la percepción docente, Los Olivos, 2016* para optar el grado de doctor en la universidad nacional de César Vallejo, Lima Norte, Perú, planteó como objetivo general medir el poder de las habilidades directivas y gestión del conocimiento influyen en el nivel de comunicación interna desde la percepción docente en las instituciones educativas de la RED N° 17 de la UGEL 02 del distrito de Los Olivos, 2016. Empleó el tipo de investigación básica, de nivel descriptivo y correlacional causal, de enfoque cuantitativo, no experimental: transversal y correlacional causal. La población estuvo formada por 333 docentes, la muestra por 178 docentes y el muestreo fue de tipo probabilístico. La técnica que empleó fue la encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron cuestionarios. Estos fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinado su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach. Llegó a la siguiente conclusión: (a) existe correlación positiva

entre las variables, (b) existe relación significativa entre dimensión comunicación interna de la percepción de los docentes y las habilidades directivas.

Gonzales (2017) en su investigación sobre *Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016* para optar el grado de maestro por la universidad nacional de César Vallejo, Lima Norte, Perú, planteó como objetivo general determinar la relación de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016. Empleó el tipo de investigación básica, de nivel correlación moderada, de enfoque cuantitativo, de diseño correlacional. La población estuvo formada por 185 trabajadores y la muestra por 125 profesionales, Y el muestreo fue de tipo probabilístico. La técnica que empleó fue la encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron cuestionarios. Estos fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinado su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach. Llegó a las siguientes conclusiones: (a) existe relación positiva entre la variable habilidades gerenciales y toma de decisiones positiva mostrando un nivel de relación moderada, en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, (b) Existe relación positiva moderada y significativa entre la dimensión habilidades técnicas y toma de decisiones y (c) existe relación positiva moderada y significativa entre la dimensión habilidades humanas y toma de decisiones.

Lozano (2017) en su investigación sobre *habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la Gerencia de Bienestar en el Ministerio Público – 2016* para optar el grado de maestro por la universidad nacional de César Vallejo, Lima Norte, Perú, planteó como objetivo general determinar la relación entre las habilidades gerenciales con la satisfacción laboral en el personal de la Gerencia de Bienestar y Desarrollo Humano en el Ministerio Público con sede en Lima Perú. Empleó el tipo de investigación básica, de nivel correlacional, de enfoque cuantitativo, de diseño no experimenta: transversal. La población estuvo formada por 39 personas así como también la muestra. Y el muestreo fue de tipo probabilístico. La técnica que empleó fue la encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron cuestionarios. Estos fueron debidamente validados a

través de juicios de expertos y determinado su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach. Llegó a la siguiente conclusión: (a) Existe relación positiva moderada entre las variables, (b) existe relación positiva fuerte entre la dimensión relación directa y significativa del ministerio público en el desarrollo de las habilidades gerenciales.

Tafur (2017) en su investigación sobre *habilidades directivas y cambio organizacional en el programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento – 2016* para optar el grado de maestro en la Universidad Nacional de César Vallejo, Lima Norte, Perú, planteó como objetivo general medir la relación de las habilidades directivas con el cambio organizacional según los trabajadores del PNS rural del Ministerio de vivienda construcción y saneamiento – 2016. Empleó el tipo de investigación básica, de nivel correlacional, de enfoque cuantitativo, no experimental: transversal, La población estuvo formada por 101 trabajadores, así como también la muestra. Y el muestreo fue de tipo no probabilístico. La técnica que se empleó fue la encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron cuestionarios. Estos fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinado su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach. Llegó a las siguientes conclusiones: (a) existe relación positiva entre las dimensiones habilidades sociales y cambio organizacional; (b) existe relación moderada entre la dimensión habilidades interpersonales y cambio organizacional y (c) Existe relación alta entre la dimensión habilidades grupales y cambio organizacional.

Vera (2017) en su investigación *sobre habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016* para optar el grado de maestro en la universidad nacional de César Vallejo, Lima Norte, Perú, planteó como objetivo general medir la relación de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del departamento de enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016. Empleó el tipo de investigación básica, de nivel correlacional, de enfoque cuantitativo, no experimental: transversal, La población estuvo formada por 350 enfermeras la muestra por 70 enfermeras y el muestreo fue de tipo probabilístico aleatoria. La técnica que se empleó fue la encuesta y los instrumentos de recolección de datos

fueron cuestionarios. Estos fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinado su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach. Llegó a las siguientes conclusiones: (a) Existe relación positiva alta y significativa entre las variables habilidades gerenciales y desarrollo organizacional; (b) Existe relación positiva alta y significativa entre la dimensión habilidades conceptuales y el desarrollo organizacional; (c) existe relación positiva alta y significativa entre la dimensión habilidades técnicas y el desarrollo organizacional y (d) Existe una relación positiva alta y significativa entre la dimensión habilidades humanas y la variable desarrollo organizacional.

Canales (2013) en su investigación sobre: *influencia de la cultura organizacional y la gestión educativa en la universidad peruana de integración global S.A.C.* para optar el grado de Maestro en la universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Chosica, Perú, planteó como objetivo general medir la relación que hay entre la cultura organizacional con la gestión educativa en la Universidad Peruana de Integración Global S.A.C. Empleó el tipo de investigación básica, de nivel descriptivo, de enfoque cuantitativo; de diseño descriptivo correlacional: transversal. La población estuvo formada por 500 docentes y 1500 estudiantes y una muestra de 100 docentes y 400 estudiantes y el muestreo fue de tipo probabilístico, la técnica fue encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron Cuestionario, que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinado su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach. Llegó a la siguiente conclusión: existe relación moderada entre la dimensión habilidades sociales y la gestión educativa en la universidad peruana de integración global S.A.C.

1.3 Teorías relacionadas al tema

Teoría Científica Administrativa

Bateman y Snell (2009, p.43) agregaron sobre la TCA de Fayol quien realizó estudios de método racional para resolver los problemas de la organización. Fayol desarrolló estudios sobre el diseño del trabajo de los trabajadores y la selección científica de los trabajadores según sus habilidades en el desarrollo del trabajo. En aquellos tiempos los estudiosos pensaban que los trabajadores se preocupaban

solo por los aspectos económicos, desconocían las necesidades de la satisfacción laboral y las relaciones sociales de los trabajadores. Sin embargo Fayol observó que los trabajadores se encontraban frustrados e insatisfechos por la falta de motivación humana y este descontento los llevaba a una explotación. Fayol empezó sus estudios partiendo de estas premisas: (a) El aumento de productividad mediante una mayor eficiencia en la producción, (b) el estudio de movimientos de los trabajadores en cada tarea y operación que hacían y al mismo tiempo observaba que tiempo utilizaban para realizar el proceso de ejecución de las operaciones de las tareas, (c) el estudio para diseñar cargos simples y los relaciona con los demás cargos existentes. Este estudio trajo como consecuencia la división de trabajos y la especialización del trabajador a base de entrenamientos para adquirir habilidades y destrezas en el manejo de máquinas, herramientas para ejecutar las tareas. Y en función al desarrollo de habilidades de los obreros se plantea la idea de remuneración basado en producción y establece premios de motivación. Asimismo Fayol desarrolló cuatro principios fundamentales: (a) principio de la planificación, (b) principio de la preparación, selección de los trabajadores para producir más con una aptitud de especialización, (c) principio de control, supervisar que el trabajo programado se está cumpliendo, (d) principio de la ejecución, compromiso responsable en la ejecución de trabajo programado. Llegando a la siguiente conclusión: la teoría científica administrativa se ocupa del aumento de la eficiencia en la organización, si existe una relación positiva entre el director y los docentes la institución tendrá éxito.

Teoría de las relaciones Humanas

Para Bateman y Snell (2009, p.45) los estudios realizados por Elton Mayo en la fábrica al observar a los obreros trabajar por las noches con las luces prendidas, los obreros trabajaban muy rápido sin distraerse, por lo que los estaban siendo observados y no encontró resultados. Asimismo, planteó un resultado relevante al observar a los obreros que necesitaban cinco necesidades básicas y avanzadas para trabajar motivados y satisfechos en el trabajo. Mayo y Friz contrataron a un equipo de comunicación de Harvard para realizar una investigación de la influencia de las condiciones laborales, físicas de la productividad en la eficiencia de los trabajadores.

Los estudios de investigación de Mayo y su equipo concluyeron que la productividad y el comportamiento de los empleados eran afectados por el grupo de trabajo informal. Y argumentaron que los directivos deben poner énfasis en la motivación y comunicación de los trabajadores.

Bateman y Snell (2009, p.45) sostuvieron que Maslow sugirió que los seres humanos necesitan cinco niveles de necesidades, los más básicas son las físicas, alimentos, agua, casa y entre las avanzadas la autorrealización. El hombre intenta satisfacer sus necesidades más bajas y posteriormente las más avanzadas. En conclusión los directivos deberían enfocarse más en el bienestar de los docentes haciendo uso de las habilidades interpersonales.

Pirámide de Maslow

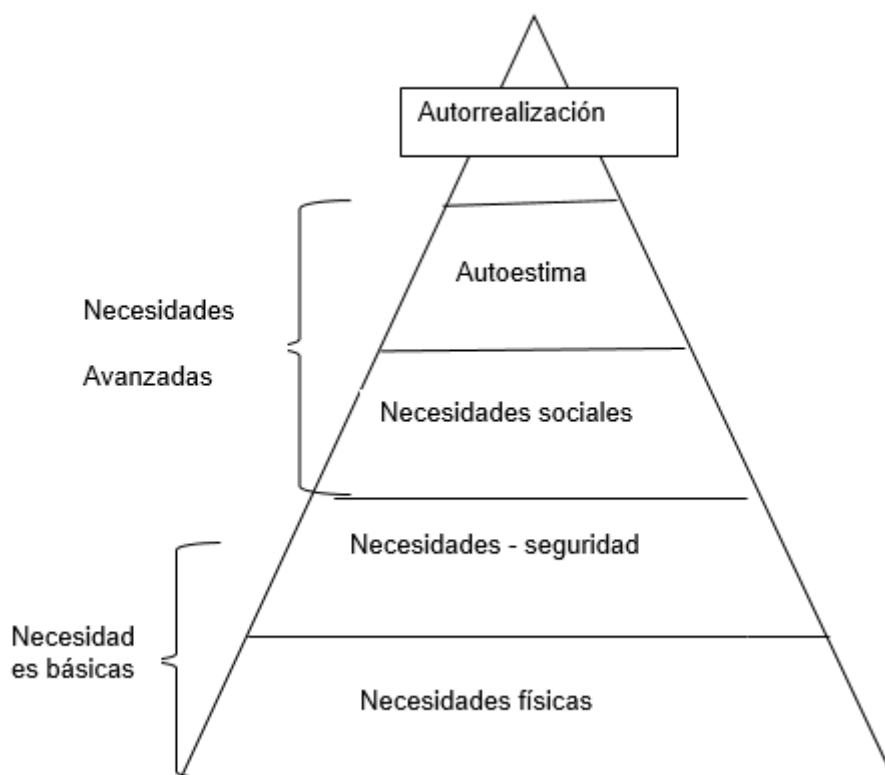


Figura 1. Teoría clásico de las relaciones humanas. Adaptado de Bateman y Snell (2009, p.44). *Administración liderazgo y colaborativo en un mundo competitivo*. (8ª ed.). México: Editorial McGraw Hill.

Definiciones de habilidades directivas.

Madrigal (2009, p. 1) definió “las habilidades directivas son adquiridas y aprendidas para producir resultados relevantes”. La habilidad es la capacidad que tiene las personas en ciertas áreas de su vida, habilidades o talentos adquiridas a través de las inteligencias múltiples que están dotas en lo interior de las personas desde su nacimiento, para desarrollar las habilidades y destrezas de los procesos de producción.

Los directivos que tienen habilidades interpersonales son personas amables y motivadoras con los docentes y usuarios de la institución educativa. Puchol (2012) definió “las habilidades de comunicación interpersonal como un dispositivo de gestión encaminado a promover la comunicación de una empresa con su propio personal, tratando de organizar sus relaciones de trabajo o de mejorar su cohesión interna y su rendimiento” (p.5). Los directores con altas habilidades interpersonales motivan hacia el camino del éxito al personal docente para aplicar las mejoras de la institución educativa Inei 34 del distrito de Chancay.

El líder educativo es una autoridad responsable de la institución educativa, por tanto, se preocupa por el desarrollo de habilidades de sus docentes a través de capacitaciones en temas de motivación, comunicación, e innovación. Robbins (2008) explicó “el líder auténtico no se preocupa por su imagen, sino por lo que realmente es” (p.6). Los directivos líderes tienen la capacidad para retroalimentar, capacitar en temas de autoestima para levantar el rendimiento de los docentes en la institución educativa del Inei 34 del distrito de Chancay.

El liderazgo es un arte o gusto para dirigir a un determinado grupo de docentes, amigos, familias con la finalidad de transmitir alegría, motivación levantando el ánimo al líder desanimado. Robbins (2009) definió “el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo de personas para lograr una visión o el establecimiento de metas en la institución” (p.385). Así mismo, el director es un líder en la institución educativa que brinda afecto de influencias en los docentes para trabajar unidos por la visión y misión señaladas en los documentos pedagógicos de la institución educativa.

Los directivos que nacieron para triunfar siempre están rodeados de personas que desean ser un líder y aprender de sus enseñanzas y doctrinas como forma de vida, para influenciar en los otros líderes. Lewin (2017) reforzó “los directivos se rodean de otros líderes y forman comunidades de líderes. Es decir, personas que trascienden a través de los otros” (p.81). Los líderes que se rodearon de otros líderes transmiten su liderazgo a los demás, no guardan la sabiduría aprendida, lo comparten con los demás docentes.

Los directores de las instituciones educativas deben contar con cuatro habilidades directivas para realizar procesos de desarrollo de la administración educativa. Madrigal (2009) retomó de Enebral (2007) todos debemos mejorar “las habilidades directivas y de liderazgo. A continuación se describen las habilidades conceptuales, técnicas, interpersonales y sociales” (p.3). Todos los directivos, docentes y personas deben desarrollar habilidades para poder enfrentar los retos del futuro.

Las habilidades sociales son muy importante en las actitudes de los directivos con habilidades dotadas de paciencia, conocimiento para interactuar con los docentes en el manejo de las motivaciones. Madrigal (2009) señaló “Las habilidades sociales son consideradas un conjunto de comportamientos interpersonales complejos. Éstas no son un rasgo de la personalidad, sino más bien un conjunto de comportamientos aprendidos y adquiridos de la conducta” (p. 6). Las habilidades sociales son habilidades básicas de un líder o persona en el desarrollo de su liderazgo en la escuela, hogar, trabajo, en todo lugar.

Las habilidades colaboradoras en la institución educativa predominan las fortalezas, actitudes para trabajar unidos para lograr las mejoras de la institución educativa, los docentes demuestran afecto de motivación a los usuarios y nuevos para formar un grupo con ciertas característica de trabajo colaborativo por el progreso de las enseñanzas de los estudiantes

Evolución de las habilidades directivas.

Las habilidades gerenciales o directivas se originó en 1850 en la época de la revolución industrial se dio en Inglaterra, fue el primer país que sufrió grandes cambios al pasar de ser una ciudad agraria rural a una sociedad comercial

industrial. Entonces los dueños de las empresas necesitaban personas que estén a cargo de los trabajadores, para controlar la mano de obra, un personal idóneo preparado que se encargara de planificar los destinos de la empresa, dar indicaciones a los trabajadores así como dirigir y controlar la empresa con mucho esfuerzo y alcanzar el éxito. En esta época de cambios apareció el investigador Taylor (1889), en su investigación aplicó métodos experimentales de selección del personal en el trabajo, e implantó este método de medir a los trabajadores que necesitaban ser capacitados con programas sobre el incremento de las habilidades

Bateman y Snell (2009, p. 43) señalaron que en los años (1941- 1925), Fayol realizó estudios de investigación con los obreros, en una empresa minera Commantry Faurchambaut et Dalazevill, Fayol observó que cada jefe gobernaba a su manera sin tener normas y reglamentos en la empresa y vio esta necesidad de hacer una investigación experimental con los obreros, para ello recolectó datos de los obreros a través de la observación, entrevistas abiertas, discusiones de grupos, experiencias personales e historias del currículum vitae de los trabajadores. Y aplicó un método cuantitativo por lo que realizó anotaciones, registros anecdóticos, encuestas día a día con los obreros, algunos trabajaban con una gran velocidad por lo que tenían habilidades adquiridas por hacer las mismas cosas cada día, fue anotando estos procesos de los trabajadores en la producción es cuando llegó a una conclusión de resultados, nombrar un director de la empresa responsable y encargado de motivar y capacitar a los trabajadores, para lo cual estableció cuatro principios para los directivos administradores de una empresa y catorce principios de gestión administrativa.

El liderazgo directivo.

El liderazgo educativo es el arte de conducir los procesos pedagógicos demostrando conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes del emprendimiento. Argos y Ezquerro (2014) señalaron “el liderazgo del director, como de cualquier otro actor del centro educativo, debe saber entender y atender las expectativas políticas y culturales de su entorno y su inclusión en la dinámica del centro y del aula” (p. 26). El liderazgo es ir más allá y entregar más de su tiempo en la institución educativa, para lograr satisfacer lo que los usuarios buscan en una institución educativa, una empresa, un municipio. Una nación cambiará si solo si el

líder transforma su pensamiento de salir adelante, con la entrega del esfuerzo del día a día en su liderazgo, a través de la motivación y no por coerción sino por convicción propia.

El líder pedagógico está preparado para desarrollar la gestión pedagógica, gestión administrativa, gestión escolar requisitos para el desarrollo de la práctica del director para motivar, influir, comunicar, acompañar y educar hacia la transformación de la institución educativa. Madrigal (2009) realizó estudios de “investigación acerca de que motiva y desmotiva al trabajador, indicó que gran porcentaje de trabajadores lo que les desmotiva es principalmente la forma en que lo dirigen sus superiores” (p.8). En los nuevos tiempos los directores están preparados para afrontar nuevos retos y ayudar a su comunidad a salir de la pobreza, formando una pequeña empresa en la escuela trabajando a tiempo y fuera de tiempo con los estudiantes para prepararlos para un concurso de beca 18, esto es gracias a la entrega de los directores pedagógicos, docentes, ex alumnos y autoridades comprometidos con su institución educativa. Por lo tanto, se entiende por liderazgo que es un conjunto de prácticas intencionalmente interactuadas e innovadoras en el desarrollo de las capacidades de inteligencia corporal kinestésica y el emprendimiento escolar. El directivo escolar es un líder muy importante en la escuela siendo “la cabeza” de la institución educativa que conduce, así como se dice estando bien la cabeza, entonces todo el cuerpo está bien. Un director que ha desarrollado las habilidades conceptuales, técnicas, interpersonales y sociales demostrará inteligencia emocional alta y llevará al éxito a la institución educativa.

El líder pedagógico de la institución educativa Inei 34 hace uso de las habilidades interpersonales de comunicación para reunir a los docentes a su cargo, para comunicarles sobre el desarrollo de sus documentos técnicos pedagógicos, presentar a sus sub directores y jefes de talleres a tiempo. Lewin (2017) afirmó “Un buen líder logra que sus docentes desarrollen sus actividades voluntariamente y no porque deben hacerlo” (p.62). Los docentes de la institución educativa INEI 34 entregan los planes de trabajo a tiempo, así como sus documentos técnico pedagógicos a los directivos, si el director de una institución educativa es un líder eficaz, motivador y capacitador de los docentes, entonces los docentes trabajarán

sin necesidad de estar sujetos a mandos, llamadas de atención, trabajarán con voluntad en el tiempo y fuera del tiempo.

Los docentes comprometidos e identificados con la institución educativa siempre llegan temprano marcando la diferencia de ser un líder puntual, demostrando valores y enseñando a los estudiantes a ser personas responsables. Lewin (2017) señaló “es decir, el docente llega a tiempo a la institución no porque el director está controlando su ingreso en la puerta, sino porque sabe que la puntualidad es uno de los valores que se enseñan a los estudiantes” (p. 6). Cuando los docentes están comprometidos con la institución educativa están motivados por cumplir las metas de la institución, los docentes comprometidos llegan a la escuela antes de la hora de entrada, presentan sus documentos de trabajo pedagógico antes de la fecha indicada, y son los últimos en salir de la institución educativa.

Importancia de las habilidades directivas.

Las habilidades directivas son muy importantes para el desarrollo de las competencias en las instituciones educativas o empresas. Whetten y Cameron (2011) señalaron “Las habilidades directivas son conductuales; no son atributos de la personalidad o tendencias estilísticas. Las habilidades directivas consisten en un conjunto de acciones identificables en los individuos llevando a cabo ciertas formas de conducir los resultados relevantes” (p.9). Las habilidades conductuales son observables en todas las personas desde lo exterior hacia el interior por otros, al referirnos a los saberes previos de las personas son totalmente diferentes por lo que los atributos están en la mente formados desde la niñez que a la vez forman las características de la personalidad. Algunas personas aplican sus atributos en el trabajo exitoso, otros menos exista, también existen algunos que tienen dificultades.

El directivo del siglo XXI debe estar preparado para afrontar los propósitos de las exigencias de las demandas de los usuarios hacia los nuevos avances tecnológicos y las nuevas innovaciones, por lo tanto deben capacitarse en el desarrollo de las habilidades que le permitirán afrontar los retos del mundo empresarial, Madrigal (2009) señaló la importancia de las habilidades directivas en las instituciones educativas, empresas, aulas y hogares, es de transcendencia

elemental en el uso de las habilidades interpersonales para cualquier relación. Los administrativos públicos y privados tienen lagunas por falta de conocimientos en los campos del liderazgo por lo tanto, se deben capacitar en temas de las habilidades conceptuales, interpersonales, técnicas, sociales, para desarrollar las habilidades interpersonales y competencias con la finalidad de innovar e implementar proyectos y presentarlos al gobierno de turno para desarrollar la competitividad del país, para conducir los procesos pedagógicos de diversificación curricular en los tres niveles de gobierno nacional, regional y local de manera eficiente, así como también a nivel institución educativa, planificando el PCI con la finalidad de atender a los usuarios ejerciendo el trabajo colaborativo y transparente, para lograr las mejoras continuas Madrigal citó a Drucker donde manifestó que el directivo puede aprender las habilidades interpersonales de la competitividad del ejecutivo siempre y cuando que el directivo ama a su institución educativa (p.9).

En la institución educativa la autoridad máxima es el director por lo tanto, debe manejar con sabiduría los procesos de la gestión educativa, gestión pedagógica, gestión escolar, y administrativa para lograr las mejoras en el desempeño profesional, con la finalidad de alcanzar el éxito. Freire y Miranda (2014) señalaron “el Ministerio de Educación (2012) estableció que en el ámbito de la gestión escolar, las escuelas deben asumir la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, con lo cual se centra a toda la organización en los aprendizajes” (p.9). Los directivos deben gestionar los procesos pedagógicos de la gestión educativa con responsabilidad, para brindar servicios de calidad a los usuarios con la finalidad de participar a todos los aliados de la educación, así como el Ministerio de educación, el Ministerio de economía y finanzas, los gobiernos regionales, los alcaldes provinciales, los alcaldes distritales, los representantes del sector empresarial, las agencias de cooperación de las ONG, profesionales del desarrollo académico del ámbito educativo, los líderes de la asociación de los artesanos, padres de familia, ex alumnos de la institución educativa para lograr los propósitos de las buenas prácticas de las habilidades conceptuales, habilidades técnicas, habilidades interpersonales y las habilidades sociales para ser un director exitoso.

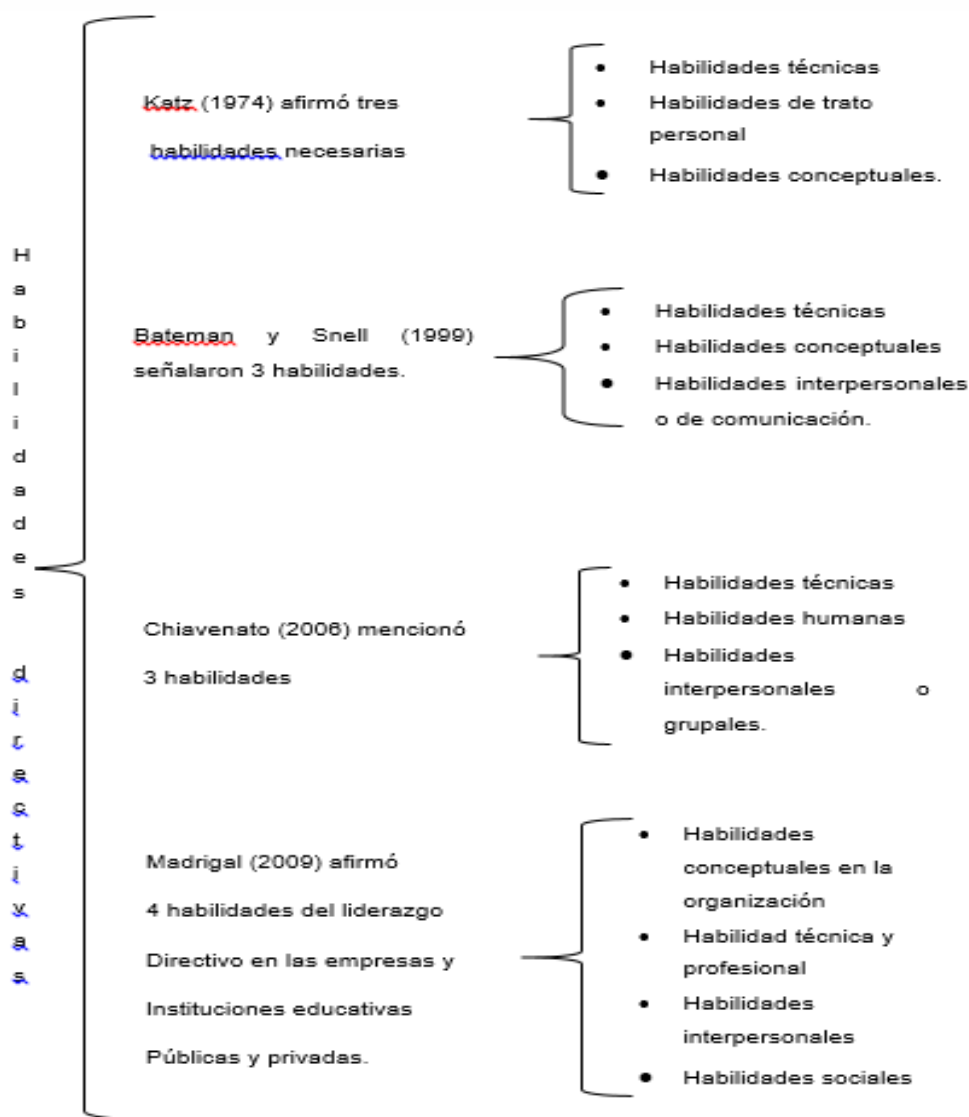


Figura 2. Clasificación de las habilidades según autores. Adaptado de Madrigal (2009). *Habilidades directivas*. (2ª ed.). México: Editorial Mc Graw Hill; Chiavenato (2009). *Comportamiento organizacional*. (10ª ed.). Buenos Aires: Ediciones, México Mc Graw Hill; Bateman, T. y A. Snell (2009). *Administración liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. (8ª ed.). México: Ediciones, México Mc Graw Hill.

Dimensiones de la variable habilidades directivas.

Según Madrigal (2009) existen cuatro dimensiones de las habilidades directivas: (a) habilidades conceptuales en la organización, (b) habilidades técnicas y profesionales, (c) habilidades interpersonales y (d) habilidades sociales.

Dimensión 1: habilidades conceptuales en la organización.

Madrigal (2009) agregó: “las habilidades conceptuales están dotadas de habilidades y destrezas para planificar, coordinar, interpretar, analizar en la complejidad de la organización en su conjunto” (p.4).

Según los estudios realizados por Madrigal, la habilidad conceptual es la capacidad de demostrar las habilidades y destrezas para liderar una institución educativa con las funciones de la administración pública y privada recayendo en los gerentes o directores de las instituciones públicas la responsabilidad de hacer cumplir sus funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos del manejo de los documentos pedagógicos, las unidades didácticas de los aprendizajes para lograr las mejoras de los aprendizajes de los estudiantes en la institución educativa. Por otro lado las habilidades conceptuales es un proceso de comportamientos interpersonales complejos de los docentes al interactuar con diferentes caracteres y costumbres, sin embargo hay costumbres antiguas que hacen daño a la institución y para desterrarlo es necesario la influencia del director líder de mega habilidades quien a través de la confianza consigo mismo puede lograr una convivencia educativa en armonía.

Robbins y Coulter (2006) Citaron a Katz (1974) y señalaron que hay “tres habilidades básicas para el desarrollo de las habilidades conceptuales las que deben poseer los directores para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas. Con estas habilidades los directores contemplan la organización en su totalidad, comprenden las relaciones entre sus unidades y ven el lugar que ocupa en el entorno general. Estas habilidades son más importantes en los niveles administrativos de alto rendimiento (p.12).

Las habilidades conceptuales son muy importantes en el liderazgo directivo por que debe conducir en el manejo de los lineamientos pedagógicos y los contenidos curriculares que promueven la innovación pedagógica programados en

el proyecto curricular institucional encamina los destinos de la institución hacia los enfoques transversales considerados en los documentos como el proyecto educativo institucional para lograr los propósitos de los usuarios en un alto nivel de desempeño profesional, con todos los involucrados en el proceso educativo.

Las habilidades conceptuales son fundamentales en el desarrollo del liderazgo directivo en las instituciones educativas a través de la comunicación afectiva y la motivación. Chiavenato (2007) mencionó “las habilidades conceptuales son la visión de la institución educativa o de una unidad organizacional en conjunto, la facilidad de trabajar con lluvias de ideas” (p. 3). El director con habilidades conceptuales está preparado para afrontar los retos de la institución educativa los cuales están relacionadas con la visión, misión, el diagnóstico, el ambiente, los procesos pedagógicos para lograr las mejoras de los aprendizajes.

Dimensión 2: habilidades técnicas y profesionales.

Madrigal (2009) afirmó: “las habilidades técnicas es la capacidad para desarrollar tareas específicas del rol directivo que le permiten afrontar los problemas haciendo uso de las normas legales y dominio en el manejo de los recursos educativos” (p.4). Las habilidades técnicas están relacionados con el proceso de desarrollo de las capacidades y destrezas para realizar dichas tareas específicas, para solucionar problemas en la organización o institución educativa mediante el trabajo en equipo y el uso de la tecnología. Además un director con habilidades técnicas y profesionales está dotado de habilidades para el manejo de herramientas, máquinas, haciendo uso de la inteligencia corporal kinestésica, es decir líderes preparados en el manejo de documentos y normas administrativas.

Por otro lado, también las habilidades técnicas son desarrolladas por las aptitudes de los gerentes o directores en las instituciones educativas para lograr las mejoras en la gestión pedagógica, gestión escolar, gestión administrativa de la institución educativa. Chiavenato (2007) citó a Katz (1974) y señaló “las habilidades técnicas son los conocimientos y competencia en un campo especializado, como ingeniería, cómputo, contabilidad o manufactura” (p.12). Las habilidades técnicas son habilidades específicas en el desarrollo de la práctica y teoría, para desarrollar

el proceso de la manipulación de herramientas y equipos profesionales especializados técnicos.

Dimensión 3: habilidades interpersonales.

Las habilidades humanas o interpersonales influyen en las otras personas a través de la motivación. Madrigal (2009) señaló “Las habilidades interpersonales son habilidades para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas, incluso para obtener objetivos comunes” (p.4). Las habilidades interpersonales es la capacidad que tiene un director para trabajar con los equipos directivos y los equipos de los docentes con un espíritu motivador, permanente comunicación con los docentes y el manejo de conflicto entre docentes afectados por los malos entendidos, celos de parte de los docentes con bajas autoestimas, cuando algo le va mal se sienten desmotivados y ofendidos, es cuando el directivo tiene que motivar levantarle la moral por lo que el camino continua hacia la meta del éxito del triunfo.

Las habilidades de trato personal están ligado a la formación de grupos de trabajo en la institución educativa. Chiavenato (2007) citó a Katz (1974) y señaló “las habilidades de trato personal consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas tanto en forma individual como en grupo” (p. 12). Los directores que poseen estas capacidades de habilidades interpersonales realizarán prácticas exitosas en la comunicación, motivarán e infundirán entusiasmo y confianza. Estas habilidades también son importantes en todos los niveles de la administración.

Las habilidades humanas o interpersonales están relacionadas con la habilidad social que permiten a la persona ser comunicativa, amable con todos los equipos de trabajo. Chiavenato (2007) agregó “las habilidades humanas tienen relación con el trato con las personas, y se refieren a la fiabilidad de relación interpersonal y grupal. Incluye la capacidad de comunicarse, de motivar, coordinar, dirigir y resolver conflictos personales o grupales” (p. 3). Las habilidades humanas o interpersonales están relacionadas con la habilidad social que permiten a la persona ser comunicativa, amable con todos los equipos de trabajo. Las habilidades humanas son muy importante para los gerentes de las empresas por lo que los directivos interactúan constantemente con los usuarios, los proveedores, así mismo esta habilidad está presente en los directivos que lideran con

responsabilidad, solucionando dificultades que se presenta en la institución en los diferentes campos del trabajo directivo, muchas veces son expresados por los por los constantes cambios de la tecnología.

Dimensión 4: habilidades sociales.

Madrigal (2009) mencionó las habilidades sociales son acciones de uno con los demás y los demás con uno. Es el intercambio que se da con la convivencia humana. Al igual que las habilidades directivas y el liderazgo (p. 3).

Las habilidades sociales son las habilidades básicas que deben manejar los directivos de la institución educativa. Madrigal (2009) señaló “las habilidades sociales son un conjunto de acciones que permiten interactuar con los demás docentes y uno mismo, también uno mismo con los demás docentes” (p.6). Así mismo, las habilidades sociales son consideradas como un conjunto de comportamientos interpersonales muy complejos, adquiridos y aprendidos por los seres humanos. Las habilidades sociales son también habilidades, destrezas, conductas o actitudes sociales específicas requeridas para ejecutar los procesos de comportamientos de los directivos en el manejo de las habilidades básicas, un directivo que sabe escuchar lo bueno y lo malo de sus docentes, siempre tratará de ir a un proceso de solución de conflictos a través de la negociación, usando las habilidades avanzadas, pero para ello se debe saber escuchar a los docentes y a los usuarios, detectar el problema entre los docentes afectados, ya sea por diferentes dificultades o celos que haya dentro la institución educativa.

Indicadores de la dimensión habilidades conceptuales en la organización.

Planifica.

La planificación en las instituciones educativas se realiza por equipos de trabajo, para hacer un diagnóstico de la situación educativa, para saber el FODA de la realidad de la institución educativa y plasmarlo en PEI, así como también para elaborar el plan anual de trabajo. El Minedu (2017, p.56) citó, en el manual del compromiso del director: “Planificar es el análisis realizado y como parte del diagnóstico debe conducir a la planificación y el planteamiento de las metas en la institución educativa, siendo esto liderado por el director y su equipo directivo”. Los

contenidos curriculares de los aprendizajes están incorporados en los documentos del PCI y el PEI la razón de ser en la visión, misión del centro educativo para lograr las mejoras de los servicios educativos.

Por otro lado, también en el manual de desempeños directivos explica que los directores de los centros educativos tienen a su responsabilidad de hacer cumplir los lineamientos pedagógicos. Minedu (2016) “La planificación es el proceso de conducir la planificación de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje” (p.16). El director y su equipo de trabajo están encargados de conducir monitorear, evaluar los procesos pedagógicos valorando el bienestar y la calidad de servicio a los usuarios de la institución educativa.

La planificación es un proceso de propósitos para lograr una determinada meta de la visión, misión. El diario oficial El Peruano (2018) señaló “La planificación en las instituciones educativas es el trabajo colaborativo liderado por el director o el equipo directivo mediante el cual se elaboran los instrumentos de gestión con la meta” (p.3). La planificación es un instrumento muy importante en el manejo del director y su equipo de sub directores para gestionar la planificación escolar en el campo de la administración pública o privada, con la finalidad de llevar hacia el cambio del éxito los estándares de los aprendizajes, de la institución educativa.

También, la planificación es desarrollar o tener las habilidades conceptuales muy claras en la personalidad de los líderes pedagógico de las instituciones educativas. Robbins (2008) sostuvo: “planificar es la capacidad de planear y conducir, guiar, motivar, influir en otras personas para llevar hacia un cambio de mentalidad de renovación y reingeniería de la institución educativa” (p.28). Al hacer uso de las habilidades conceptuales un líder pedagógico tendrá una alta capacidad para influenciar en el manejo o mando de una organización educativa, para fortalecer el ánimo de los docentes.

Dirige.

El líder educativo es preparado para controlar, dirigir los destinos de la institución educativa y el manejo del personal docente a su cargo. Coleman (2010) sostuvo: “El líder debe ser sencillo, prudente para dirigir con empatía a un determinado equipo de personas de una institución. Sin embargo “la empatía, cuanto menos,

saber intentar las emociones ajenas” (p.112). El director que maneja las habilidades interpersonales, sociales es un líder de cambios para la institución educativa a través de la comunicación y motivación.

Indicadores de la dimensión habilidades técnicas y profesionales.

Trabajo en equipo.

El trabajo en equipo o trabajo de las comisiones en la institución educativa está formado por los docentes por áreas o afinidades según los saberes previos de cada docente. Lewin (2017) definió “El trabajo en equipo es el desafío de ser uno solo contra todos” (p.93). Un director con habilidades técnicas altas será hábil en el manejo de la comunicación, motivación, solucionará los conflictos entre docentes y directivos con sabiduría para lograr las mejoras de la institución educativa.

Así mismo, los docentes colaboradores de los equipos de trabajo en la institución educativa están a cargo de los directivos responsables de la retroalimentación y supervisión del cumplimiento de metas trazadas en los planes de trabajo. Lewin (2017) señaló: “para desarrollar el trabajo en equipo es necesario tener en cuenta las cinco “C” del trabajo en equipo: (a) comunicación, (b) coordinación, (c) compromiso, (d) confianza, y (e) complementación” (p.94).

También, Lewin (2017) aportó sobre “las características del trabajo en equipo: (a) trabajar con metas, (b) cada docente tiene un rol asignado, (c) practicar las normas de convivencia, (d) prácticas y desarrollo de las habilidades básicas” (p.94).

Los equipos de trabajo suman fuerzas individuales para dar como resultado un desempeño eficiente en el cumplimiento de presentar las tareas realizadas por el equipo de trabajo.

Así mismo, Robbins (2009: p.323) señaló: dos o más docentes que interactúan independientemente, es un conjunto de docentes que interactúan para compartir información tomando decisiones para solucionar los problemas del trabajo de gestión escolar en la institución educativa. Proyectos de “innovación de robótica educativa”, “crea y emprende”, “mi negocio”, así como también cuando se trabaja en las comisión de trabajo en la institución educativa a inicios del año.

Robbins (2009) señaló: un equipo de trabajo piensa positivamente a través de esfuerzos coordinados. Los esfuerzos de los docentes dan resultados a un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales (p.323). Así mismo, agregó existen cuatro tipos de equipo: (a) equipos para resolver problemas, (b) equipos de trabajos autos dirigidos, (c) equipos transaccionales y (d) equipos virtuales.

Equipos para resolver problemas.

Robbins (2009) señaló “los equipos para resolver problemas son conformados por cinco a doce docentes para compartir, intercambiar ideas u ofrecer sugerencias a sea de cómo solucionar el problema usando métodos o técnicas que ayudan a la mejora de la institución” (p.323). Los equipos de trabajo o comisiones de trabajo se forman según afinidad de los docentes, por qué se conocen, también aprovechan los saberes previos que tiene cada integrante del grupo, aprovechar las lluvias de ideas, para luego trabajar los temas a tratar dentro de la comisión de trabajos, estrategia para tomar decisiones de los puntos a tratar y desarrollar dentro de un plan de trabajo de proyectos de innovaciones pedagógicas, convivencia escolar, así como tantos proyectos que se desarrollan con los grupos o equipos de trabajos eficaces en la institución educativa.

Equipos de trabajo auto dirigidos.

Robbins, (2009) señaló “Los equipos de trabajo auto dirigidos son grupos formados por diez a quince docentes de la institución educativa que cumplen funciones y llevan a cabo trabajos relacionados o interdependientes que asumen responsabilidades de supervisión interna (P.323).

El director y su equipo de directivos de la institución educativa monitorean el cumplimiento del plan anual de trabajo así como la planificación, programación, unidades didácticas de aprendizaje, sesiones de aprendizaje. Además, lidera en el control y cumplimiento de los documentos técnico pedagógicos, para lograr las mejoras de los docentes, si se encontraran debilidades el director y su equipo de trabajo tiene que hacer una retroalimentación con los docentes que presentan dificultades en el manejo de los documentos técnico pedagógico, para luego enseñar en las aulas los temas relevantes de agrado a los estudiantes.

Equipos transaccionales.

Los equipos de los sub directores, jefes de talleres tienen una responsabilidad en la institución educativa de cumplir las normas, funciones y sanciones. Robbins (2009) sostuvo: “los equipos transaccionales están conformados por los docentes del mismo nivel Jerárquico provenientes de diferentes áreas de cargo y se reúnen para llevar a cabo una tarea” (p.327). En la institución educativa Inei 34 el equipo transaccional está conformado por el director como autoridad responsable de la institución educativa y tiene al equipos de los directivos jerárquico así como el sub director de área general, el sub director de áreas técnicas, la sub directora administrativa, los ocho jefes de talleres, el coordinador de Toe, la asesora de letras, los coordinadores de las áreas de ciencias y humanidades con la finalidad de tomar acciones planificadas y orientadas hacia una mejora continua en la institución educativa.

Equipos virtuales.

Los equipos virtuales de la institución educativa son manejados por las docentes de innovación con la finalidad de atender a todo los usuarios de la institución educativa. Robbins, (2009) sostuvo “los equipos virtuales son las que se usan la tecnología de cómputo para reunir a sus miembros dispersados físicamente, con la finalidad de alcanzar una meta para mejorar el proceso de la gestión pedagógica y escolar con eficacia” (p.327). El director como líder representante de la institución educativa comunica al personal docente los anuncios de las reuniones, charlas, capacitaciones conjuntamente con su equipo directivo jerárquico y sus jefes de talleres, con la finalidad de reunir a todos los integrantes de la institución educativa para trabajar por las mejoras de los usuarios y los aprendizajes, en pleno siglo XXI es muy fácil las comunicaciones gracias a los adelantos científicos de la tecnología todo es fácil y no hay excusa para no hacerlo y vivir en el pasado es tiempo de salir de la zona de confort para estar a la vanguardia de los adelantos tecnológicos usando con rapidez y eficacia el correo electrónico, email, WhatsApp, Facebook.

El mundo digital.

Los equipos virtuales están a la vanguardia en pleno siglo XXI, es un mundo de los nativos inmigrantes digitales quienes usan la tecnología en los videos juegos, a través de los dispositivos móviles inteligentes, que favorecen los procesos de interacción social y ayuda a construir el conocimiento para intercambiar y compartir

conocimientos ya construidos. Daft (2015) señaló “en la actualidad está reinando el internet, las redes sociales, los blogs, la colaboración en línea, comunidades basados en la web, los dispositivos móviles, Twitter, Facebook, YouTube, Skype y WhatsApp” (p.9). Los equipos virtuales cada día se desarrollan con nuevos programas, nuevas formas de aplicaciones gracias a las sociedades innovadoras, cada vez va aumentando la ciencia en el mundo cambiante, muchos estudiantes interesados por el descubrimiento de su talento se interesan por saber las formas de encontrar habilidades tecnológicas para inventar lo que piensa y hacerlo funcionar el invento así como el estudio de la robótica y se sabe que en el XXI existen robot de compañía, las impresoras 3D que confeccionan la vestimentas, zapatos, los alimentos y muchas cosas de lo que está aproximándose hacia el 2030 solo se deben preparar para afrontar los retos de la vanguardia de la tecnología.

Uso de la tecnología

Las habilidades en el uso de las tecnologías es el boom en este siglo de los nativos digitales que están a la vanguardia del día en las comunicaciones e interactuando con amigos y familiares a nivel global, razón por lo cual los docentes de todos los niveles no se deben quedarse dormidos en el pasado esperando que pasaran los gobiernos y cambiaran las políticas educativas por lo contrario salir en busca de información y remontarse como las águilas en las nuevas líneas de investigación científica. Ministerio de educación de Chile (2006) señaló “los docentes adquieren y demuestran formas de aplicar las TIC en el currículo escolar para mejorar los aprendizajes y la enseñanza” (p.15). Las habilidades digitales hoy están en las aulas a través del uso del aula virtual o asíncrona para aprender en línea los estudios virtuales.

Las habilidades tecnológicas son interesantes en el manejo del liderazgo directivo y desarrollo de capacidades del uso y manejo de las herramientas. Carrasco (2014) “el uso de la tecnología es un proceso de formación, tanto para el trabajo del docente, estudiantes, en una inclusión trasciende a la visión instrumental de las herramientas que asumen un triple rol en el proceso educativo” (p.31). La tecnología es una herramienta importante en el proceso del liderazgo directivo, recurso tradicional con nuevos programas de robótica educativa que se profundizan con los intereses de los estudiantes.

El internet es muy útil en el liderazgo directivo para comunicarse desde diferentes puntos de vista llamar a un reunión usando la tecnología. Sancho (2006) agregó “el ordenador asociado a la tecnología sobre todo el Internet, se han ido configurando como uno de los mecanismos más prodigiosos que transforman lo que tocan, o quienes lo tocan” (p.87). Entonces es muy claro que quienes están en interacción con las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en las empresas o instituciones educativas, han transformado su conocimiento saliendo de su zona de confort a través del uso del Internet, WhatsApp, Facebook, etc.

Indicadores de la dimensión habilidades interpersonales.

Motivación.

“La motivación es una habilidad interpersonal que debe desarrollar el directivo en el proceso de la motivación y las teorías clásicas de la motivación, así como el impacto en el equipo de trabajo”. Madrigal (2009).

Sin embargo, se entiende la motivación es una habilidad interpersonal de los seres humanos, habilidades internas formadas en la niñez como una virtud que impulsa a ser buenas personas exitosas en todo los campos de su vida futura por los buenos saberes previos adquiridos desde la niñez en su entorno familiar. Madrigal (2009). “La motivación es el conjunto de fuerzas internas y externas que interactúan en interior del empleado, a favor de realizar una labor productiva” (p.188). La motivación es un arte del comportamiento de las personas dotadas de habilidades interpersonales desde su nacimiento fueron dotados como un talento para motivar a los demás personas, la conducta de una persona que está determinada por acciones que influencia en lo interior, formado en su entorno familiar, motivado por sus seres queridos en los tres primeros años, esto se reflejará al exterior cuando es adolescente y adulto, si fueron motivados desde temprana edad serán buenos líderes motivadores, con otras personas de su entorno social.

La motivación es un proceso de aprendizaje en el liderazgo directivo, un director motivado estará siempre motivando a su personal docente en cada instante en el trabajo colaborativo. Lewin (2017) la motivación es una actitud positiva de los directivos durante el trabajo que realizan las instituciones, “un buen directivo sabe que de su trabajo, junto al de sus docentes y colaboradores, depende el éxito de

su institución” (p.71). Las actitudes directivas son relevantes cuando un director sabe utilizar los momentos precisos para motivar a los docentes a llegar temprano a la escuela como ejemplo para los demás.

Lewin (2017) “la motivación es siempre personal, pero el directivo puede crear condiciones generales estimulantes” (p.71). Los directivos tienen estas capacidades dotadas para el manejo de habilidades comunicativas en la institución educativa.

Los directivos con habilidades de liderazgo están dotados de capacidades, para levantar el ánimo de los docentes, motivando con un espíritu de asertividad haciendo renovar sus pensamientos de baja autoestima, dando ánimo de poder lograr las metas plasmada en la misión, hacer que los pensamientos y sensaciones de armonía fluyen en la vida de los trabajadores de la institución educativa.

La comunicación es un arte de hablar de influenciar a través de los canales receptores, para aprender a escuchar con mucha sabiduría a los directores y docentes. Coleman (2010) “La motivación influye en un proceso de aprendizaje, llevar a inscribirse o no, y luego aplicar o no aplicar lo aprendido” (p.212). La motivación siempre estará en el desempeño de los docentes comprometidos con su institución educativa, con los usuarios, cuando existe motivación no existe obstáculos para decir no puedo, siempre con la mente positiva para ayudar a mejorar los procesos pedagógicos.

Comunicación.

Para Madrigal (2009) “La comunicación es una actividad inherente al hombre, que le ha permitido su evolución individual y social” (2009).

La comunicación es un canal receptor trascendente entre las relaciones comunicativas de los directivos, docentes y usuarios de la institución educativa interactúan entre docentes para desarrollar el plan de trabajo de sus comisiones del buen inicio del año escolar. Whetten y Cameron (2011) señalaron “La comunicación es un apoyo que busca preservar una relación positiva entre los comunicadores en el momento que están abordando el problema en cuestión” (p.215). El director utiliza la comunicación para convocar a una reunión de docentes para informarles sobre la entrega de sus documentos pedagógicos.

Las habilidades intrapersonales e interpersonales en el manejo de la comunicación como un canal idóneo en la institución educativa para comunicarse e interactuar con los docentes en la motivación y el manejo de conflictos. Lewin (2017) “La comunicación pareciera ser una de las habilidades más importante de la vida. Si muestra meta es ser buenos comunicadores para entender qué siente la otra persona” (p.88). Por lo tanto la comunicación es una habilidad fundamental de los directivos en cualquier de los espacios donde interactúa para realizar actividades de la vida como directivo o docente. Por lo tanto es necesario aprender estrategias para ser un buen comunicador competente. Además debemos aprender a expresar nuestros pensamientos y ordenar nuestras ideas en tiempo y lugar.

La habilidades sociales son destrezas básicas que debe desarrollar los directivos para poder influenciar, motivar y ponerse en el lugar de otro, como se dice ama a tu prójimo como a ti mismo, estas habilidades y capacidades son trascendentes en el manejo del liderazgo. Coleman (2010) “Escuchar es transmitir mensajes a las personas con efectividad en el intercambio, registrado de las emocionales para afirmar un mensaje de estas conductas comunicativas que representa una forma de resolver el dilema de los directivos” (p.142). Los directivos con manejo de las habilidades directivas, en manejo de las inteligencias emocionales en la institución educativa conllevará el éxito.

Manejo de conflicto.

Whetten y cameron (2011) señalaron: “el conflicto es un pronosticador del éxito en la institución, según estudios de los investigadores señalaron una alternativa al conflicto es por lo general un desacuerdo, sino la apatía y la falta de compromiso” (p.73). Los conflictos mayormente se dan por los celos de las personas, por la burocracia en las instituciones esto se suscitan por existir problemas de índole de manejo del liderazgo, cuando no hay un liderazgo exitoso los docentes, se sienten desmotivados, por lo contrario el director trabaja con grupos de su confianza, es pues esto un peligro para el desarrollo y logro de las metas trazadas como institución, como para el director no podrá gobernar con un grupo pequeño. Pero también muchos investigadores han afirmado que es bueno que exista los conflictos, al analizar los conflictos se mejorará las relaciones interpersonales,

sociales entre los docentes y directivos, los buenos líderes tienen una solución en la mano para lograr una mejora de solución.

Los conflictos entre los docentes, directivos suceden por la falta de información y comunicación o de lo contrario por no saber guiar la administración del liderazgo. Coleman (2010) sostuvo “el manejo del conflicto es solucionar los problemas con diplomacia y sabiduría llegando a tratar con las personas difíciles, llegar a un acuerdo entre ambas partes alentando sus dificultades y darles solución al caso” (p. 145).

Indicadores de la dimensiones habilidades sociales:

Escucha

Escuchar es una habilidad básica en los líderes en las instituciones educativas para conllevar el manejo de liderazgo con motivación, manifestando a los demás del sentido de saber escuchar sus preguntas, dificultades y atenderlos para solucionar los conflictos suscitados por no saber escuchar o comunicar. La real academia española (2018) señaló “escuchar después de un periodo de estabilización, el tiempo de escuchar en los momentos más interesantes”. Esto significa que los líderes deben estar dotados de sabiduría para escuchar a los docentes. Un ejemplo clásico es el caso del Rey Salomón cuando llegaron dos mujeres enfrentadas en conflictos por un bebe donde las madres decían que era su bebe, él lo primero que hizo fue escuchar a ambas partes.

Comprende

Los directivos dotados de habilidades sociales o habilidades básicas tienen dominio propio para comprender a los docentes sin hacer distinción de personas por lo contrario amarlos, brindarles confianza para que los docentes con problemas puedan solucionar los casos en el trabajo e incluso en el hogar. La real academia española señala: “el comprender a una persona es entrar a trabajar en los sentimientos de los docentes afectados y ponerse en su lugar del otro” El directivo que tiene dominio propio resolverá los problemas de manera sencilla, así como él maestro de maestros solucionaba los conflictos de los creyentes cuando estuvo en esta tierra y nos ha dejado esta enseñanza relevante de saber amar y comprender al prójimo.

Negocia

Es una habilidad básica que se refiere al dominio de negociar en todo los campos de la vida, en el liderazgo, como jefe del hogar, en el trabajo, deporte, música sucesivamente. Estas habilidades son útiles para una negociación trascendental entre los docentes. Rodríguez (2006) señaló “las técnicas de la negociación no son fáciles de enseñar” (p.245). Al respecto la negociación es una habilidad muy importante en el desarrollo del liderazgo de una empresa o de una institución educativa, para hacer una negociación se utiliza el don de sabiduría e inteligencia.

La negociación es un proceso que comprende elementos muy amplios como los docentes que lo integran en la institución educativa; el factor humano es el principal componente de la negociación, que se genera en un entorno de demanda y oferta, de búsqueda y ofrecimiento de satisfacción entre las personas y empresas.

Línea de tiempo de las habilidades directivas.

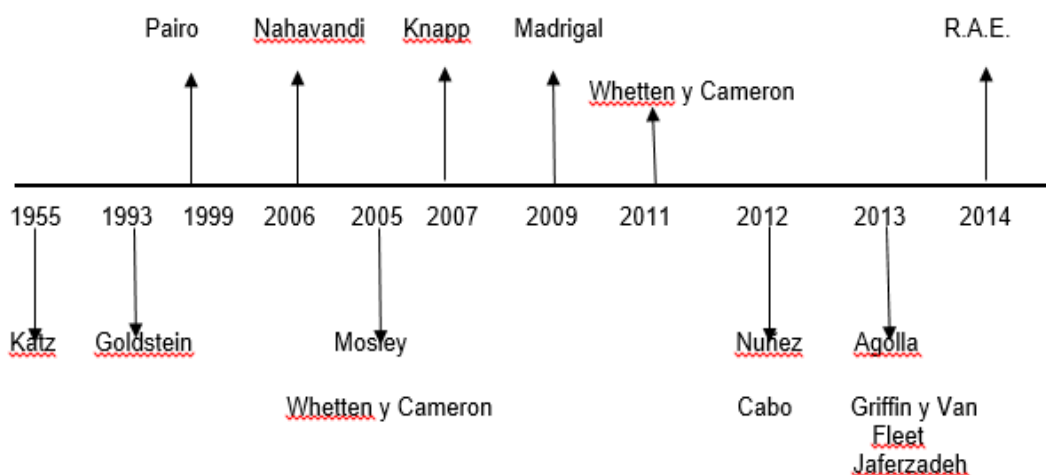


Figura 3. Línea de tiempo de los autores de las habilidades.

Adaptado de Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas*. (2ª ed.). México: Editorial Mc Graw Hill; Whetten, D. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. (8ª ed.). México: Editorial Person Educación; Robbins, S., y Couter, M. (2005). *Administración*. (8ª ed.). Recuperado de: <https://goo.gl/Ak6U84>

Enfoques clásicos de las habilidades gerenciales o directivas

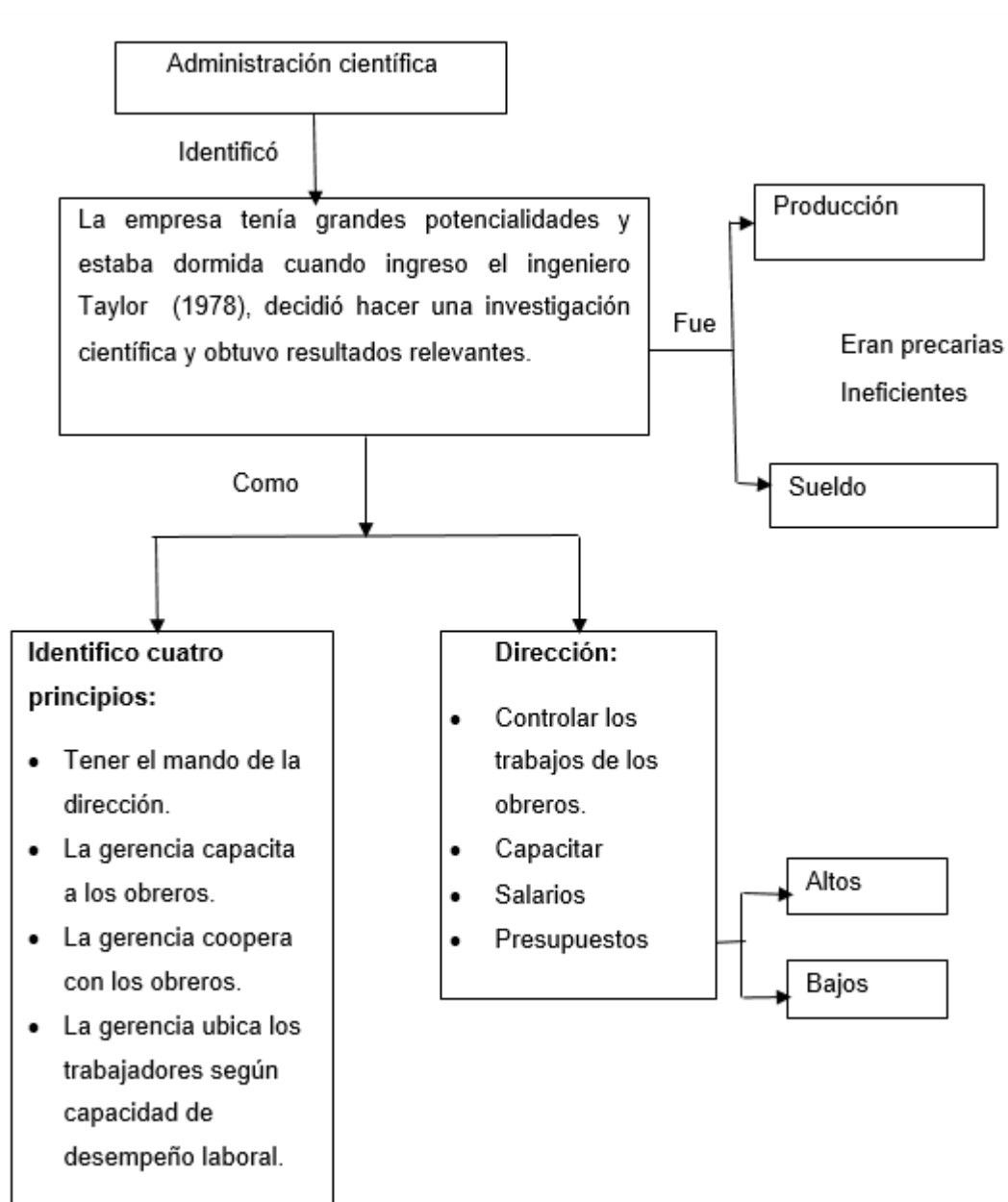


Figura 4. Enfoque clásico de la administración científica. Adaptado de Bateman y Snell (2009, p.43). *Administración liderazgo y colaborativo en un mundo competitivo.* (8ª ed.). México: Ediciones, México McGraw Hill.

Enfoque de la dirección administrativa

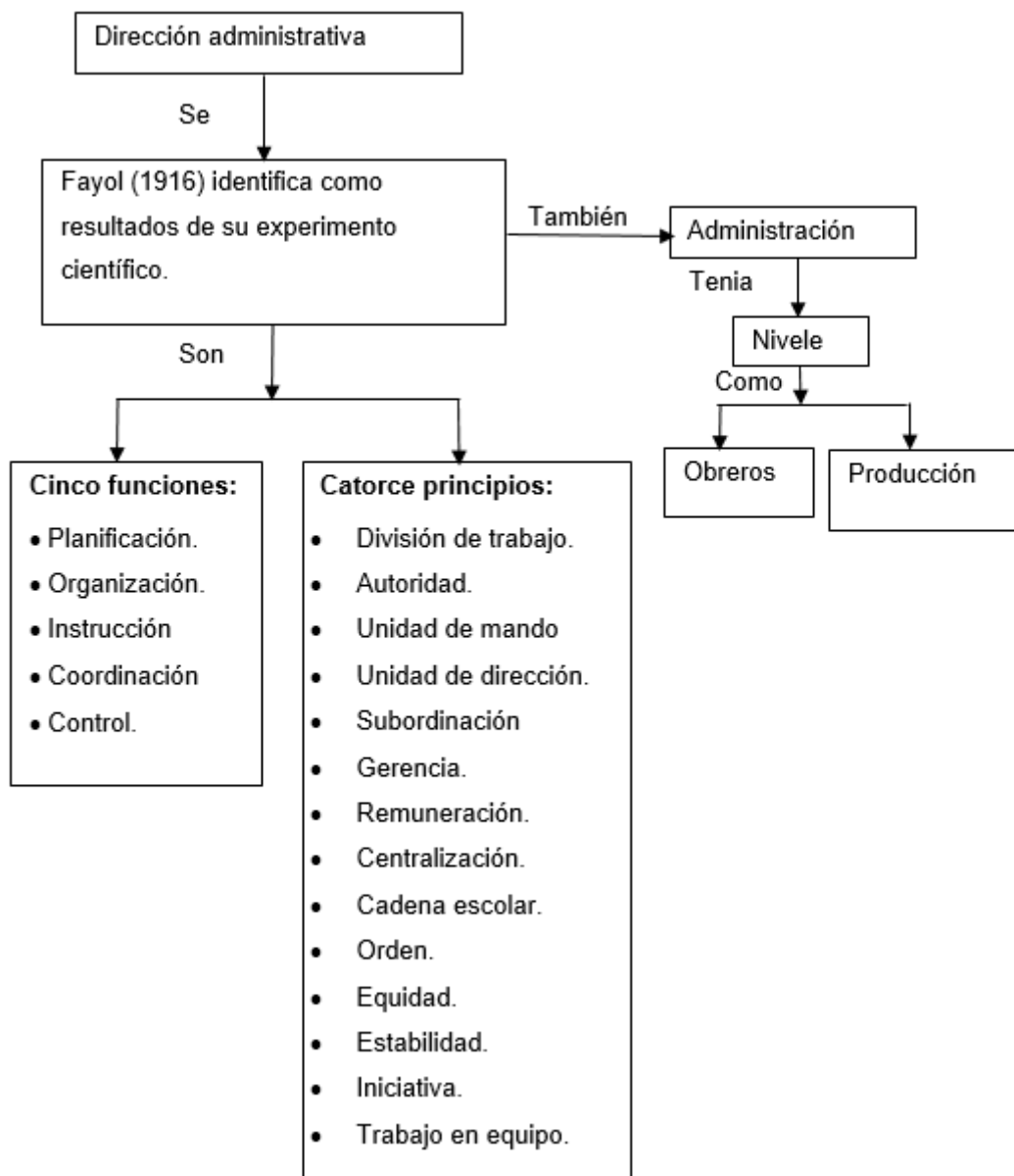


Figura 5. Enfoque clásico de dirección administrativa.
Adaptado de Bateman y Snell (2009, p.44). *Administración liderazgo y colaborativo en un mundo competitivo*. (8ª ed.). México: Ediciones, México McGraw Hill.

Enfoque contemporáneo

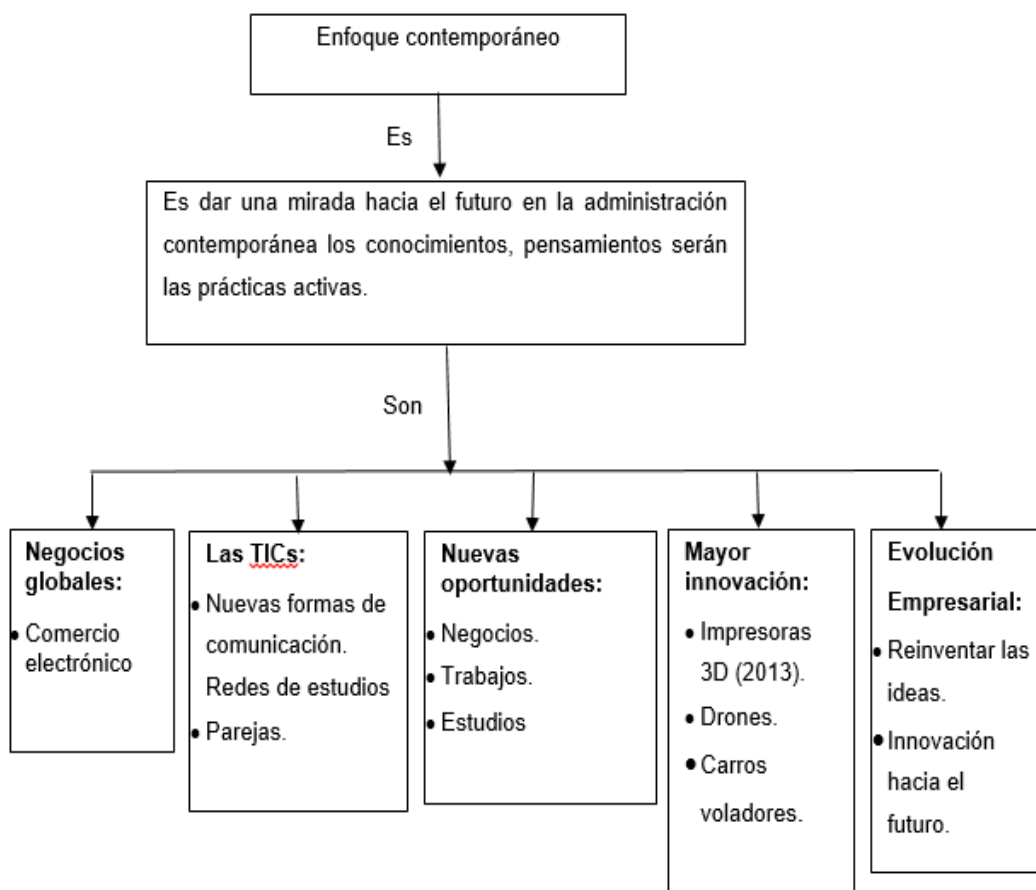


Figura 6. Enfoque contemporáneo.

Adaptado de Bateman y Snell (2009, p.44). *Administración liderazgo y colaborativo en un mundo competitivo*. (8ª ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.

Teorías relacionadas a la cultura organizacional

La teoría burocrática es un modelo normativo donde se valora las normas y los procedimientos estandarizados, los esquemas Jerárquicos. Chiavenato (2015, p.67) señaló “la burocracia es una organización racional por excelencia”. Asimismo, la burocracia es el gobierno de las funciones, Chiavenato retomó a Weber y consideró que la burocracia era la forma más eficiente creada por el hombre, a la vez temía que la eficiencia se convertía en amenaza para la libertad individual de las organizaciones.

Por lo tanto, Chiavenato (2015, p.68) señaló las características del modelo burocrático, en el caso de la institución educativa Inei 34 las tareas está conformado

por la autoridad principal que recae en el director, los sub directores, jefes de talleres, coordinadores de letra, tutoría y en cuanto a las normas y reglamentos la institución educativa tiene un reglamento de las funciones de los directivos, docentes y usuarios de la institución educativa.

Chiavenato (2015, p.70) definió sobre la teoría burocrática, sosteniendo que: “es un sistema social racional que tiene una exigencia y control en la organización”. (a) a través de las normas y procedimientos se realizan las posibles posibilidades de controles de los comportamientos en la institución educativa, para lograr las mejoras de una organización eficiente, (b) Si la autoridad no tiene liderazgo o por lo contrario tiene un exceso de mando burocrático en la organización será ineficiente.

Definiciones de cultura organizacional.

Ritter (2008, p. 44) señaló: “la cultura organizacional es la forma de actuar y de pensar de los integrantes de un grupo de una organización cuyo origen es un conjunto de creencias y valores compartidos”.

En el nivel de las tradiciones de la institución educativa Inei 34 desde su fundación existen creencias relevantes para el distrito de Chancay, como las primeras promociones de la institución educativa, las historias que van quedando sobre las iluminaciones del cerro Chancay en el aniversario del colegio, las antorchas grandes en forma de barcos paseados por todo un aula de estudiantes de una determina sección por las calles de Chancay, los grandes éxitos de los ex alumnos que hoy trabajan en el extranjero con sus estudios de técnicos en Mecánica de producción, Mecánica automotriz, Electricidad, Contabilidad computarizada, Computación informática, Industria del vestido y Cosmetología. Ritter (2008) señaló “las historias se tejen a través del tiempo” (p.58). La tradición de la institución educativa “Inei 34” fue creada para ser una institución técnica para producir estudiantes especializados en carreras técnicas y al culminar sus estudios recibían un título técnico a nombre de la nación (p. 44).

Schein (2010) sostuvo la cultura son costumbres de la institución educativa con la finalidad de solucionar problemas de los usuarios de acuerdo a los propósitos. La cultura organizacional es definido como un patrón de supuestos

básicos compartidos por un grupo, con el fin de resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerados válidos y por lo tanto ser enseñados a nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas.

La cultura es una forma de representar los comportamientos complejos de los docentes en la institución educativa. Daft (2015) señaló “La cultura es el conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimientos que sirven de guía y que comparten los miembros de una organización y se enseñan a los nuevos miembros como manera correcta de pensar, sentir y comportarse” (p.390). Las creencias, las historias son informaciones que no están documentados pero están presentes en las formas de vida de los docentes de cada día.

La cultura organizacional es un conjunto de reglamentos que están plasmados en el RI de la institución educativa, funciones, deberes, derechos, y sanciones, muchas creencias de iluminar los cerros en los aniversarios, sacar las antorchas gigantes de barcos, las ceremonias de la virgen en el aniversario del colegio, además los pensamientos que reflejan desde los íntimos de su corazón gravados en la historia, las filosofías de pensamiento de una cultura técnica con la finalidad de formar estudiantes técnicos líderes en empresas exitosas, así mismo los mismo los rituales, los símbolos, las historias, los aniversarios, la ceremonia de la virgen de inmaculada de concepción, las despidos de las promociones, los desfiles de los ex estudiantes, los desfiles competitivos inter especialidades, la expo feria de la semana técnica, los gallardetes de los ganadores de los desfiles escolares inter especialidades, los gallardetes del estrado mayor, los trofeos de campeonatos deportivos de sub dieciséis a nivel nacional, las insignias, el lema, el himno del técnico, el color rojo teja perímetro de la institución y la vestimenta de los docentes

Las reglas o norma que existe en la cultura ineista cuando llega un docente nuevo a la institución educativa, aprende para luego sujetarse a las reglas que existen, así como la filosofía de los pensamientos científicos de educación técnica y hablar el lenguaje técnico, cantar el himno técnico en la formación de los estudiantes, usar el uniforme de la institución educativa, usar la insignia de la

institución educativa. Chiavenato (2009) señaló “en su estudio de las organizaciones, la cultura es un conjunto de hábitos establecidos, se refiere a la forma de vida de la organización en todos sus aspectos, sus ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas” (p.176). También en la institución educativa se acostumbra de hacer los horarios primero para las áreas técnicas, luego para el área de humanidades, estas costumbres no están reglamentado en documentos físicos, está en lo más íntimo del corazón de los directores y docentes.

La cultura es un sentido complejo de las organizaciones debido a las formas de pensar, creer y desempeñarse. Robbins y Coulter (2005) agregaron “la cultura es un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida cómo se comportan entre ellos y con la gente de afuera” (p.52). En este sentido los autores utilizan un análisis con los programas mentales con el software de las computadoras, así como también, se consideran a la cultura como el entrenamiento o refinamiento de la mente, al igual que las reglas no escritas de la misma sociedad.

La cultura Ineista está centrada en los valores centrados de ser una institución líder en formación de estudiantes técnicos preparados para afrontar los desafíos de la globalización. Cameron y Quinn (2011) señalaron “la cultura se refiere a los valores que se dan por acuerdo general como suposiciones, expectativas y definiciones que caracterizan a las organizaciones y sus miembros, reflejando también la ideología dominante de sus personas o individuos (p.42). Esta tradición de los docentes demuestra su forma de comportamiento de ser docentes con fortalezas de profesionales especializados en 8 especialidades técnicas a la vanguardia de las expectativas de los usuarios. Especialidad de Ebanistería, Mecánica Automotriz, Mecánica de Producción, Electricidad, Contabilidad Computarizada, Computación e Informática, Industria del Vestido y Cosmetología. Estas especialidades brindan servicios de producción y servicios a los ciudadanos de la provincia de Huaral y el distrito de Chancay.

Evolución de la cultura organizacional.

La cultura organizacional a través de los tiempos e historias de las diversas culturas en las diferentes épocas se puede entender su proceso de evolución organizacional

permanente en el desarrollo de hombre en las diferentes culturas, algunos se organizaron en grupos que fueron cambiando de acuerdo al avance del conocimiento de la ciencia y el avance de la tecnología. Cleghorn (2005) señaló “La sociedad moderna ha puesto su felicidad en las emociones de intereses propios como meta la vida, trabajo, dinero y poder, estas vanidades se han convertidos en sus metas” (p.27). Las sociedades modernas o cultura Light, buscan su realización en las cosas externas, lo íntimo está lleno de emociones, placeres lo que el mundo actual ofrece. Existe mucha información y conocimiento pero el hombre Light no tiene interés por desarrollarla, “escrito está en la biblia mi pueblo parece por que le falta conocimiento”, entonces este es el tiempo y el momento para reinventarse y apoderarse de los últimos avances de la tecnología del siglo XXI, que está avanzando a pasos agigantados y existen nuevas innovaciones para el 2030 nuevos avances de innovaciones, nuevas culturas de nativos virtuales, muchas organizaciones modernas están tomando conciencia de la importancia de las habilidades interpersonales de la comunicación que conlleva a la solución de conflictos entre las sociedades.

Tipos de cultura:

Cultura burocrática

Ritter (2008) agregó la cultura burocrática se valora lo formal, las reglas, los procedimientos, la operación estandarizada, los esquemas jerárquicos. Los administradores se componen como coordinadores y vigilantes del cumplimiento de reglas y normas. Las tareas, la autoridad y las responsabilidades están claramente definidas. Hay que cumplir con los manuales y seguir invariablemente los procedimientos establecidos. (p.56)

La cultura burocrática es una cultura organizacional racional que se adapta a imponer una disciplina a los participantes en la organización o institución, para estandarizar el modelo de liderazgo sujetos a reglas y normas con la finalidad de hacer cumplir las normas de los procedimientos administrativos, las técnicas de la burocracia sujetos al trabajo esforzado.

Cultura de clan

Ritter (2008) sostuvo La cultura de clan en marco de la cultura de clan se privilegia la tradición, la lealtad, el compromiso personal, la amplia socialización, el trabajo en equipo, la autodeterminación e influencia social y exige ir más allá del intercambio trabajo-salario. El compromiso a largo plazo de la organización con el docente. La cultura del clan implica un prolongado y exhaustivo esfuerzo de socialización. Los integrantes más antiguos del clan fungen como mentores y modelos a seguir por los nuevos miembros; estas relaciones garantizan la perpetuación de los valores y normas de la organización en sucesivas generaciones de empleados. Se apoya mucho en sus orígenes, las tradiciones y ritos. Se comparte una sensación de orgullo y pertenencia y se favorece el trabajo en equipo, la participación y la toma de decisiones por consenso. (p.56)

La cultura de clan también es denominada cultura cooperativa y a la vez esta cultura es tradicional cuya características están orientados a comportamientos de orígenes, de costumbres rituales dentro de la organización, valorando el trabajo en equipo liderado por el director y los docentes como ejemplo de los nuevos trabajadores para lograr la pertinencia de tradición, lealtad y confianza, alto compromiso, trabajos disciplinados, integrantes mentores y toma de decisiones para las mejoras de la institución educativa.

Según Daft (2015, p.398) señaló “la cultura de Clan tiene un enfoque primordial en el interés y la participación de los miembros d la organización y en expectativas rápidamente ambientales del entorno externo”. La cultura de clan tiene un valor importante en las relaciones interpersonales en la institución educativa Inei 34, para fortalecer las tradiciones, las costumbres, los ritos, los mitos, la lealtad, el compromiso personal, la identidad, y la motivación de los docentes, también los docentes más antiguos son los mentores de los nuevos docentes y se apoyan en el origen de su creación.

Para Ritter (2008, p. 56) sostuvo “ la cultura de clan es conocida como la cultura de la tradición, la lealtad, el compromiso personal, el trabajo en equipo, la autoadministración y la influencia social son los atributos de la cultura”. La cultura Ineista ha logrado la unidad por su origen de ser una institución educativa líder en

educación técnica donde los docentes y jerárquicos más antiguos son los orientadores de los nuevos docentes con la finalidad de centrarse en el crecimiento y desarrollo de los docentes, garantizando las mejoras de los miembros de la institución educativa.

Cultura emprendedora.

Ritter (2008) definió la cultura emprendedora se caracteriza por altos niveles de dinamismo, creatividad y aceptación de grandes riesgos y prevalece el compromiso con la experimentación, la innovación y la vanguardia. Se reacciona rápido a los cambios del entorno y además se impulsa el cambio. La iniciativa individual, la flexibilidad y la libertad son alentadas y retribuidas. (p.56).

La cultura emprendedora es una cultura del mundo globalizado en el siglo XXI donde los participantes de la organización o institución educativa acepta los cambios hacía el emprendimiento que van a la vanguardia de los propósitos de la demanda de la sociedad con aptitud de emprender una creatividad de emprendimiento, para afrontar los retos del cambio con un liderazgo exitoso, con visión de cambio hacia el futuro.

Cultura de mercado

La cultura de mercado es una cultura que busca lograr competencias en los crecimientos del marketing educativo para lograr las mejoras de la institución. Ritter (2008) “La cultura de mercado es la que busca el logro de metas medibles y deseables, especialmente de carácter financiero o de mercado” (p.56) Así mismo, la cultura de mercado es una cultura de altos niveles de competencias de mercado con resultados de carácter financiero con el propósito de incrementar la producción de los estudiantes.

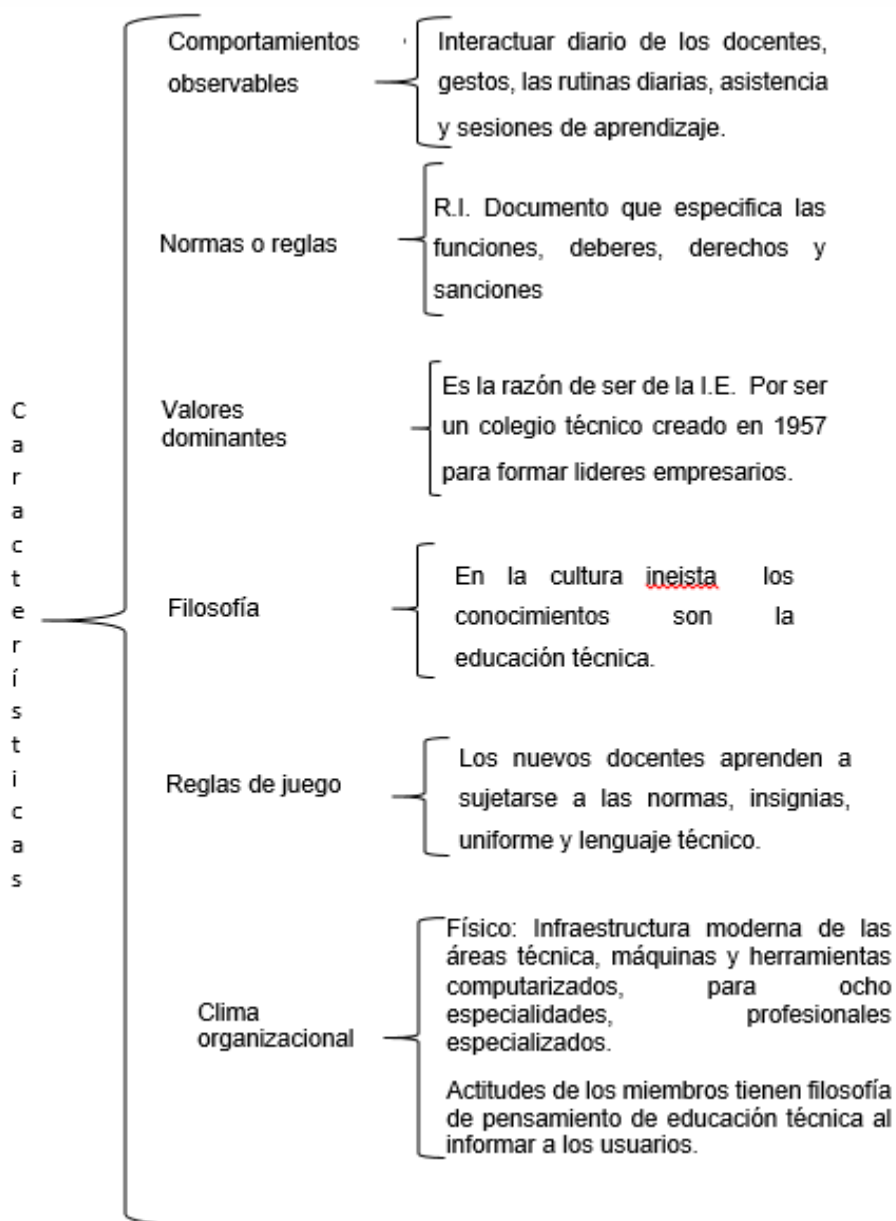


Figura 7. Características de la cultura organizacional

Adaptado de Ritter (2008). *Cultura organizacional*. (1ª ed.). Buenos Aires: Editorial Dircom; Chiavenato (2015). *Comportamiento organizacional*. (3ª ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.

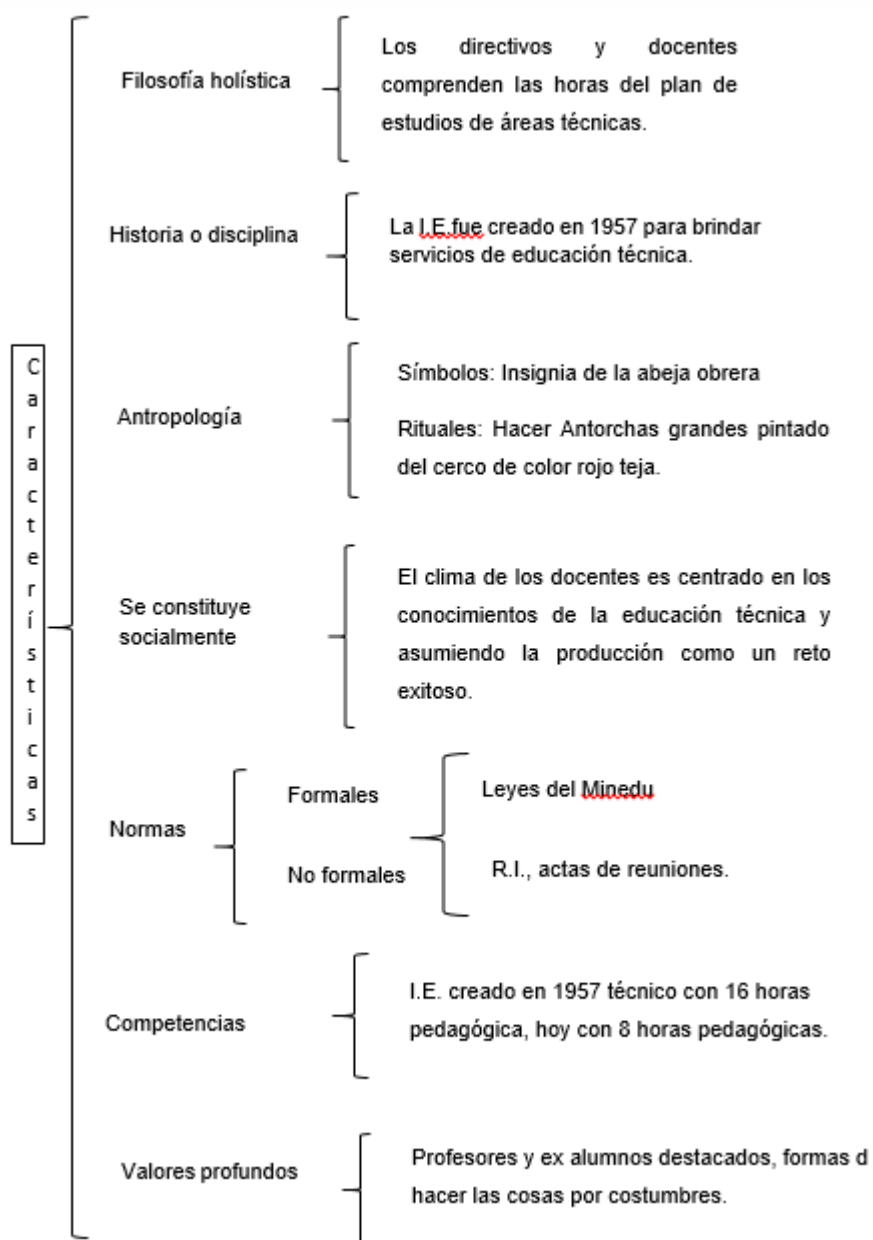


Figura 8. Características primordiales de la cultura organizacional. Adaptado de Ritter, (2008). Cultura organizacional. (1ª ed.). Buenos Aires: Editorial Dircom; Chiavenato (2015). *Comportamiento organizacional*. (3ª ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.

Funciones de la cultura organizacional

Según Ritter (2008) la cultura organizacional tiene cuatro funciones primarias: (a) identificación de las personas de la institución educativa, (b) la función integración en la institución educativa, (c) la coordinación de entre los miembros de la institución educativa asumiendo los valores y (d) la motivación. La motivación es una habilidad muy importante para todos los docentes y directivos de la institución educativa, el saber comunicar a todo los usuarios de los servicios que brinda la institución educativa al nivel del distrito de Chancay (p.44).

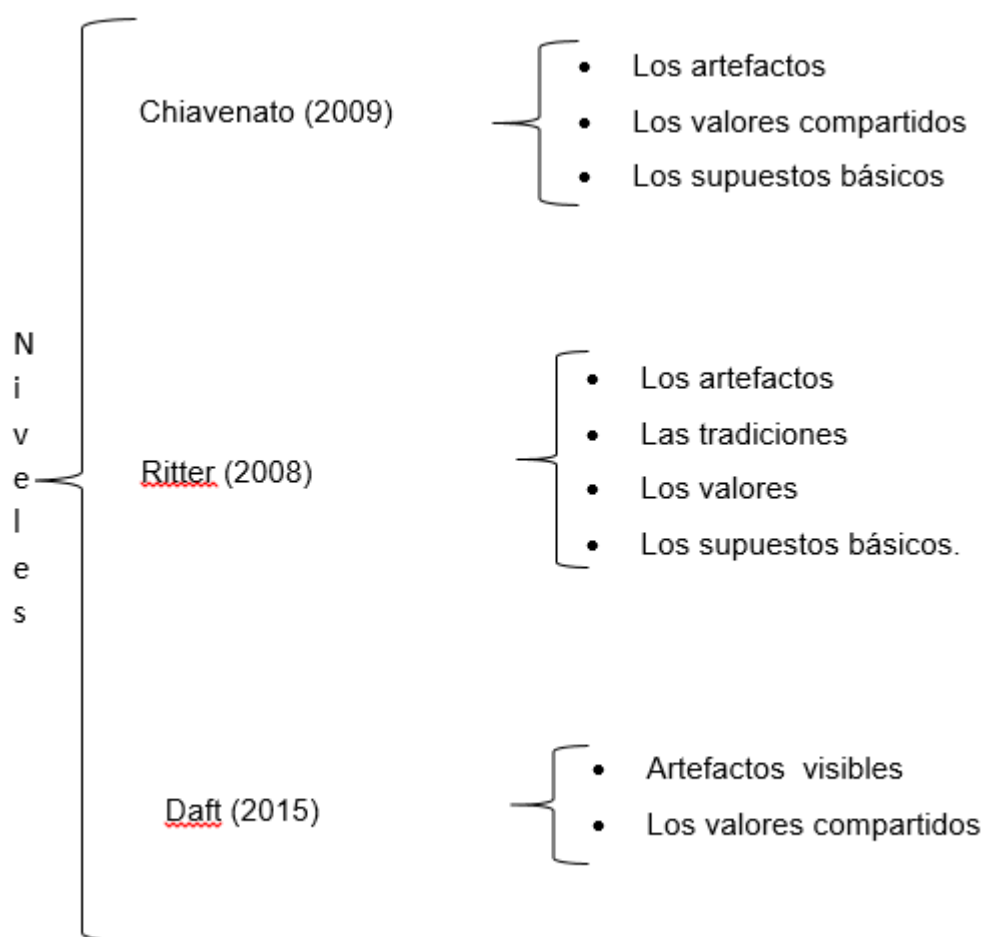


Figura 9. Niveles de la cultura organizacional.

Adaptado de Daft (2015). *Teoría y diseño organizacional*. (10ª ed.). México: Ediciones y recursos tecnológicos, S.A. de C.V.; Ritter (2008). *Cultura organizacional*. (1ª ed.). Buenos Aires: Editorial Dircom.; Chiavenato (2015). *Comportamiento organizacional*. (3ª ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.

Niveles de la cultura según Chiavenato

El comportamiento diario observable.

Constituyen el primer nivel visible de la institución educativa, los comportamientos de los docentes las formas de hablar, el comportamiento de cada día, a la hora de ingreso firmar la asistencia, algunos saludan y rezan en la gruta de la virgen, otros ingresan a la sub dirección para hacer firmar sus sesiones de aprendizaje, hablan un lenguaje técnico. Chiavenato (2009) sostuvo “los artefactos son las cosas concretas que cada persona ve, oye y siente cuando se encuentra en una organización. Incluye los productos, servicios y pautas de comportamientos de los miembros de una organización” (p.179). Las formas como se visten con el uniforme de la institución educativa de color concha de vino y negro, a la hora de la formación los estudiantes y docentes cantan el himno del técnico, cada docente lleva una insignia que le identifica con la institución educativa siempre respetando el lema de la institución educativa.

Los valores compartidos.

Los valores compartidos define la razón de ser de la institución educativa fue creado en 1957 estando como directora la profesora Víctorina y se creó como un instituto nacional de educación industrial (INEI), en sus bellos tiempos estos colegios tenían 16 horas pedagógicas, en el XXI existe 8 horas pedagógicas esto es por costumbre de nacimiento, respetando sus valores importantes de honestidad, disciplina y trabajo. Chiavenato (2009) señaló “los valores fueron creados originalmente por los fundadores de la organización” (p.179).Las costumbres siempre están presentes, los docentes y directivos que llegan aprenden las formas de hacer las cosas y hablar un lenguaje técnico.

Los supuestos básicos.

Los supuestos básicos son los niveles muy íntimos de los docentes las ideas que están en lo más profundos del corazón de los recuerdos y costumbres de las historias pasadas y están gravadas en las aljabas de su corazón y están guardados sin que nadie lo pueda cambiar. Chiavenato (2009) señaló “las creencias inconsistentes, las percepciones, los sentimientos y los supuestos dominantes en

lo que creen las personas” (p.179). Los valores o saberes previos guardados en el profundo de su corazón que son transmitidos a los nuevos docentes.

Niveles de la cultura según Ritter.

Según Ritter (2008) existen cuatro niveles: (a) el nivel de los artefactos y los rituales, (b) el nivel de la tradición, (c) el nivel de los valores y (d) el nivel de los supuestos básicos.

El nivel de los artefactos y los rituales.

Este es el nivel importante para la institución educativa por lo que el director como la máxima autoridad conjuntamente con los jerárquicos diseñan los lineamientos de la institución educativa, para hacer el FODA, PCI, PCI, PAT, RI y en cada uno de estos documentos de la institución educativa está plasmado, la identidad de los docentes comprometidos aquellos que tienen horas de ingreso, pero no tiene hora de salidas, no existe sábados, domingos para lograr que su institución educativa logre los propósitos planteados o planificados. Ritter (2008) señaló las instituciones que se organizan para hacer diseños corporativos, diseños de las fiestas del aniversario son plasmados en los documentos de trabajo y planes de trabajo de los equipos, semana técnica, expo feria, ceremonias de la virgen, o jornada de limpieza todos los docente vienen con su ropa de trabajo y todos ambientan sus aulas, pintan las fachadas, las ventanas, las rejas de la institución educativa (p.58).

Los artefactos son muy difícil de descifrarlo por lo que son las cosas que están como la historia de haber ganado un campeonato de sub 16 a nivel nacional y hacer la entrega de premios a los ganadores. Daft (2015) afirmó los artefactos se pueden estudiar, pero es difícil de descifrarlo con precisión. Ejemplo una ceremonia de entrega de premios en una empresa puede tener significado diferente de cualquier evento (p.392).Lo mismo para los rituales, los símbolos, las historias, los aniversarios, la ceremonia de la virgen inmaculada concepción, las despidos de las promociones, los desfiles de los ex estudiantes, los desfiles competitivos inter especialidades, la expo feria de la semana técnica, los gallardetes de los ganadores en los desfiles escolares inter especialidades, los gallardetes del estrado mayor, los trofeos de campeonatos en deportes de sub dieciséis a nivel nacional, las insignias,

el lema, el himno del técnico, el color rojo teja perímetro de la institución, la vestimenta de los docentes.

El nivel de la tradición.

En el nivel de las tradiciones así como las primeras promociones de la institución educativa, las historias que van quedando de las iluminaciones del cerro en el aniversario del colegio, las antorcha grandes en forma de barcos por todo un aula de estudiantes de una determina sección llevan por las calles, los grandes éxitos de los ex alumnos que hoy trabajan en el extranjero con sus estudios de técnicos en mecánica de producción, mecánica automotriz, Electricidad, Contabilidad Computarizada, Computación e Informática, Industria del Vestido, Cosmetología. Ritter (2009) señaló “las historias se tejen a través del tiempo” (p.58). La tradición de la institución educativa “Inei 34” fue creada para ser una institución técnica para producir estudiantes especializados en carreras técnicas y al culminar sus estudios recibían un título técnico a nombre de la nación (p.58).

El nivel de los valores.

El nivel de los valores en las instituciones educativas marca la diferencia entre las instituciones técnicas de la provincia de Huaral y el distrito de Chancay. El Inei es una institución netamente técnico formadores de estudiantes lideres empresarios, por lo que cuenta con una infraestructura moderna, maquinarias de última tecnología, docentes profesionales por especialidades a diferencia de otras instituciones que no se encuentran preparados para brindar los servicios a los usuarios. Ritter (2008) sostuvo que estos valores dependen de tres principales valores, (a) Los valores elementales, (b) Los valores estratégicos, (c) Los valores instrumentales (p.59).

Los valores elementales son relevantes en los directivos y docentes de la institución educativa y tienen su fundamento en las habilidades interpersonales de saber motivar, comunicar, escuchar, de resolver los conflictos, tomar decisiones con el ejemplo valorando la honestidad, la disciplina y el trabajo en equipo para llevar al éxito a la institución educativa. Ritter (2008, p. 59).

Los valores estratégicos son valores de algunos maestros que predomina el yo, yo. Ritter (2008, p.59) señaló que no es bueno el orgullo por lo contrario se debe priorizar la solidaridad, ayudar a los que tienen dificultades, en el manejo de las herramientas, autoestima baja, ayudarles a autorrealizarse en la vida o como institución, los valores estratégicos se trata de la visión y misión de la institución educativa, así la visión llamada también visión del futuro, la visión es elaborada de manera motivadora hacia el éxito de la institución educativa al terminar su elaboración es difícil de modificarle o introducir nuevas ideas por lo que es elaborado a largo plazo con el esfuerzo del líder y los docentes comprometidos. La misión está encaminado a propósitos de los usuarios, con la finalidad de ofrecer un servicio de calidad a todos los ciudadanos del distrito de chancay, tiene un carácter duradero, a la vez puede ser mejorada cuando la institución educativa así lo requiere. Así mismo también se valora los esfuerzos de los docentes y directivos que trabajan comprometidos donde existe la hora de ingreso, pero no el de salida para llevar en alto el nombre de la institución.

“Los valores instrumentales son los procesos que cada día realizan los directivos y docentes para llegar a un determinado fin. Ritter (2008, p.60) Los valores están asociados a nuestra realidad cuando los docentes de áreas técnica diseñan un diseño de como confeccionar un vestido de novia, tendrá que sacar el presupuesto cuanto costará el vestido, realizará lo trazos de los patrones, tendido de la tela, luego llevará al proceso de confección, proceso de acabados, proceso de limpieza, embolsar y al fin se venderá en el mercado. Las costumbres que los docentes hacen cada día al firmar la entrada, firmar la salida, hacer firmar las sesiones de aprendizas a los jefes de talleres o sub directores todo los días estos valores están asociados a la actualidad, estos valores instrumentales están dotadas en cada persona, lo usan para alcanzar los propósitos deseados y tener éxito o fracaso en la vida.

El nivel de los supuestos básicos.

Los pensamientos, sabiduría de los docentes sobresalientes en las áreas de educación para el trabajo de crea y emprende, campeones de deportes de sub 16 ganadores a nivel nacional, gallardetes en los desfiles provinciales, ganadores de danzas folklóricas. Ritter (2008, p. 62) señaló “los supuestos básicos que se refieren

a la realidad, el medio ambiente, la esencia de las personas y sus conductas y la relación hacia los demás”. Estos supuestos representan la medula de la cultura de la organización y tienen una gran influencia sobre el comportamiento de los individuos. Son muy difíciles de determinar por qué se encuentran en el subconsciente, Los supuestos básicos de los docentes y directivos de la institución educativa tienen una filosofía de sobreentendidos unidos por costumbres y creencias a través de la insignia en forma de abeja obrera y del color rojo teja del perímetro del colegio, el uniforme de los docentes, las antorchas en forma de barcos, naves en los aniversarios.

Dimensiones de la variable cultura organizacional.

Según Ritter (2008, p. 44) la cultura organizacional tiene cuatro funciones: (a) Identificación, (b) Integración, (c) Coordinación, (d) Motivación.

Dimensión 1: identificación

La identificación o identidad de los docentes con la institución educativa es lo que marca la diferencia la razón de ser, plasmado en los documentos de la institución educativa así como el PCI, PEI, PAT, RE, UD y sesiones de aprendizajes para realizar el proceso de las mejoras de la producción.

Ritter (2008, p.44) señaló “La personalidad es la función que hace la cultura en la organización“. La identificación de los miembros en una institución o empresa es muy importante por lo que si los docentes se sienten identificados y motivados, entonces esto facilitará a los directivos jerárquicos para tomar el liderazgo y llevar hacia el éxito a la institución educativa.

Dimensión 2: Integración

La integración de los docentes en los equipos de trabajos fortalece la cultura organizacional como los supuestos básicos que están presentes en los conocimientos y sabidurías de los directivos jerárquicos que están presentes en sus creencias, que los identifica como una fortaleza para la institución educativa. Ritter (2008) señaló “La integración es la función integrativa que se manifiesta a través del consenso de los supuestos básicos” (p.44). La integración de los docentes es muy importante, en la institución educativa para mejorar y perfeccionar la

producción con los estudiantes y a la vez socializar al nuevo empleado con el grupo de docentes de la institución educativa unidos. Los supuestos básicos de los docentes y directivos de la institución educativa tienen una filosofía de sobreentendidos a una unión a través de la insignia de la abeja obrera del colegio, el color rojo teja del perímetro del colegio, el uniforme de los docentes, las antorchas en forma de barcos, naves, etc.

Dimensión 3: Coordinación

La coordinación es una función de actuar con libertad, confianza en uno mismo y los demás docentes integrantes de los equipos de trabajo responsable y coordinado entre los docentes líderes, en caso de suma urgencia se coordina para reemplazarlo en su puesto de trabajo previa coordinación con anticipación. Ritter (2008). “La función coordinadora de la cultura permite delegar en los empleados mayor libertad de acción y de decisiones, dado que ellos mismos alinean, por convencimiento propio, comportamiento a los valores y metas de la organización” (p.44). Las normas establecidas por la institución educativa son las reglas, pautas específicas para las acciones explícitas en leyes y reglamentos que gobiernan el comportamiento de los docentes en el contexto, para hacer cumplir cuando se ha cometido una falta. Las normas gobiernan el comportamiento, pero los valores son estándares de amplios conocimientos de las normas y leyes que ayudan a regular la buena convivencia en la institución educativa

Dimensión 4: Motivación

La motivación es una función que se observa en la cultura organizacional de los docentes, dándole un sentido especial de costumbres de celebraciones de cumpleaños, canastas por fin de año, incentivos a los docentes que llegan temprano al colegio, incentivo a los estudiantes que cumplen con los reglamentos o normas establecidas. Ritter (2008) señaló “la motivación es un potente motivador hacia el interior de la organización, legitimando el mismo tiempo el poder hacia fuera” (p.45). La motivación es el pilar de lo que queremos demostrar haciendo y creemos como personas de una organización, valorando lo valioso de la institución educativa, es decir “la motivación es actuar con plena libertad, respetando la dignidad de los demás y además, gozando de un conjunto de derechos fundamentales en la base de la convivencia humana”. Por otro lado no debemos

olvidar que vivimos en una sociedad donde nos relacionamos con otras personas con dificultades, y debemos de tratar de ser empáticos con sus dificultades para vivir en armonía con los docentes de la institución educativa.

Indicadores de la variable cultura organizacional:

Ritter (2008) mencionó cuatro indicadores: (a) Personalidad en la institución, (b) Supuestos básicos, (c) Normas y (d) Los valores compartidos.

Personalidad en la institución

Para Ritter (2009, p.44) es “la identificación de la cultura organizacional como la personalidad de la empresa”. Así como cada docente posee un carácter específico, cada empresa posee un perfil de personalidad propio. Este perfil potencia el reconocimiento de la empresa. Asimismo, identificando su personalidad expresados en los principios derivados de su visión y misión.

La personalidad es la suma de las fuerzas de los directivos, jerárquicos, jefes de talleres, coordinadores de los diferentes áreas y docentes, así como dice un viejo refrán la unión hace la fuerza. Daft (2015) sostuvo “la personalidad es la organización dinámica, dentro del individuo, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes únicos al entorno” (p.105). Los docentes interactúan con responsabilidad, respeto, honestidad y trabajo los docentes tutores coordinan con los padres de familia para tratar temas acerca de la personalidad de sus hijos.

Supuestos básicos.

Los supuestos básicos son los niveles de las tradiciones, creencias, las historias que están plasmados en los más íntimos de los docentes antiguos, algunos docentes son ex alumnos que llevan las creencias y leyenda que marcaron una diferencia, se mantiene presentes, pero no está normado. Daft (2015) sostuvo “los valores de los supuestos básicos, creencias, y procesos de pensamientos implícitos que operan inconscientemente para definir la verdadera cultura” (p.391). Estas creencias actúan así como en todos los colegios ex Ineis, tienen una norma que esta normado por el Minedu, para que los estudiantes de primer grado pasen por un periodo dos años para escoger su carrera y estudiar la especialidades que le agrade del colegio. En el Inei 34 los postulantes a las ocho especialidades estudian

en las vacaciones de enero de cada año para escoger una especialidad y matricularse en dicha especialidad.

Los docentes están dotados de pensamientos de cultura técnica formadores de estudiantes técnicos, capacitados para formar una pequeña empresa cuando terminan sus estudios de nivel secundario, además existen valores que no están reglamentados, pero existe así como el color rojo teja del perímetro de la institución educativa, las antorchas gigantes en forma de barcos. Chiavenato (2009) sostuvo “Son las creencias inconsistentes, las percepciones, los sentimientos y los supuestos dominantes en lo que creen las personas” (p.179). Los supuestos básicos son las creencias, las percepciones, los sentimientos que se encuentran en el subconsciente de los docentes para hacer las cosas sin que estén plasmado o normado, las tradiciones así como los estudiantes ingresantes de primaria a la secundaria tienen que estudiar en las vacaciones, para pasar por los ocho especialidades técnicas y escoger su especialidad para estudiar en la secundaria en la institución educativa.

Normas.

Las normas o reglamento interno en las instituciones educativas son aplicables para todos los usuarios haciendo cumplir sus funciones, derechos y sanciones cuando no son ejecutadas en su tiempo. Schein (1990) las define como “una serie de suposiciones o expectativas que tienen los miembros de un grupo u organización con respecto al tipo de comportamiento que es correcto o incorrecto, bueno o malo, apropiado o inadecuado” (p.77-78). Las normas son dadas para algunos de los usuarios cuando conviene desde tiempos muy remotas en estos tiempos se siguen las mismas costumbres de los pasados, muchas veces existe una determinada corrupción cuando recae en la burocracia, esta vieja forma de aplicar las normas.

Valores compartidos.

Los valores compartidos son los aspectos relevantes que marcan la diferencia dentro de la cultura Iniesta en la provincia de Huaral y distrito de Chancay, una institución educativa líder de formadores de jóvenes técnicos en ocho especialidades preparados para insertarse al mercado laboral. Chiavenato (2009) sostuvo son “los valores relevantes que adquieren importancia para las personas y

que definen las razones que explican por qué hacen lo que hacen funciona como justificaciones aceptadas por todos los miembros” (p.179). La institución educativa Inei 34 está fundamentado en los valores de la honestidad, la disciplina y el trabajo, los cuales nacieron junto con el himno y la fundación del colegio que se dio en el año 1957 como Inei 34.

1.4 Formulación del problema

Problema general.

¿Qué relación existe entre las habilidades directivas y la cultura organizacional en la institución educativa Inei 34 del distrito de Chancay, Lima – 2018?

Problemas específicos.

Problema específico 1.

¿Qué relación existe entre la dimensión habilidades conceptuales en la organización con la cultura organizacional en la institución educativa Inei 34 del distrito de Chancay, Lima – 2018?

Problema específico 2.

¿Qué relación existe entre la dimensión habilidades técnicas y profesionales con la cultura organizacional en la institución educativa Inei 34 del distrito de Chancay, Lima – 2018?

Problema específico 3.

¿Qué relación existe entre la dimensión habilidades interpersonales con la cultura organizacional en la institución educativa Inei 34 del distrito de Chancay, Lima – 2018?

Problema específico 4.

¿Qué relación existe entre la dimensión habilidades sociales con la cultura organizacional en la institución educativa Inei 34 del distrito de Chancay, Lima – 2018?

1.5 Justificación

La educación peruana a través de los tiempos siempre está cambiando, inducidos por las continuas transferencias institucionales, que se generan a nivel mundial. El estudio de la investigación científica de las habilidades directivas tiene la finalidad de hacer un estudio científico de enfoque cuantitativo para medir las habilidades directivas del director y la cultura organizacional de los docentes en la institución educativa y relacionarlos si son importantes en el desarrollo de la motivación en los usuarios Hernández, Fernández y Baptista (2014: 40).

Justificación teórica

Porque a través de un estudio científico cuantitativo se podrá generalizar la problemática que existe entre las habilidades directivas y la cultura organizacional a otras instituciones educativas del distrito de Chancay. La información que se obtendrá de este estudio servirá para reforzar el pensamiento de Ritter con respecto a la cultura organizacional. Y a la vez va cambiando en forma acelerada, así como la globalización, la apertura económica, la acometividad son fenómenos nuevos que se enfrentan cada día en la organización. Por lo cual con él se podrá analizar el fenómeno para luego reorientarse (p.41).

Justificación práctica.

El estudio de la investigación ayudara a solucionar los problemas de bajos niveles de comunicación para adquirir responsabilidades en cuanto a aprender a adquirir, coordinar con los docentes de las instituciones educativas del distrito de Chancay. Hernández, Fernández y Baptista (2014: 40). En la justificación práctica de la presente investigación científica se ha llegado a determinar las correlaciones de las variables Habilidades directivas y la cultura organizacional mediante el manejo de las habilidades

En la justificación práctica de la presente investigación científica se ha llegado a determinar las correlaciones de las variables Habilidades directivas y la cultura organizacional mediante el manejo de las habilidades del director si existe correlación significativa.

Justificación metodológica.

En la investigación científica, la *justificación metodológica* del estudio científico fue realizar un estudio de la variable habilidades directivas al equipo jerárquico para determinar las relaciones existe entre la variable cultura organizacional, se llegó hacer una recolección de datos a través de la encuesta a los docentes, para luego esta información llevarlo a procesar en la base de datos las muestras para saber si es confiable la validez de los instrumentos de recolección de datos. A través de la prueba de la hipótesis se hallaron los resultados de las correlaciones entre las variables. Hernández, Fernández y Baptista (2014: 40).

1.6 Hipótesis

Hipótesis general.

Existe relación significativa entre las habilidades directivas y la cultura organizacional en la institución educativa Inei 34 del distrito de Chancay, Lima – 2018.

Hipótesis específicas.

Hipótesis específica 1.

Existe relación significativa entre la dimensión habilidades conceptuales en la organización con la cultura organizacional en la institucional educativa Inei 34 del distrito de Chancay, Lima – 2018.

Hipótesis específica 2.

Existe relación significativa entre la dimensión habilidades técnicas y profesionales con la cultura organizacional en la institucional educativa Inei 34 del distrito de Chancay, Lima – 2018.

Hipótesis específica 3.

Existe relación significativa entre la dimensión habilidades interpersonales con la cultura organizacional en la institucional educativa Inei 34 del distrito de Chancay, Lima – 2018.

Hipótesis específica 4.

Existe relación significativa entre la dimensión habilidades sociales con la cultura organizacional en la institucional educativa Inei 34 del distrito de Chancay, Lima – 2018.

1.7 Objetivos

Objetivo general

Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y la cultura organizacional en la institución educativa Inei 34 del distrito de Chancay, Lima – 2018.

Objetivos específicos

Objetivos específicos 1.

Determinar la relación que existe entre la dimensión habilidades conceptuales en la organización con la cultura organizacional en la institución educativa Inei 34 del distrito de Chancay, Lima – 2018.

Objetivos específicos 2.

Determinar la relación que existe entre la dimensión habilidades técnicas y profesionales con la cultura organizacional en la institución educativa Inei 34 del distrito de Chancay, Lima – 2018.

Objetivos específicos 3.

Determinar la relación que existe entre la dimensión habilidades interpersonales con la cultura organizacional en la institución educativa Inei 34 del distrito de Chancay, Lima – 2018.

Objetivos específicos 4.

Determinar la relación que existe entre la dimensión habilidades sociales con la cultura organizacional en la institución educativa Inei 34 del distrito de Chancay, Lima – 2018.

II. Método

2.1 Diseño de investigación

Método

El método empleado fue hipotético deductivo. Este método consiste en plantear posibles soluciones a un problema presente y comprobar cada posible solución con respecto al problema (Cegarra, 2004).

Enfoque

Según su enfoque o naturaleza es una investigación cuantitativa. El enfoque cuantitativo “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 4).

Tipo

Según su tipo fue básica porque su “finalidad fue la mejor comprensión y conocimiento de los fenómenos sociales” (Sierra, 2001, p. 32).

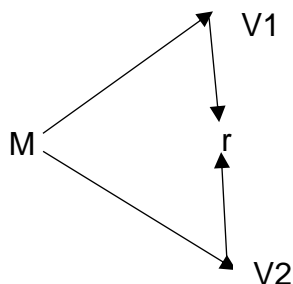
Nivel

El nivel de la investigación científica fue descriptivo correlacional por lo que se correlacionan o asocian las variables con la finalidad de conocer la relación que existe entre las variables permitiendo medir y cuantificar los resultados de la hipótesis sometidos a pruebas Hernández, Fernández y Baptista (2014: 126).

Diseño de investigación

El diseño empleado fue no experimental de corte transversal. Es no experimental porque son “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 152). Es de corte transversal porque son “investigaciones que recopilan datos en un momento único” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 154).

Grafico del diseño de investigación:



Dónde:

M → Muestra representa a 108 docentes

V1 → V1 Habilidades directivas

V2 → V2 Cultura organizacional

r → Representa la relación entre V1 y V2

2.2 Variables, operacionalización

Definición conceptual.

Variable 1: Habilidades directivas.

Madrigal (2009, p. 1) definió “las habilidades directivas son adquiridas y aprendidas para producir resultados relevantes”. La habilidad es la capacidad que tiene las personas en ciertas áreas de su vida, habilidades o talentos adquiridas a través de las inteligencias múltiples que están dotas en lo interior de las personas desde su nacimiento, para desarrollar las habilidades y destrezas de los procesos de producción.

Variable 2: Cultura organizacional.

Ritter (2008, p. 44) señaló “la cultura organizacional es la forma de actuar y de pensar de los integrantes de un grupo de una organización cuyo origen es un conjunto de creencias y valores compartidos”.

Operacionalización de variables

Tabla 1

Matriz de operacionalización de la V1: Habilidades directivas

Dimensiones	Indicadores	Items	Escala y niveles	Niveles y rango
Habilidades conceptuales	- Planifica	1,2,3,4,5	Escala actitudinal de likert Nunca (1)	
	- Dirige	6,7,8,9,10		
Habilidades técnicas y profesionales	- Trabajo en equipo	11,12,13,14,15	Casi nunca (2)	Bajo: [36 – 83]
	- Uso de la tecnología	16,17,18,19,	A veces (3) Casi siempre (4)	Medio: [84 – 132] Alto: [133 - 180]
Habilidades interpersonales	- Motivación	20,21,22,23	Siempre (5)	
	- Comunicación de conflicto	24,25,26,27 28,29,30		
Habilidades sociales	- Escucha	31,32		
	- Comprende	33,34		
	- Negocia	35,36		

Nota: Adaptado de *Habilidades directivas*, segunda edición, por Berta Madrigal, 2009. México D.F., México: Editorial Mc Graw Hill.

Tabla 2

Matriz de operacionalización de la V2: Cultura organizacional.

Dimensiones	Indicadores	Items	Escala y niveles	Niveles y rango
Identificación	- Personalidad en la institución	1,2,3,4,5	Escala actitudinal de Likert Nunca (1)	Bajo: [20 – 46]
Integración	- Supuestos básicos	6,7,8,9,10	Casi nunca (2) A veces (3)	Medio: [47 – 73] Alto: [74 - 100]
Coordinación	- Normas	12,13,14,15	Casi siempre (4) Siempre (5)	
Motivación	- Valores compartidos	16,17,18,19,20		

Nota: Adaptado de *Cultura organizacional*, primera edición, por Miguel Ritter, 2008. Buenos Aires, Argentina: Editorial Dircom.

2.3 Población, muestra y muestreo

Población

La población para la presente investigación está constituida por 108 docentes. “La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 174).

La población es un grupo de elementos que tienen características comunes que lo hacen diferente a otro grupo de elementos y es el motivo del estudio.

Muestra

La muestra para la presente investigación estuvo constituido por 85 docentes. “La muestra es un subgrupo de la población” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 175).

Se seleccionó 85 docentes del total de 108 docente que laboran en la Institución Educativa “INEI 34” del distrito de Chancay para ello se tomó en cuenta criterios de inclusión y de exclusión

Criterios de inclusión.

Docentes nombrados y contratados con más de dos años de experiencia laboral en la Institución Educativa

Criterios de exclusión.

- Docentes nombrados reasignados provenientes de otras Instituciones con menos de dos años de servicio
- Docentes contratados con menos de dos años de servicio en la Institución Educativa.
- Auxiliares de educación
- Personal de servicio
- Personal administrativo
- Docentes que no aceptaron voluntariamente ser parte del estudio

Muestreo

El muestreo fue no probabilístico intencional. “Son procedimientos de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 189).

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos,

Validez y confiabilidad

Para la presente investigación se empleó como técnica de recolección de datos la encuesta. Esta técnica “consiste en la obtención de datos de interés sociológico mediante la interrogación a los miembros de la sociedad” (Sierra, 2001, p. 305).

Instrumentos de recolección de datos

Para la presente investigación se empleó como instrumento de recolección de datos el cuestionario. “Es un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 217).

Tabla 3

Ficha técnica del instrumento para medir la V1 Habilidades directivas

Nombre del instrumento: Cuestionario para medir las habilidades directivas

Autora: Madrigal (2009)

Adoptado por: Angélica Nicolasa Flores Suárez

Lugar: I.E.INEI 34 Chancay

Fecha de aplicación: 08 – 01-18

Objetivo: Medir las habilidades directivas del director

Administrado a: Los docentes del INEI 34

Tiempo: Se aplicó la encuesta todo el día

Margen de error: 5 %

Observación: Hubo dificultades factor tiempo de los docentes

Tabla 4

 Ficha técnica del instrumento para medir la V2 cultura organizacional

Nombre del instrumento: Cuestionario para medir la cultura organizacional de los docentes de la institución educativa INEI 34

Autor: Ritter (2008)

Adoptado por: Angélica Nicolasa Flores Suárez

Fecha de aplicación: 08 – 01 – 18

Objetivo Medir la cultura organizacional de los docentes

Administrado a: los docentes

Tiempo: Se aplicó todo el día

Margen de error: 5 %

Observación: Hubo dificultades factor tiempo por parte de los docente

Valides y confiabilidad del instrumento de los instrumentos

Validez:

“Es el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 200).

Tabla 5

Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento V1

Nº	Grado académico	Nombres y apellidos	Dictamen
1	Doctor	Hugo Lorenzo Agüero Alva	Aplicable
2	Maestro	Guido Bravo Huaynates	Aplicable
3	Maestro	Ana Sofía Flores Tuanama	Aplicable

Tabla 6

Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento V2

Nº	Grado académico	Nombres y apellidos	Dictamen
1	Doctor	Hugo Lorenzo Agüero Alva	Aplicable
2	Maestro	Guido Bravo Huaynates	Aplicable
3	Maestro	Ana Sofía Flores Tuanama	Aplicable

Confiabilidad del instrumento

Es un instrumento de medición se refiere al grado en que aplicación repetida al mismo docente u objeto producen resultados iguales. Hernández Fernández y Baptista (2010: 200). La recolección de datos fue mediante una encuesta de preguntas, tomada a toda la población de docentes de la institución educativa INEI 34 con la finalidad de recolectar los datos del cuestionario para medir con el (Alfa de Crombach). Comparar los resultados obtenidos con los datos de la siguiente tabla:

Tabla 7

Niveles de confiabilidad.

Rango	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

Nota: Tomado de *Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos*, por Yadira Corral, 2009. Carabobo, Venezuela.

Tabla 8

Estadístico de fiabilidad del instrumento que mide la variable habilidades directivas

Resumen de procesamiento de dato.

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	20	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,963	36

Para el cuestionario de habilidades directivas, el alfa de Cronbach fue ($\alpha = 0,963$) que representa un índice de confiabilidad muy alta.

Tabla 9

Estadístico de fiabilidad del instrumento que mide la cultura organizacional

Resumen de procesamiento de dato.

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	20	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,822	20

Para el cuestionario de cultura organizacional, el alfa de Cronbach fue ($\alpha = 0,822$) que representa un índice de confiabilidad muy alta.

2.5 Métodos de análisis de datos

Se han realizado las pruebas de análisis descriptivo para elaborar la hipótesis para probar los resultados de las variables, dimensiones, e indicadores con la fiabilidad de interpretar los instrumentos y probar la hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación de Rho Spearman entre las variables,

Estadística descriptiva

Los resultados se presentaron empleando en la tabla de frecuencias y la barra de histograma para probar los resultados de la correlación de las variables y demisiones.

Estadística inferencial / prueba de hipótesis

Ho: (Formula de hipótesis nula)

Ho: (Formula de la hipótesis de investigación)

Nivel de Significación.

El nivel de significación teórica $\alpha = 0.05$

Que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%

Regla de dirección.

El nivel de significación debido a que $p = 0,000$ es $<$ que 0.05 rechaza la H_0

El nivel de significación es que $p = 0,000$ no es $<$ que α , no rechazar H_0

Prueba estadística

Para el análisis estadístico de la investigación científica se utilizó el paquete o programa del estadístico SPSS 22. Los datos obtenidos son presentados en tablas y gráficos de acuerdo a las variables y dimensiones. Para el contraste de hipótesis se hizo uso de la prueba no paramétrica de Correlación de Rho de Spearman.

El resultado de las pruebas de correlación, se interpretaron por comparación con la siguiente correlación.

Prueba de correlación, interpretada por comparación
-1.0 = correlación negativa perfecta. ("A mayor X, menor y", de manera proporcional. Es decir, cada vez que X aumenta una unidad, y disminuye siempre una cantidad constante). Esto también se aplica "a menor X, mayor Y".
-0.90 = Correlación negativa muy fuerte. -0.75 = Correlación negativa considerable. -0.50 = Correlación negativa media. -0.25 = Correlación negativa muy débil. -0.10 = Correlación negativa muy débil. 0.00 = No existe correlación alguna entre las variables. +0.10 = Correlación positiva muy débil. +0.25 = Correlación positiva débil. +0.50 = Correlación positiva débil. +0.75 = Correlación positiva considerable. +0.90 = Correlación positiva muy fuerte. +1.00 = Correlación positiva perfecta ("A mayor X, mayor Y" o "a menor Y", de manera proporcional. Cada vez que X aumenta, Y aumenta siempre una cantidad constante).

Figura 10. Tabla de correlación

Tomado de Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 305)

2.6 Aspectos éticos

Los datos indicados en esta investigación fueron recogidos del grupo de docentes participantes en la investigación científica y se procesaron de forma adecuada sin adulteraciones, pues estos datos están cimentados en el instrumento de cada variable y a la vez aplicado en la Institución Educativa Inei 34 del distrito de Chancay. La investigación contó con la autorización correspondiente del director de la institución educativa Inei 34 del distrito de Chancay. Asimismo, se mantuvo: (a) el anonimato de los docentes encuestados, (b) el respeto y consideración y (c) No hubo prejuizgamiento.

III. Resultados

3.1 Resultados descriptivo de la investigación

Análisis descriptivo de la variable habilidades directivas

Tabla 10

Niveles de percepción de las habilidades directivas

Nivel	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	[36 - 83]	6	7.06%
Medio	[84 - 132]	44	51.76%
Alto	[133 - 180]	35	41.18%
Total		85	100.00%

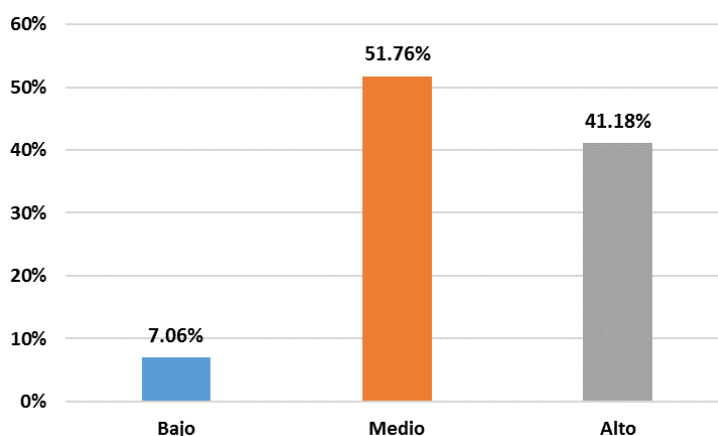


Figura 11. Niveles de percepción de las habilidades directivas

Interpretación: de la tabla 10 y la figura 11, se observa que 44 docentes (51.76%) percibieron que la variable habilidades directiva es medio, 35 docentes (41.18%) percibieron como alto y 6 docentes (7.06%) lo percibieron bajo.

Análisis descriptivo de los niveles de percepción de las dimensiones de la variable habilidades directivas

Tabla 11

Niveles de percepción de las habilidades conceptuales en la organización

Nivel	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	[10 - 23]	1	1.18%
Medio	[24 - 36]	44	51.76%
Alto	[37 - 50]	40	47.06%
Total		85	100.00%

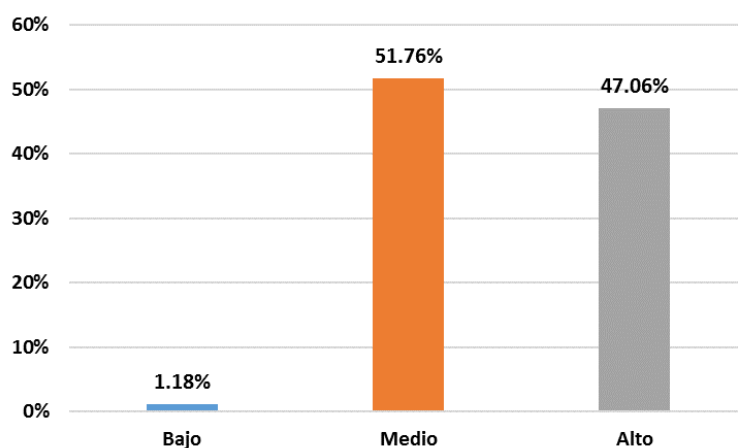


Figura 12. Niveles de percepción de las habilidades conceptuales en la organización

Interpretación: de la tabla 11 y figura 12, se observa que 44 docentes (51,76%) percibieron que la dimensión habilidades conceptuales en la organización es medio, 40 docentes (47.06 %) percibieron como alto y solo un docente (1.18 %) lo percibieron bajo.

Tabla 12

Niveles de percepción de la dimensión habilidades técnicas y profesionales

Nivel	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	[9 - 20]	10	11.76%
Medio	[21 - 33]	49	57.65%
Alto	[34 - 45]	26	30.59%
Total		85	100.00%

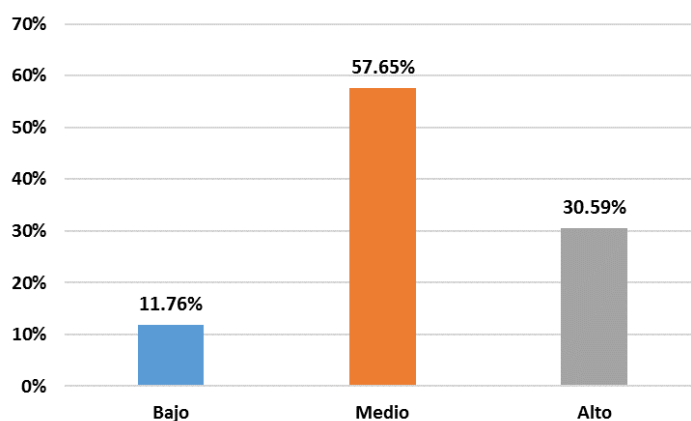


Figura 13. Niveles de percepción de la dimensión habilidades técnicas y profesionales

Interpretación: de la tabla 12 y figura 13, se observaron que 49 docentes (57,65 %) percibieron que la dimensión habilidades técnicas y profesionales es medio, 26 docente (30,59%) percibieron como alto y 10 docentes (11,76 %) lo percibieron bajo.

Tabla 13

Niveles de percepción de la dimensión de las habilidades interpersonales

Nivel	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	[11 - 25]	9	10.59%
Medio	[26 - 40]	41	48.24%
Alto	[41 - 55]	35	41.18%
Total		85	100.00%

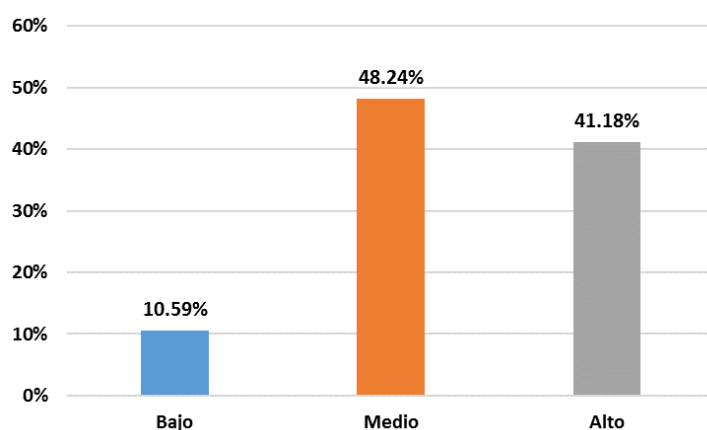


Figura 14. Niveles de percepción de la dimensión habilidades interpersonales

Interpretación: de la tabla 13 y figura 14, se observa que 41 docentes (48,24 %) percibieron que la dimensión habilidades interpersonales es medio, 35 docentes (41,18 %) percibieron como alto y 9 docentes (10,59 %) lo percibieron bajo.

Tabla 14

Niveles de percepción de la dimensión habilidades sociales

Nivel	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	[9 - 20]	34	40.00%
Medio	[21 - 33]	51	60.00%
Alto	[34 - 45]	0	0.00%
Total		85	100.00%

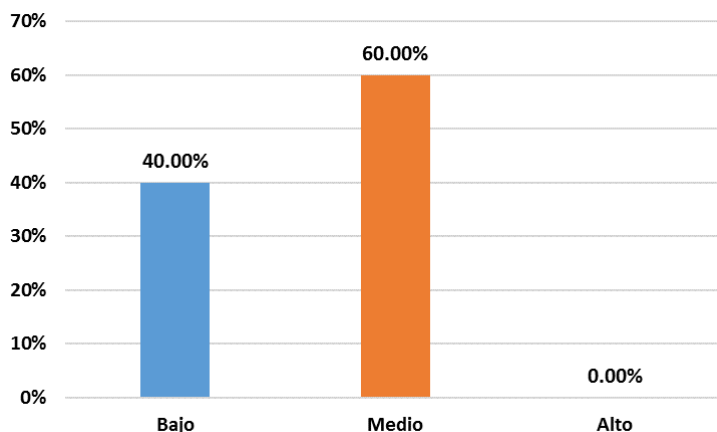


Figura 15. Niveles de percepción de la dimensión habilidades sociales

Interpretación: de la tabla 14 y figura 15, se observa que 51 docentes (60,00 %) percibieron que la dimensión habilidades sociales es medio, 34 docentes (40,00 %) percibieron como bajo y ningún docentes (0.00%) percibió alto.

Análisis descriptivo de los niveles de la percepción Cultura organizacional

Tabla 15

Niveles de percepción de la cultura organizacional

Nivel	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	[20 - 46]	2	2.35%
Medio	[47 - 73]	38	44.71%
Alto	[74 - 100]	45	52.94%
Total		85	100.00%

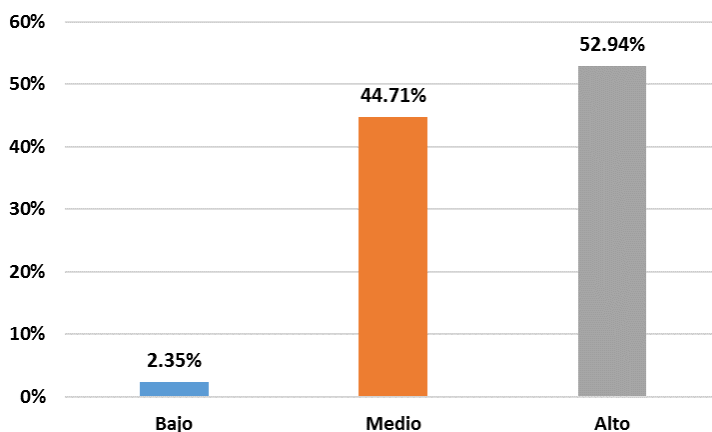


Figura 16. Niveles de percepción de la cultura organizacional

Interpretación: de la tabla 15 y la Figura 16, se observa que 45 docentes (52,94%) percibieron que la variable cultura organizacional es alto, 38 docentes (44,71 %) percibieron como medio y 2 docentes (2,35 %) lo percibieron bajo.

Análisis descriptivo de los niveles de las dimensiones de la variable cultura organizacional

Tabla 16

Niveles de percepción de la dimensión identificación

Nivel	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	[5 - 11]	2	2.35%
Medio	[12 - 18]	27	31.76%
Alto	[19 - 25]	56	65.88%
Total		85	100.00%

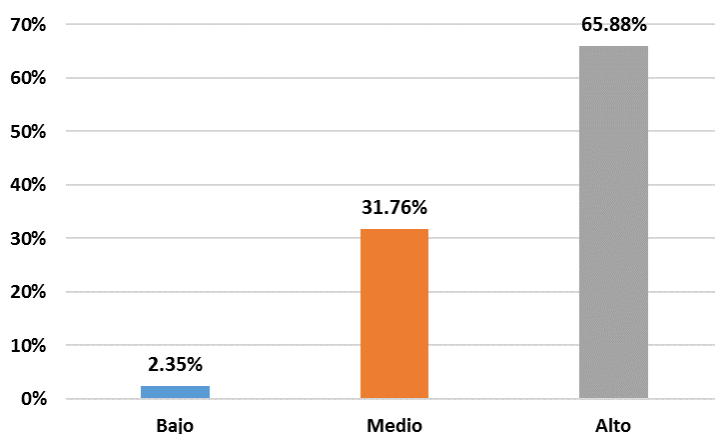


Figura 17. Niveles de percepción de la dimensión identificación.

Interpretación: de la tabla 16 y la Figura 17, se observa que 56 docentes (65,88 %) lo percibieron que la dimensión identificación es alto, y 27 docentes (31,76 %) percibieron como medio y 2 docentes (2,35 %) lo percibieron bajo.

Tabla 17

Niveles de percepción de la dimensión integración

Nivel	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	[5 - 11]	7	8.24%
Medio	[12 - 18]	28	32.94%
Alto	[19 - 25]	50	58.82%
Total		85	100.00%

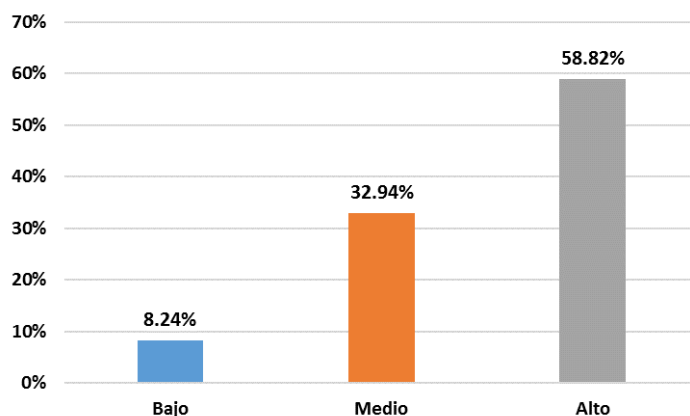


Figura 18. Niveles de percepción de la dimensión integración.

Interpretación: de la tabla 17 y figura 18, se observa que 50 docentes (58,82 %) percibieron que la dimensión integración es alto, 28 docentes (32,94 %) percibieron como medio y 7 docentes (8,24 %) lo percibieron bajo.

Tabla 18

Niveles de percepción de la dimensión coordinación

Nivel	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	[5 - 11]	10	11.76%
Medio	[12 - 18]	31	36.47%
Alto	[19 - 25]	44	51.76%
Total		85	100.00%

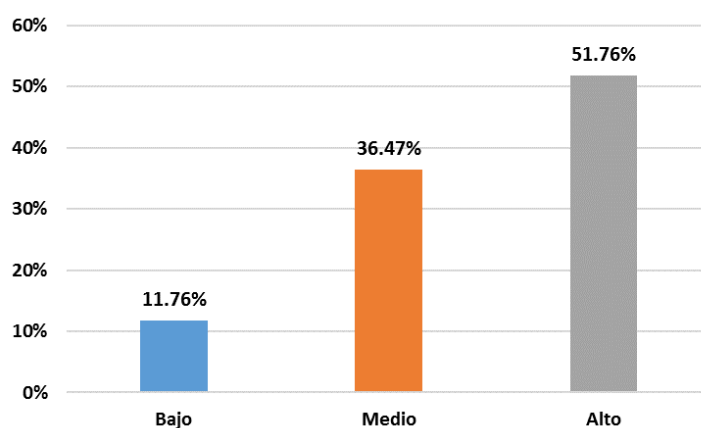


Figura 19. Niveles de percepción de la dimensión coordinación.

Interpretación: de la tabla 18 y figura 19, se observa que 44 docentes (51,76 %) percibieron que la dimensión coordinación es alto y 31 docentes (36,47 %) percibieron como medio y 10 docentes (11,76 %) lo percibieron bajo.

Tabla 19

Niveles de percepción de la dimensión motivación

Nivel	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	[5 - 11]	7	8.24%
Medio	[12 - 18]	38	44.71%
Alto	[19 - 25]	40	47.06%
Total		85	100.00%

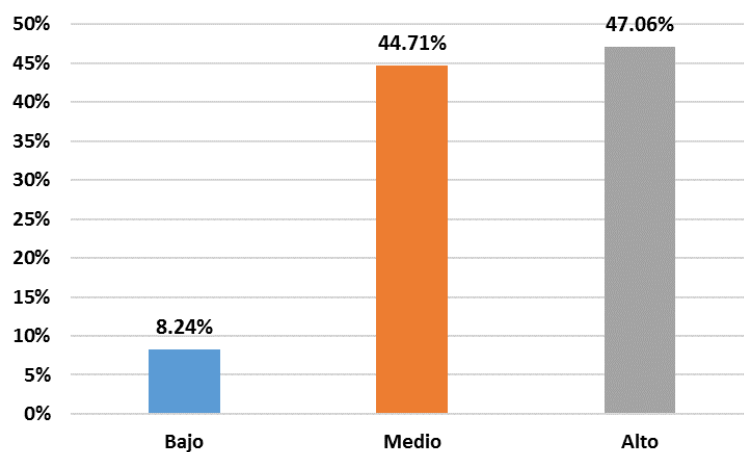


Figura 20. Niveles de percepción de la dimensión motivación.

Interpretación: de la tabla 19 y figura 20, se observa que 40 docentes (47,06 %) percibieron que la dimensión motivación es alto, 38 docentes (44,71 %) lo percibieron como medio y 7 docentes (8,24 %) lo percibieron bajo.

Contrastación de Hipótesis**Prueba de Hipótesis General**

H_1 : Existe relación significativa entre las habilidades directivas y la cultura organizacional en la institución Educativa INEI 34 del distrito de Chancay, Lima – 2018.

H_0 : No existe relación significativa entre las habilidades directivas y la cultura organizacional en la institución Educativa INEI 34 del distrito de Chancay, Lima – 2018.

Tabla 20

Grado de correlación entre habilidades directivas y cultura organizacional

			Habilidades directivas	Cultura organizacional
Rho de Spearman	Habilidades directivas	Coeficiente de correlación	1,000	,626**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	85	85
	Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	,626**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	85	85

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Decisión estadística:

Debido a que $p = 0,000$ es menor que 0,05, se rechaza la H_0 .

Conclusión

Los valores obtenidos en la prueba de hipótesis dan evidencias suficientes para afirmar que las habilidades directivas tiene relación positiva media ($Rho = 0.626$) y significativa (p valor = 0.000 menor que 0.05) con la cultura organizacional en la institución educativa INEI 34 del distrito de Chancay – Lima, 2018.

Pruebas de Hipótesis Específicas**Prueba de la primera hipótesis específica**

H_1 : Existe relación significativa entre la dimensión habilidades conceptuales en la organización con la cultura organizacional en la institución Educativa INEI 34 del distrito de Chancay, Lima – 2018.

H_0 : No existe relación significativa entre la dimensión habilidades conceptuales en la organización con la cultura organizacional en la institución Educativa INEI 34 del distrito de Chancay, Lima – 2018.

Tabla 21

Grado de correlación de la dimensión habilidades conceptuales en la organización y la cultura organizacional

			Cultura organizacional	Habilidades conceptuales
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,480**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	85	85
	Habilidades conceptuales en la organización	Coefficiente de correlación	,480**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	85	85

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

Decisión:

Debido a que $p = 0,000$ es menor que $0,05$, se rechaza la H_0

Conclusión

Los valores obtenidos en la prueba de hipótesis dan evidencias suficientes para afirmar que la dimensión habilidades conceptuales en la organización tiene relación positiva débil ($Rho = 0.480$) y significativa (p valor = 0.000 menor que 0.05) con la cultura organizacional en la institución educativa INEI 34 del distrito de Chancay – Lima, 2018.

Prueba de la segunda hipótesis específica

H_1 : Existe relación significativa entre la dimensión habilidades técnicas y profesionales con la cultura organizacional en la institución educativa INEI 34 del distrito de Chancay, Lima – 2018.

H_0 : No Existe relación significativa entre la dimensión habilidades técnicas y profesionales con la cultura organizacional en la institución educativa INEI 34 del distrito de Chancay, Lima – 2018.

Tabla 22

Grado de correlación de la dimensión habilidades técnicas y profesionales con la cultura organizacional

			Cultura organizacional	Hab_Téc y Prof
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,547**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	85	85
	Hab_Téc y Prof	Coefficiente de correlación	,547**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	85	85

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

Decisión:

Debido a que $p = 0.000$ es menor que 0.05 , se rechaza la H_0

Conclusión

Los valores obtenidos en la prueba de hipótesis dan evidencias suficientes para afirmar que la dimensión de las habilidades técnicas y profesionales tiene relación positiva media ($Rho = 0.547$) y significativa (p valor = 0.000 menor que 0.05) con la cultura organizacional en la institución educativa INEI 34 del distrito de Chancay – Lima, 2018.

Prueba de la tercera hipótesis específica

H_1 : Existe relación significativa entre la dimensión habilidades interpersonales con la cultura organizacional en la institución educativa INEI 34 del distrito de Chancay, Lima – 2018.

H_0 : No existe relación significativa entre la dimensión habilidades interpersonales con la cultura organizacional en la institución educativa INEI 34 del distrito de Chancay, Lima – 2018.

Tabla 23

Grado de correlación de la dimensión habilidades interpersonales y la cultura organizacional

			Cultura organizacional	Habilidades interpersonales
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,548**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	85	85
	Habilidades interpersonales	Coefficiente de correlación	,548**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	85	85

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

Decisión:

Debido a que $p = 0,000$ es menor que $0,05$, se rechaza la H_0

Conclusión

Los valores obtenidos en la prueba de hipótesis dan evidencias suficientes para afirmar que la dimensión de las habilidades interpersonales tiene relación positiva media ($Rho = 0.548$) y significativa (p valor = 0.000 menor que 0.05) con la cultura organizacional en la institución educativa INEI 34 del distrito de Chancay – Lima, 2018.

Prueba de la cuarta hipótesis específica

H_1 : Existe relación significativa entre la dimensión habilidades sociales con la cultura organizacional en la institución educativa INEI 34 del distrito de Chancay, Lima – 2018.

H_0 : No existe relación significativa entre la dimensión habilidades sociales con la cultura organizacional en la institución educativa INEI 34 del distrito de Chancay, Lima – 2018.

Tabla 24

Grado de correlación de la dimensión habilidades sociales y la cultura organizacional

			Cultura organizacional	Habilidades sociales
Rho de Spearman	Cultura	Coefficiente de correlación	1,000	,551**
	organizaci	Sig. (bilateral)	.	,000
	onal	N	85	85
	Habilidad	Coefficiente de correlación	,551**	1,000
	s sociales	Sig. (bilateral)	,000	.
		N	85	85

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

Decisión:

Debido a que $p = 0.000$ es menor que 0.05 , se rechaza la H_0

Conclusión

Los valores obtenidos en la prueba de hipótesis dan evidencias suficientes para afirmar que la dimensión de las habilidades sociales tiene relación positiva media ($Rho = 0.551$) y significativa (p valor = 0.000 menor que 0.05) con la cultura organizacional en la institución educativa INEI 34 del distrito de Chancay – Lima, 2018.

IV. Discusión

En esta investigación sobre las habilidades directivas y la cultura organizacional en la Institución Educativa “INEI 34” del distrito de Chancay, – Lima 2018

Sobre la relación existente entre las habilidades directivas y la cultura organizacional en la Institución Educativa “INEI 34” del distrito de Chancay se observó una relación positiva media ($Rho=0.626$) y significativa (p valor= $0.000 < 0.05$), es decir las habilidades directivas se relaciona significativamente con la cultura organizacional. Estos resultados coincidieron con los hallazgos obtenidos por las investigaciones de: (a) Lozano (2017) en su tesis de maestría sobre Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la gerencia de bienestar en el Ministerio Público-2016” en la que concluyó: existe correlación positiva moderada entre las variables; existe relación positiva fuerte de la dimensión relación directa y significativa entre las habilidades directivas del Ministerio Público en el desarrollo de las habilidades gerenciales; (b) Vera (2017) en su tesis de maestría sobre “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del departamento de enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016” en la que concluyó: primero existe relación positiva, alta y significativa entre las variables gerenciales habilidades y desarrollo organizacional, segundo existe relación positiva alta y significativa entre la dimensión habilidades conceptuales y el desarrollo organizacional, tercero existe relación positiva alta y significativa entre la dimensión habilidades técnicas y el desarrollo organizacional; (c) Tafur (2017) en su tesis de maestría sobre “habilidades directivas y cambio organizacional en el programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento – 2016” en la que concluyó: existe relación positiva entre la dimensión habilidades sociales y cambio organizacional. En referencia a la relación existente entre la dimensión habilidades conceptuales en la organización y cultura

organizacional en la Institución Educativa “INEI 34” del distrito de Chancay se observó una relación positiva media ($Rho=0.480$) y significativa (p valor= $0.000<0.05$); es decir las dimensión habilidades conceptuales se relacionan significativamente con la cultura organizacional. Estos resultados coincidieron con los hallazgos obtenidos por las investigaciones de Vera (2017) en su tesis de maestría sobre “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del departamento de enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016” en la que concluyó: primero existe relación positiva, alta y significativa entre las variables gerenciales habilidades y desarrollo organizacional, segundo existe relación positiva alta y significativa entre la dimensión habilidades conceptuales y el desarrollo organizacional, tercero existe relación positiva alta y significativa entre la dimensión habilidades técnicas y el desarrollo organizacional.

Sobre la relación existente entre la dimensión habilidades técnicas y profesionales con la cultura organizacional en la Institución Educativa “INEI 34” del distrito de Chancay se observó una relación positiva media ($Rho=0.547$) y significativa (p valor= $0.000<0.05$), es decir la dimensión habilidades técnicas y profesionales está relacionada significativamente con la cultura organizacional. Estos resultados coincidieron con los hallazgos obtenidos por las investigaciones de Gonzales (2017) en su tesis de maestría sobre “Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016” en la que concluyó: Existe una relación positiva moderada entre las variables habilidades gerenciales y toma de decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción; existe relación positiva entre las variables habilidades gerenciales y toma de decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la

Producción; existe relación moderada y significativa entre la dimensión habilidades técnicas y toma de decisiones; Existe relación positiva moderada y significativa entre la dimensión habilidades humanas y toma de decisiones.

En referencia a la relación existente entre la dimensión habilidades interpersonales con la cultura organizacional en la Institución Educativa “INEI 34” del distrito de Chancay se observó una relación positiva media ($Rho=0.548$) y significativa ($p\text{ valor}=0.000<0.05$), es decir la dimensión habilidades interpersonales está relacionada significativamente con la cultura organizacional. Estos resultados coincidieron con los hallazgos obtenidos por las investigaciones de: (a) Gonzales (2017) en su tesis de maestría sobre “Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016” en la que concluyó: existe relación positiva entre las variables habilidades gerenciales y toma de decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción; existe relación moderada y significativa entre la dimensión habilidades técnicas y toma de decisiones; existe una relación positiva moderada y significativa entre la dimensión habilidades humanas y toma de decisiones; (b) Tafur (2017) en su tesis de maestría sobre “habilidades directivas y cambio organizacional en el programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento – 2016” en la que concluyó: existe relación positiva entre la dimensión habilidades sociales y cambio organizacional; (c) Vera (2017) en su tesis de maestría sobre “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del departamento de enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016” en la que concluyó: Existe relación positiva alta y significativa entre las variables; (d) Pereda (2016) en su tesis de maestría sobre “análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector

público de la provincia de Córdoba” en la que concluyó: Existe relación positiva moderada entre la dimensión motivación y trabajo en equipo para resolver problemas en el sector Público de la provincia de Córdoba; (e) Leite (2017) en su tesis de maestría sobre “propuesta de plan de marketing interno para promover la cultura en una empresa proveedora de servicios de información” en la que concluyó: Existe correlación positiva moderada entre las variables; (f) Peñaloza (2014) en su tesis de maestría sobre “habilidades gerenciales del director que fortalece las relaciones interpersonales del docente en educación primaria” en la que concluyó: existe relación positiva moderada entre las variables habilidades gerenciales y las relaciones interpersonales de los docentes de educación primaria pertenecientes al municipio de Maracaibo; (g) Alcón (2014) en su tesis de maestría sobre “habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo del municipio Tinaquillo, estado Cojedes” en la que concluyó: Existe dificultades entre la dimensión factores internos y externos en los desempeños de los docentes, por falta de no desarrollar habilidades directivas; (h) Ayala (2017) en su tesis de maestría sobre “habilidades directivas y gestión del conocimiento en el nivel de comunicación interna desde la percepción docente, Los Olivos, 2016” en la que concluyó: primero existe relación positiva entre las variables, segundo existe relación significativa entre la comunicación interna desde la percepción de los docentes y las habilidades directivas y Gutiérrez (2014) en su tesis de maestría sobre “la cultura organizacional como factor que influye en la motivación laboral de los trabajadores del área operativa en una empresa de transporte aéreo” en la que concluyó: la cultura organizacional no influye en la motivación laboral.

Sobre la relación existente entre la dimensión habilidades sociales significativa con la cultura organizacional en la Institución Educativa “INEI 34” del distrito de Chancay se observó una relación positiva media ($Rho=0.551$) y significativa ($p \text{ valor}=0.000<0.05$) es decir la dimensión habilidades sociales es significativa con la cultura organizacional. Estos resultados coincidieron con los hallazgos obtenidos por las investigaciones de Tafur (2017) en su tesis de maestría sobre “habilidades directivas y cambio organizacional en el programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento – 2016” en la que concluyó: existe relación moderada entre la dimensión habilidades sociales y cambio organizacional; (b) Ayala (2017) en su tesis de maestría sobre “habilidades directivas y gestión del conocimiento en el nivel de comunicación interna desde la percepción docente, Los Olivos, 2016” en la que concluyó: existe relación significativa entre la comunicación interna desde la percepción de los docentes y las habilidades directivas y Canales (2013) en su tesis de maestría sobre “influencia de la cultura organizacional y la gestión educativa en la universidad peruana de integración global S.A.C” en la que concluyó: existe relación significativa entre las habilidades sociales y la gestión educativa en la universidad peruana de integración global S.A.C

V. Conclusiones

Primera: Los valores obtenidos en la prueba de hipótesis dan evidencias suficientes para afirmar que las habilidades directivas tiene relación positiva media ($Rho = 0.626$) y significativa (p valor = 0.000 menor que 0.05) con la cultura organizacional en la institución educativa INEI 34 del distrito de Chancay – Lima, 2018.

Segunda: Los valores obtenidos en la prueba de hipótesis dan evidencias suficientes para afirmar que la dimensión habilidades conceptuales en la organización tiene relación positiva débil ($Rho = 0.480$) y significativa (p valor = 0.000 menor que 0.05) con la cultura organizacional en la institución educativa INEI 34 del distrito de Chancay – Lima, 2018.

Tercera: Los valores obtenidos en la prueba de hipótesis dan evidencias suficientes para afirmar que la dimensión de las habilidades técnicas y profesionales tiene relación positiva media ($Rho = 0.547$) y significativa (p valor = 0.000 menor que 0.05) con la cultura organizacional en la institución educativa INEI 34 del distrito de Chancay – Lima, 2018.

Cuarta: Los valores obtenidos en la prueba de hipótesis dan evidencias suficientes para afirmar que la dimensión de las habilidades interpersonales tiene relación positiva media ($Rho = 0.548$) y significativa (p valor = 0.000 menor que 0.05) con la cultura organizacional en la institución educativa INEI 34 del distrito de Chancay – Lima, 2018.

Quinta: Los valores obtenidos en la prueba de hipótesis dan evidencias suficientes para afirmar que la dimensión de las habilidades sociales tiene relación positiva media ($Rho = 0.551$) y significativa (p valor = 0.000 menor que 0.05) con la cultura organizacional en la institución educativa INEI 34 del distrito de Chancay – Lima, 2018.

VI. Recomendaciones

Se recomienda a la directora de la UGEL 10 de Huaral organizar una capacitación de habilidades directivas para fortalecer el liderazgo directivo y la cultura organizacional de las instituciones educativas de la provincia de Huaral, con la finalidad de promover la identidad de los docentes con su centro de trabajo.

Se recomienda a la UGEL 10 de Huaral proyectar una capacitación de habilidades conceptuales en la organización, para todos los directores, directivos de la provincia de Huaral con la finalidad de mejorar las habilidades comunicativas y de motivación entre los directivos y jerárquicos de las instituciones educativas de la provincia de Huaral.

Se recomienda al director de la institución educativa INEI 34 desarrollar una capacitación de conocimiento de habilidades técnicas y profesionales, para adquirir capacidades de manejo de liderazgo, manejo de equipos eficaces y motivar al personal docente hacia las mejoras del desempeño exitoso y como resultado se logre influenciar en los demás.

Se recomienda al director realizar capacitaciones con talleres de habilidades interpersonales en la institución educativa INEI 34 con profesionales especializados en habilidades del liderazgo educativo, para desarrollar relaciones positivas altas entre los docentes y directivos de la institución educativa.

Se recomienda al director realizar una capacitación de habilidades sociales en la institución educativa y practicar los valores de asertividad, honestidad y puntualidad en la institución educativa.

VII. Referencias

- Alcon, N. (2013). *Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo del municipio Tinaquillo, estado Cojedes*
- Ayala, M. (2017). *Habilidades directivas y gestión del conocimiento en el nivel de comunicación interna desde la percepción docente, Los Olivos, 2016* (Tesis de doctorado). Universidad César Vallejo, Perú.
- Bateman, T. y A. Snell (2009). *Administración liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. (8ª ed). México: Ediciones, México Mc Graw Hill.
- Cleghorn, L. (2005). *Gestión ética para una organización competitiva*. Recuperado de: <https://goo.gl/aByWVr>
- Canales, S. (2013). *Influencia de la cultura organizacional y la gestión educativa en la universidad peruana de integración global S.A.C* (tesis de maestría). Universidad de Educación Enrique Guzmán y Valle, Perú. Recuperado de: <https://goo.gl/nSFAon>
- Cegarra, J. (2004). *Metodología de la investigación científica y tecnológica*. Recuperado de: <https://goo.gl/BjeGUX>
- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento organizacional*. (3ª ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (10ª ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Corral, Y. (2009). *Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos*. Recuperado de: <https://goo.gl/LRJeEh>
- Daft, R. (2015). *Teoría y diseño organizacional*. (10ª ed.). México: Ediciones y recursos tecnológicos, S.A. de C.V.
- Diccionario de la real academia española, (2018). *Escucha*: Recuperado de: <https://goo.gl/rZeLZs>
- Freire, S., y Miranda, A. (2014). *El rol directivo en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Recuperado de: <https://goo.gl/1dqQ29>

- García-Revilla, L. (2006). *Técnicas y habilidades directivas*. Recuperado de: <https://goo.gl/YgZcEQ>
- Gonzales, J. (2017). *Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 82016* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Perú.
- Gutiérrez, E. (2014). *La cultura organizacional como factor que influye en la motivación laboral de los trabajadores del área operativa en una empresa de transporte aéreo* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia, Colombia.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Recuperado de: <https://goo.gl/PgSjwE>
- Lewin, L. (2017). *Gestión educativa en acción*. Buenos Aires: Editorial Noveduc Libros.
- Leite, R. (2017). *Propuesta de marketing interno para promover la cultura organizacional en una empresa proveedora de servicios de información* (Tesis de maestría) Instituto Politécnico Nacional de México, México.
- Lozano, C. (2017). *Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la Gerencia de Bienestar en el Ministerio Público – 2016* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Perú.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas*. (2ª ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
- MINEDUC (2006) *Estándares en la tecnología de la información y la comunicación para la formación inicial docente*. Recuperado de: <https://goo.gl/t0HG3G>
- Pereda, F. (2016). *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba*. (Tesis de doctorado). Universidad de Córdoba, España.
- Peñaloza, M. (2014). *Habilidades gerenciales del director que fortalecen las relaciones interpersonales del docente en educación primaria*. (Tesis de maestría). Universidad de Zulia, Maracaibo, Venezuela. Recuperado de: <https://goo.gl/WQwh3k>

- Puchol, L. (2012). *Habilidades directivas libro electrónico*. Recuperado de: <https://goo.gl/SPMGF3>
- Puchol, L. (2010). *Habilidades directivas*. Recuperado de: <https://goo.gl/LWttNS>
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional*. (1ª ed.). Buenos Aires: Editorial Dircom.
- Robbins, J., y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13ª ed.). México: Editorial Pearson Educación.
- Robbins, S., y Couter, M. (2005). *Administración*. (8ª ed.). Recuperado de: <https://goo.gl/Ak6U84>
- Rabouin, R. (2008).
- Rodríguez, M. (1989). *Desarrollo de habilidades directivas*. Recuperado de: <https://goo.gl/bC7PQv>
- Sierra, R. (2001). *Técnicas de investigación social*. Recuperado de: <https://goo.gl/euDtBv>
- Tafur, M. (2017). *Habilidades directivas y cambio organizacional en el programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento – 2016*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Perú.
- Vera, M. (2017). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Perú.
- Velasco, R. (2015). *Modelo de la cultura organizacional y alineación estratégica para una maquiladora de exportación*. Recuperado de: <https://goo.gl/DKk3NU>
- Wetten, D. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. (8ª ed.). México: Editorial Person Educación.
- Wetten, D. y Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. (1ª ed.). México: Editorial Person Educación.

ANEXOS

ANEXO A
ARTÍCULO CIENTÍFICO

Habilidades directivas y cultura organizacional en la Institución Educativa
“INEI 34” del distrito de Chancay – Lima, 2018

Autora: Br. Angélica Nicolasa Flores Suárez

angélicasentodo@hotmail.com

Resumen

La presente investigación, tuvo objetivo general determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y la cultura organizacional en la institución educativa INEI 34 del distrito de Chancay, Lima – 2018, siendo la hipótesis existe relación significativa entre las habilidades directivas y la cultura organizacional en la institución educativa INEI 34 del distrito de Chancay, Lima – 2018. El método empleado fue hipotético deductivo, el tipo de investigación fue de nivel correlacional, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental: transversal. La población estuvo conformado por 108 docentes, la muestra por 85 docentes y el muestreo fue no probabilístico. La técnica empleada fue la encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron cuestionarios. El resultado reveló: las habilidades directivas presentó una correlación positiva media con la cultura organizacional.

Palabras claves: Habilidades directivas y la cultura organizacional.

Abstract

This thesis investigated the relationship between the management skills and the organizational culture in the “INEI 34” high school of Chancay- Lima, 2018. The general hypothesis was exists meaningful relationship between between the management skills and the organizational culture in the “INEI 34” high school of Chancay- Lima, 2018. The research was conducted under the quantitative approach and deductive hypothetical method with a type of basic research and correlational descriptive level. The research design was non-experimental; transverse. The population consisted of 108 teachers, The sample of 85 teachers and sampling was of type non-probability. The technique was used to collect data was survey and data collection instruments were questionnaires. The result revealed that management skills had half positive relationship with organizational culture.

Keywords: the management skills and organizational culture.

Introducción

En los últimos 50 años las habilidades directivas han cambiado en muchas instituciones, en las instituciones educativas públicas se han estado haciendo un esfuerzo por actualizar dichas habilidades directivas a través de diplomados, segunda especialidades desarrollados por el (Minedu, 2014).

Durante un tiempo observé las habilidades directivas del director de la institución educativa Inei 34 del distrito de Chancay, y observé un problema que llamó mi atención, una vez al mes el director se reunía con la plana docente, en aquellas reuniones percibí que los docentes estaban desmotivados por las habilidades directivas del director, las cuales advertí eran prácticas rutinarias muy pegados a los cumplimientos normativos, pocos funcionales, motivo por lo cual existen conflictos entre docentes y directivos (Minedu, 2014). Es cuando noté que la institución educativa estaba encaminado al fracaso debido a las habilidades directivas del director.

La cultura organizacional del ministerio de educación siempre fue burocrática por las siguiente razón: nunca se preocupó por facilitar la adaptación al cambio constante por una sencilla razón, los directivos del Minedu sentados en sus escritorios elaboran los diseños normativos y el currículo nacional sin coordinar con los gobiernos regionales y locales para tratar los lineamientos de las políticas educativas de nuestro país donde se deben plasmar las mejoras de la gestión escolar. En la práctica no se cumplieron, desde mi experiencia observé y noté el fracaso del Minedu en el desarrollo de las habilidades directivas en los directivos de las instituciones educativas.

La cultura organizacional es un patrón de supuestos básicos en las instituciones educativas con la finalidad de solucionar los problemas de los usuarios orientándolos hacia las mejoras de la vanguardia del día. Ritter (2008) señaló “La cultura organizacional es un

conjunto de creencias, valores y normas compartidos o comportamientos de un grupo de docentes a lo largo de la vida institucional (p.41) La cultura organizacional de la institución educativa Inei 34 en los últimos tiempos se están perdiendo por causa de manejo de liderazgo y desconocimiento de las normas de la educación técnica del Minedu. Las grandes unidades escolares de los años 60 han quedado abandonado por falta de información.

En la institución educativa existe una cultura con pocas expectativas hacia el cambio por razones de que la cabeza no ha cambiado. Ritter (2008) señaló que cada grupo de trabajo en las organizaciones desarrolla su propia cultura, estas cultura pueden crecer o morir, algunas de ellas tienen una cultura fuerte en comparación a otras. La cultura en la institución educativa Inei 34 se encuentra debilitado por falta de visión del director.

Las instituciones educativas tiene sus propias características dentro de la cultura que fueron creados, así como el Inei 34 nació en el año 1957, para formar líderes empresarios en Chancay, otras instituciones fueron creados como científicos humanístico, estas culturas permanecen Chiavenato (2011) señaló “cada organización tiene sus propias características, su estilo de vida y su comportamiento, su mentalidad su presencia, su personalidad” (p.158). En las instituciones educativas las culturas son visibles y relevantes por lo que forman parte de sus costumbres, mitos, creencias, los valores, la insignia, el himno del técnico es parte la institución educativa.

En la cultura organizacional de la institución educativa INEI 34, los directivos docentes fundadores han pasado a ser los héroes de la institución educativa. Robbins (2005) señaló “Los fundadores de una organización tradicionalmente tienen un mayor impacto en la cultura inicial de la organización” (p. 45). Los docentes de la institución educativa están identificados con la cultura y los nuevos aprenden y se adaptan a la cultura de la institución educativa.

Las habilidades directivas y la cultura organizacional que estuvieron haciendo con la experiencia laboral, realizaron una mala práctica de producción de habilidades directivas, habilidades conceptuales, habilidades técnicas, habilidades interpersonales, sociales, no cumplieron con sus funciones plasmados en el reglamento interno.

La cultura organizacional es un patrón de supuestos básicos en la institución educativa con la finalidad de solucionar los problemas de los usuarios orientándolos hacia las mejoras de la vanguardia del día. Schein, (2010) señaló “es un patrón de supuestos básicos compartidos por un grupo, con el fin de resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerados válidos” (p. 18). Cuando existe valores compartido de parte de los docentes la institución educativa siempre será muy fuerte, por qué sus miembros están identificados con la formas de ser de la cultura, los nuevos integrantes se adaptan a los valores y normas de la institución educativa.

Las instituciones educativas tiene sus propias características dentro de la cultura que fueron creados, así como el INEI 34 nació en el año 1957, para formar líderes empresarios en Chancay, otras instituciones fueron creados como científicos humanístico, estas culturas permanecen Chiavenato (2004) señaló “cada organización tiene sus propias características, su estilo de vida y su comportamiento, su mentalidad su presencia, su personalidad” (p.158). En las instituciones educativas las culturas son visibles y relevantes por lo que forman parte de sus costumbres, mitos, creencias, los valores, la insignia, el himno del técnico es parte la institución educativa.

En la cultura organizacional de la institución educativa INEI 34, los directivos, docentes fundadores han pasado a ser los héroes de la institución educativa, Robbins (2004) señalo “Los fundadores de una organización tradicionalmente tienen un mayor impacto en

la cultura inicial de la organización” (p. 45). Los docentes de la institución educativa están identificados con la cultura y los nuevos aprenden y se adaptan a la cultura Ineista.

Con respecto a las habilidades directivas en las instituciones educativas son muy importantes para el desarrollo el liderazgo directivo y su impacto de resultados. Madrigal (2009) señaló la habilidad como “la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distendió de tiempo y economía y con el máximo de seguridad” (p.1). La habilidad es la capacidad que tiene las personas en ciertas áreas de su vida, habilidades o talentos adquiridas a través de las inteligencias múltiples que están dotas en lo interior de las personas desde su nacimiento, las capacidades para desarrollar los procesos de producción de textos.

Los directivos que tienen habilidades interpersonales son personas amables y motivadoras con los docentes y usuarios de la institución educativa. Puchol (2012) definió “las habilidades de comunicación interpersonal como un dispositivo de gestión encaminado a promover la comunicación de una empresa con su propio personal, tratando de organizar sus relaciones de trabajo o de mejorar su cohesión interna y su rendimiento” (p.5). Los directores con altas habilidades interpersonales encaminan hacia el éxito al personal docente y aplicar las mejoras para la institución educativa.

El liderazgo es un arte o gusto para dirigir a un determinado grupo de docentes, amigos, familias con la finalidad de transmitir alegría, motivación levantando el ánimo al líder desanimado. Robbins (2009) definió “el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo de personas para lograr una visión o el establecimiento de metas en la institución” (p.385). Así mismo el director que es un líder en la institución educativa brindo afecto de influencias en los docentes para trabajar unidos para lograr lo programado en los documentos pedagógicos de la institución educativa.

Los directivos que nacieron para triunfar siempre está rodeados de personas que desean ser como él, aprender de sus formas, doctrinas forma de vida, para influenciar en los otros líderes. Lewin (2017) reforzó “los directivos se rodean de otros líderes, y forman comunidades de líderes. Es decir, de personas que trascienden a través de los otros” (p.). Los líderes que se rodearon de otros líderes transmiten su liderazgo a los demás, no se lo guarda su sabiduría aprendida este lo comparte con los docentes.

El líder pedagógico está preparado para desarrollar la gestión pedagógica, gestión administrativa, gestión escolar requisitos para el desarrollo de la práctica del director para motivar, influir, comunicar, acompañar y educar hacia la transformación de la institución educativa. Madrigal (2009) realizó estudios de “investigación acerca de que motiva y desmotiva al trabajador, indica que gran porcentaje de trabajadores lo que les desmotiva es principalmente la forma en que lo dirigen sus superiores” (p.8). En los nuevos tiempos los directores están preparados para afrontar nuevos retos y ayudar a su comunidad a salir de la pobreza, formando una pequeña empresa en la escuela trabajando a tiempo y fuera de tiempo por los estudiantes para prepararlos para un concurso de beca 18, esto es gracias a la entrega del directores pedagógicos, docentes, exalumnos y autoridades comprometidos con su institución educativa. Por lo tanto se entiende por liderazgo que es un conjunto de prácticas intencionalmente practicadas interactuadas e innovadoras en el desarrollo de las capacidades de inteligencia corporal kinestésica y el emprendimiento escolar. El directivo escolar es un líder muy importante en la escuela siendo “la cabeza” de la institución educativa que conduce, así como se dice estando bien la cabeza, entonces todo el cuerpo estado bien. El director que ha desarrollado las habilidades conceptuales, técnicas, interpersonales y sociales demuestra inteligencia emocional alta.

Los equipos virtuales están a la vanguardia en pleno siglo XXI, un mundo de los nativos inmigrantes digitales que usan la tecnología en los videos juegos, a través de los dispositivos móviles inteligentes, que favorecen los procesos de interacción social y ayuda a construir el conocimiento para intercambiar y compartir conocimientos ya construido. Daft (2015) señaló “en la actualidad está reinando el internet, las redes sociales, los blogs, la colaboración en línea, comunidades basados en la web, los dispositivos móviles , twitter, Facebook, YouTube y skepp, wasap” (p.9). Los equipos virtuales cada día se desarrollan con nuevos programas, nuevas formas de aplicaciones gracias a las sociedades innovadoras, y cada vez va aumentando la ciencia en el mundo cambiante, muchos estudiantes interesados por el descubrimiento de su talento se interesan por saber las formas de encontrar habilidades para inventar lo que piensa y hacerlo funcionar el invento así como el estudio de la robótica y se sabe que en el XXI existen robot de compañía, las impresoras 3D que confeccionan la vestimentas, zapatos, los robots, los alimentos y muchas cosas de lo que está aproximándose hacia el 2030 solo se deben preparar para afrontar los retos de la vanguardia de la tecnología.

En relación a la cultura organizacional según los estudios de los autores: Ritter (2008) señaló “la cultura organizacional es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos” (p.44). Las reglas o norma que existe en la cultura ineista cuando llega un docente nuevo a la institución educativa, aprende para luego sujetarse a las reglas que existen, así como la filosofía de los pensamientos científicos de educación técnica y hablar el lenguaje técnico, cantar el himno técnico en la formación de los estudiantes, usar el uniforme de la institución educativa, usar la insignia de la institución educativa. Chiavenato (2009) señaló “en su estudio de las organizaciones, la cultura es un conjunto de hábitos establecidas, se refiere a la forma de vida de la organización en todos sus aspectos, sus ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas” (p.176). También en la institución educativa se acostumbra de hacer los

horarios primero para las áreas técnicas, luego para el área de humanidades, estas costumbres no están reglamentado en documentos físicos, está en lo más íntimo del corazón de los directores y docentes.

La cultura es una forma de representar los comportamientos complejos de los docentes en la institución educativa. Daft (2015) señaló “La cultura es el conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimientos que sirven de guía y que comparten los miembros de una organización y se enseñan a los nuevos miembros como manera correcta de pensar, sentir comportarse” (p.390). Las creencias las historias son informaciones que no están documentados pero están presentes en las formas de vida de los docentes de cada día.

La cultura organizacional es un conjunto de reglamentos que están plasmados en el RI de la institución educativa, funciones, deberes, derechos, y sanciones, muchas creencias de iluminar los ceros en los aniversarios, sacar las antorchas gigantes de barcos, las ceremonias de la virgen en el aniversario del colegio, además los pensamientos que reflejan desde los íntimos de su corazón gravados las historia, las filosofías de pensamiento de una cultura técnica con la finalidad de formar estudiantes técnicos líderes en empresas exitosas, así mismo los mismo los rituales, los símbolos, las historias, los aniversarios, la ceremonia de la virgen de inmaculada de concepción, las despidos de las promociones, los desfiles de los ex estudiantes, los desfiles competitivos inter especialidades, la expo feria de la semana técnica, los gallardetes de los ganadores de los desfiles escolares inter especialidades, los gallardetes del estrado mayor, los trofeos de campeonatos en deportes de sub dieciséis a nivel nacional, las insignias, el lema, el himno del técnico, el color rojo teja perímetro de la institución, la vestimenta de los docentes.

La cultura es un sentido complejo de las organizaciones debido a las formas de pensar, creer y desempeñarse. Robbins y Coulter (2005) sostuvo “la cultura es un sistema de

significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida cómo se comportan entre ellos y con la gente de afuera” (p.52). En este sentido los autores utilizan un análisis con los programas mentales con el software de las computadoras, así como también consideran a la cultura como el entrenamiento o refinamiento de la mente, al igual que las reglas no escritas de la misma sociedad.

La cultura Ineista está centrado en los valores centrados de ser una institución líder en formación de estudiantes técnicos preparados para afrontar los desafíos de la globalización. Cameron y Quinn (2011) señaló “la cultura se refiere a los valores que se dan por acuerdo general como suposiciones, expectativas y definiciones que caracterizan a las organizaciones y sus miembros, reflejando también la ideología dominante de sus personas o individuos (p.42). Esta tradición de los docentes demuestran su forma de comportamiento de ser docentes con fortalezas de profesionales especializados en 8 especialidades técnicas a la van guardia de las expectativas de los usuarios. Especialidad de ebanistería, mecánica automotriz, mecánica de producción, electricidad, contabilidad computarizada, computación e informática, industria del vestido y cosmetología. Estas especialidades brindan servicios de producción y servicios a los ciudadanos de la provincia de Huaral y el distrito de Chancay.

La cultura organizacional a través de los tiempos e historias de las diversas culturas en las diferentes épocas se puede entender su proceso de evolución organizacional permanente en el desarrollo de hombre en las diferentes culturas, algunos se organizaron en grupos que fueron cambiando de acuerdo al avance del conocimiento de la ciencia y el avance de la tecnología. Cleghorn (2005) señaló “La sociedad moderna ha puesto su felicidad en las emociones de intereses propios como meta la vida, trabajo, dinero y poder estas vanidades se han convertidos en sus metas” (p.27). Las sociedades modernas o cultura Lisght, buscan su realización en las cosas externas, lo íntimo está lleno de emociones,

placeres lo que el mundo actual ofrece. Existe mucha información y conocimiento pero el hombre Lisght no tiene interés por desarrollarla, “escrito está en la biblia mi pueblo perece por que le falta conocimiento”, entonces este es el tiempo y el momento para reinventarse y apoderarse de los últimos avances de la tecnología del siglo XXI, que está avanzando a pasos agigantados y existen nuevas innovaciones para el 2030 nuevos avances de innovaciones, nuevas culturas de nativos virtuales, muchas organizaciones modernas están tomando conciencia de la importancia de las habilidades interpersonales de la comunicación que conlleva a la solución de conflictos entre las sociedades.

En América latina muchos investigadores realizaron estudios de las habilidades directivas y la cultura organizacional así como: (a) Pereda (2016) en su investigación sobre análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de córdoba para optar el grado de doctor por la Universidad de Córdoba. Córdoba, España. Llego a la siguiente conclusión: Existe relación positiva moderada entre la motivación y el trabajo en equipo para resolver problemas en el sector público de la provincia de Córdoba, (b) Peñaloza (2014) en su investigación titulada Habilidades gerenciales del director que fortalece las relaciones interpersonales del docente en educación primaria, para optar el grado de Magister Scientiarum en Educación. Mención Gerencia de Organizaciones Educativas por la Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela. Llego a la siguiente conclusión: Existe relación moderada positiva entre las variables, Existe relación moderada positiva entre las variables; Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y las relaciones interpersonales de los docentes de educación primaria perteneciente al municipio de Maracaibo, (c) Alcón (2014) en su investigación sobre habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo del municipio Tinaquillo, estado Cojedes Título para optar el grado de Magíster en Educación, Mención Gerencia Avanzada en Educación. Título de Magíster en Educación, Mención

Gerencia Avanzada en Educación. Por la Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela. Llego a la siguiente conclusión: Se encontraron dificultades en los factores internos y externos en cuanto a los desempeños de los docentes, por falta de no desarrollar las habilidades directivas, (d) Madrazo (2015) en su investigación sobre la cultura organizacional enfermera de la atención primaria de salud en Cantabria: dinámicas de integración para optar el grado de doctor por la universidad de complutense de Madrid, España. Llego a la siguiente conclusión: Los equipos de enfermería que se han consolidado en el tiempo han desarrollado estrategias para construir una identidad grupal fuerte, (e) Gómez (2013) en su investigación sobre innovación y cultura organizacional para optar el grado de doctor por la universidad nacional de educación a distancia Madrid, España. Llego a la siguiente conclusión: Se identificó los efectos de la cultura, con los componentes de la cultura en la innovación, al medir los perfiles de la empresa frente a pocos innovados o identificados con la empresa.

En el Perú realizaron investigaciones de las habilidades directivas y la cultura organizacional los autores: (a) Lozano (2017) en su investigación sobre habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la Gerencia de Bienestar en el Ministerio Público – 2016 para optar el grado de maestro por la universidad nacional de César Vallejo, Lima Norte, Perú. Llego a la siguiente conclusión: Existe una relación significativa al 60% en cuanto al desarrollo las habilidades gerenciales del personal directivo del ministerio público, (b) Vera (2017) en su investigación *sobre* habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016 para optar el grado de maestro en la universidad nacional de César Vallejo, Lima Norte, Perú. Llego a la siguiente conclusión: Existe una correlación positiva, alta y significativa entre las variables habilidades gerenciales y desarrollo organizacional, (c) Ayala (2017) en su investigación sobre habilidades directivas y gestión del conocimiento

en el nivel de comunicación interna desde la percepción docente, Los Olivos, 2016 para optar el grado de doctor en la universidad nacional de César Vallejo, Lima Norte, Perú. Llego a la siguiente conclusión: Existe una correlación moderada entre las variables, (d)

En el presente estudio realizado en la institución educativa “INEI 34” del distrito de Chancay – Lima, 2018 se planteó como problema general: ¿Qué relación existe entre las habilidades directivas y la cultura organizacional en la institución educativa INEI 34 del distrito de Chancay, Lima – 2018? Y como problemas específicos: primero ¿Qué relación existe entre la dimensión habilidades conceptuales en la organización con la cultura organizacional en la institución educativa INEI 34 de Chancay, Lima – 2018? Segundo ¿Qué relación existe entre la dimensión habilidades técnicas y profesionales con la cultura organizacional en la institución educativa INEI 34 de Chancay, Lima – 2018? Tercer ¿Qué relación existe entre la dimensión habilidades interpersonales con la cultura organizacional en la institución educativa INEI 34 de Chancay, Lima – 2018? Cuarto ¿Qué relación existe entre la dimensión habilidades sociales con la cultura organizacional en la institución educativa INEI 34 de Chancay, Lima – 2018?

Así mismo, el objetivo general de la investigación: Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y la cultura organizacional en la institución educativa INEI 34 del distrito de Chancay, Lima – 2018.y los objetivos específicos: primero, Determinar la relación que existe entre la dimensión habilidades conceptuales en la organización con la cultura organizacional en la institución educativa INEI 34 del distrito de Chancay, Lima – 2018. Segundo, Determinar la relación que existe entre la dimensión habilidades técnicas y profesionales con la cultura organizacional en la institución educativa INEI 34 del distrito de Chancay, Lima – 2018. Tercero, Determinar la relación que existe entre la dimensión habilidades interpersonales con la cultura organizacional en la institución educativa INEI 34

del distrito de Chancay, Lima – 2018. Cuarto, Determinar la relación que existe entre la dimensión habilidades sociales con la cultura organizacional en la institución educativa INEI 34 del distrito de Chancay, Lima – 2018.

El presente aporte que realiza esta investigación es explicar las bondades que generaría aplicar las habilidades directivas del director en la institución educativa, se necesita voluntad y compromiso para adquirir habilidades directivas y realizar las mejoras de la cultura en la institución educativa.

Materiales y métodos

En el estudio de la investigación el problema a analizar es: ¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y la cultura organizacional en la institución educativa INEI 34 del distrito de Chancay? El método empleado fue hipotético deductivo. El diseño del estudio fue no experimental de corte transversal. El muestreo fue no probabilístico intencional. Los sujetos fueron los docentes de la institución educativa INEI 34 del distrito de Chancay, la población estuvo conformado por 108 docentes siendo la muestra de 85 docentes. La técnica empleada para recolectar información fue la encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron cuestionarios que fueron debidamente validos a través de juicios de expertos y determinando su confiabilidad a través del estadístico de confiabilidad Alfa de Cronbach. El cuestionario para medir las habilidades directivas obtuvo un alfa de Cronbach $p = ,969$ y el cuestionario para medir la cultura organizacional obtuvo un alfa de Cronbach $p = ,822$.

Resultados

Los estadísticos descriptivos que mostraron los niveles de percepción de las habilidades directivas así como en sus cuatro dimensiones, fueron los siguientes: para el caso de la variable habilidades directivas los resultados muestran que en su mayoría los docentes

encuestados obtuvieron puntajes que los ubican en un nivel medio con un 51.76%, para la dimensión habilidades conceptuales en la organización se observó que en su mayoría los docentes encuestados obtuvieron puntajes que los ubican en un nivel medio con un 51.76%, para la dimensión habilidades técnicas y profesionales se observó que en su mayoría los docentes encuestados obtuvieron puntajes que los ubicaron en un nivel medio con un 57.65%, para la dimensión habilidades interpersonales se observó que en su mayoría los docentes encuestados obtuvieron puntajes que los ubican en un nivel medio con un 48.24%, para la dimensión habilidades sociales se observó que en su mayoría los docentes encuestados obtuvieron puntajes que los ubican en un nivel medio con un 60.00%. Por otro lado, los estadísticos descriptivos sobre la cultura organizacional y sus cuatro niveles, fueron los siguiente: Para el caso de la variable cultura organizacional los resultados muestran que en su mayoría los docentes encuestados obtuvieron puntajes que los ubican en un nivel alto con un 52.94%, para la dimensión identificación se observó que en su mayoría los docentes encuestados obtuvieron puntajes que los ubican en un nivel alto con un 65.88%, para la dimensión integración se observó que en su mayoría los docentes encuestados obtuvieron puntajes que los ubican en un nivel alto 58.82%, para la dimensión coordinación se observó que en su mayoría los docentes encuestados obtuvieron puntajes que los ubican en un nivel alto con un 51.76%, para la dimensión motivación se observó que en su mayoría los docentes encuestados obtuvieron puntajes que los ubican en un nivel alto 47.06%.

En la contrastación de hipótesis se llegaron a las siguientes resultados: (a) Los valores obtenidos en la prueba de hipótesis dan evidencias suficientes para afirmar que las habilidades directivas tiene relación positiva media ($Rho = 0.626$) y significativa (p valor = 0.000 menor que 0.05) con la cultura organizacional en la institución educativa INEI 34 del distrito de Chancay – Lima, 2018, (b) Los valores obtenidos en la prueba de hipótesis dan evidencias suficientes para afirmar que la dimensión habilidades conceptuales en la

organización tiene relación positiva débil ($Rho = 0.480$) y significativa (p valor = 0.000 menor que 0.05) con la cultura organizacional en la institución educativa INEI 34 del distrito de Chancay – Lima, 2018, (c) Los valores obtenidos en la prueba de hipótesis dan evidencias suficientes para afirmar que la dimensión de las habilidades técnicas y profesionales tiene relación positiva media ($Rho = 0.547$) y significativa (p valor = 0.000 menor que 0.05) con la cultura organizacional en la institución educativa INEI 34 del distrito de Chancay – Lima, 2018, (d) Los valores obtenidos en la prueba de hipótesis dan evidencias suficientes para afirmar que la dimensión de las habilidades interpersonales tiene relación positiva media ($Rho = 0.548$) y significativa (p valor = 0.000 menor que 0.05) con la cultura organizacional en la institución educativa INEI 34 del distrito de Chancay – Lima, 2018, (e) Los valores obtenidos en la prueba de hipótesis dan evidencias suficientes para afirmar que la dimensión de las habilidades sociales tiene relación positiva media ($Rho = 0.551$) y significativa (p valor = 0.000 menor que 0.05) con la cultura organizacional en la institución educativa INEI 34 del distrito de Chancay – Lima, 2018.

Discusión

En esta investigación sobre las habilidades directivas y la cultura organizacional en la Institución Educativa “INEI 34” del distrito de Chancay – Lima, 2018

Sobre la relación existente entre las habilidades directivas y la cultura organizacional en la Institución Educativa “INEI 34” del distrito de Chancay se observó una relación positiva media ($Rho=0.626$) y significativa de (p valor= $0.000<0.05$); es decir las habilidades directivas se relacionan significativamente con la cultura organizacional. Estos resultados coincidieron con los hallazgos obtenidos por las investigaciones de: (a) Lozano (2017) en su tesis de maestría sobre Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la gerencia de bienestar en el Ministerio Público-2016” en la que concluyó: existe una

relación directa significativa entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral del personal de la gerencia de bienestar y desarrollo humano en el Ministerio Público; (b) Vera (2017) en su tesis de maestría sobre “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del departamento de enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016” en la que concluyó: existe una relación positiva alta y una significancia entre las variables habilidades directivas y desarrollo organizacional; (c) Tafur (2017) en su tesis de maestría sobre “habilidades directivas y cambio organizacional en el programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento – 2016” en la que concluyó: existe correlación alta entre las variables Habilidades directivas y cambio organizacional.

En referencia a la relación existente entre la dimensión habilidades conceptuales en la organización con la cultura organizacional en la Institución Educativa “INEI 34” del distrito de Chancay se observó una relación débil ($Rho=0.480$) y significativa (p valor= $0.000<0.05$); es decir las dimensión habilidades conceptuales se relacionan significativamente con la cultura organizacional. Estos resultados coincidieron con los hallazgos obtenidos por las investigaciones de Vera (2017) en su tesis de maestría sobre “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del departamento de enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016” en la que concluyó: se determinó una relación positiva, alta y significativa entre la dimensión habilidades conceptuales y el desarrollo organizacional.

Sobre la relación existente entre la dimensión habilidades técnicas y profesionales con la cultura organizacional en la Institución Educativa “INEI 34” del distrito de Chancay se observó una relación positiva media ($Rho=0.547$) significativa (p valor= $0.000<0.05$), es decir la dimensión habilidades técnicas y profesionales está relacionada positivamente con la cultura organizacional. Estos resultados coincidieron con los hallazgos obtenidos por las

investigaciones de Gonzales (2017) en su tesis de maestría sobre “Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016” en la que concluyó: Existe una relación positiva moderada y significativa entre la dimensión habilidades técnicas y toma de decisiones.

En referencia a la relación existente entre la dimensión habilidades interpersonales con la cultura organizacional en la Institución Educativa “INEI 34” del distrito de Chancay se observó una relación positiva media ($Rho=0.548$) y significativa ($p \text{ valor}=0.000<0.05$), es decir la dimensión habilidades interpersonales está relacionada con la cultura organizacional. Estos resultados coincidieron con los hallazgos obtenidos por las investigaciones de: (a) Gonzales (2017) en su tesis de maestría sobre “Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016” en la que concluyó: existe una relación positiva moderada y significativa entre la dimensión habilidades interpersonales y toma de decisiones; (b) Tafur (2017) en su tesis de maestría sobre “habilidades directivas y cambio organizacional en el programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento – 2016” en la que concluyó: existe relación moderada entre la dimensión habilidades interpersonales y cambio organizacional y (c) Vera (2017) en su tesis de maestría sobre “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del departamento de enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016” en la que concluyó: Se determinó una relación positiva, alta y significativa entre la dimensión habilidades interpersonales y la variable desarrollo organizacional.

Sobre la relación existente entre la dimensión habilidades sociales con la cultura organizacional en la Institución Educativa “INEI 34” del distrito de Chancay se observó una correlación directa positiva media ($Rho=0.551$) y significativa ($p \text{ valor}=0.000<0.05$) es decir

la dimensión habilidades sociales está relacionada directamente con la cultura organizacional. Estos resultados coincidieron con los hallazgos obtenidos por las investigaciones de Tafur (2017) en su tesis de maestría sobre “habilidades directivas y cambio organizacional en el programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento – 2016” en la que concluyó: existe correlación alta entre la dimensión habilidades sociales y cambio organizacional.

Conclusiones

Los valores obtenidos en la prueba de hipótesis dan evidencias suficientes para afirmar que las habilidades directivas tiene relación positiva media ($Rho = 0.626$) y significativa (p valor = 0.000 menor que 0.05) con la cultura organizacional en la institución educativa INEI 34 del distrito de Chancay – Lima, 2018.

Los valores obtenidos en la prueba de hipótesis dan evidencias suficientes para afirmar que la dimensión habilidades conceptuales en la organización tiene relación positiva débil ($Rho = 0.480$) y significativa (p valor = 0.000 menor que 0.05) con la cultura organizacional en la institución educativa INEI 34 del distrito de Chancay – Lima, 2018.

Los valores obtenidos en la prueba de hipótesis dan evidencias suficientes para afirmar que la dimensión de las habilidades técnicas y profesionales tiene relación positiva media ($Rho = 0.547$) y significativa (p valor = 0.000 menor que 0.05) con la cultura organizacional en la institución educativa INEI 34 del distrito de Chancay – Lima, 2018.

Los valores obtenidos en la prueba de hipótesis dan evidencias suficientes para afirmar que la dimensión de las habilidades interpersonales tiene relación positiva media ($Rho = 0.548$) y significativa (p valor = 0.000 menor que 0.05) con la cultura organizacional en la institución educativa INEI 34 del distrito de Chancay – Lima, 2018.

Los valores obtenidos en la prueba de hipótesis dan evidencias suficientes para afirmar que la dimensión de las habilidades sociales tiene relación positiva media ($Rho = 0.551$) y significativa (p valor = 0.000 menor que 0.05) con la cultura organizacional en la institución educativa INEI 34 del distrito de Chancay – Lima, 2018.

Referencias

- Alcon, N. (2013). *Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo del municipio Tinaquillo, estado Cojedes, (Tesis de maestro). Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.*
- Ayala, M. (2017). *Habilidades directivas y gestión del conocimiento en el nivel de comunicación interna desde la percepción docente, Los Olivos, 2016* (Tesis de doctorado). Universidad César Vallejo, Perú.
- Cleghorn, L. (2005). *Gestión ética para una organización competitiva*. Recuperado de: <https://goo.gl/aByWVr>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. (10^a ed.). Buenos Aires: Ediciones, México Mc Graw Hill.
- Daft, R. (2015). *Teoría y diseño organizacional*. (10^a ed.). México: Ediciones y recursos tecnológicos, S.A. de C.V.
- Gómez, I. (2013). *Innovación y cultura organizacional 2016* (Tesis de doctorado) Universidad Nacional de Educación a distancia, Madrid, España.
- Lewin, L. (2017). *Gestión educativa en acción*. Buenos Aires: Editorial Noveduc Libros.

- Lozano, C. (2017). *Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la Gerencia de Bienestar en el Ministerio Público – 2016* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Perú
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas*. (2ª ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas*. (2ª ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Peñalosa, M. (2014). *Habilidades gerenciales del director que fortalecen las relaciones interpersonales del docente en educación primaria*. (Tesis de maestría). Universidad de Zulia, Maracaibo, Venezuela. Recuperado de: <https://goo.gl/WQwh3k>
- Pereda, F. (2016). *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba*. (Tesis de doctorado). Universidad de Córdoba, España.
- Puchol, L. (2012). *Habilidades directivas libro electrónico*. Recuperado de: <https://goo.gl/SPMGF3>
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional*. (1ª ed.). Buenos Aires: Editorial Dircom
- Robbins, J., y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13ª ed.). México: Editorial Pearson Educación
- Robbins, S., y Couter, M. (2005). *Administración*. Recuperado de: <https://goo.gl/Ak6U84>
- Whetten, D.y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. (8ª ed.). México: Editorial Pearson Educación

Anexo B

Matriz de consistencia

Título: Habilidades directivas y cultura organizacional en la institución educativa “INEI 34” del distrito de Chancay, Lima – 2018 Autora: Angélica Nicolasa Flores Suárez							
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
<p>Problema General:</p> <p>¿Qué relación existe entre las habilidades directivas y la Cultura Organizacional en la Institución Educativa INEI 34 del distrito de Chancay, Lima - 2018?</p> <p>Problema específico:</p> <p>¿Qué relación existe entre la dimensión habilidades conceptuales en la organización con la cultura organizacional en la institución educativa INEI 34 del distrito de Chancay, Lima -2018?</p> <p>¿Qué relación existe entre la dimensión habilidades técnicas y profesionales con la cultura organizacional en la institución educativa INEI 34 del distrito de Chancay, Lima -2018?</p> <p>¿Qué relación existe entre la dimensión</p>	<p>Objetivo General:</p> <p>Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y la cultura organizacional en la institución educativa INEI 34 del distrito de Chancay, Lima – 2018.</p> <p>Objetivo específico</p> <p>Determinar la relación que existe entre la dimensión habilidades conceptuales en la organización con la cultura organizacional en la institución educativa INEI 34 del distrito de Chancay, Lima -2018.</p> <p>Determinar la relación que existe entre la dimensión habilidades técnica y profesionales con la cultura organizacional en la institución educativa INEI 34 del distrito de Chancay, Lima -2018.</p> <p>Determinar la relación que existe entre la</p>	<p>Hipótesis General:</p> <p>Existe relación significativa entre las habilidades directivas y la cultura organizacional en la institución Educativa INEI 34 del distrito de Chancay, Lima – 2018.</p> <p>Hipótesis específico:</p> <p>Existe relación significativa entre la dimensión habilidades conceptuales en la organización con la cultura organizacional en la institución educativa INEI 34 del distrito de Chancay, Lima – 2018.</p> <p>Existe relación significativa entre la dimensión habilidades técnicas y profesionales con la cultura organizacional en la institución educativa INEI 34 del distrito de Chancay, Lima – 2018.</p>	Variable 1: Habilidades directivas			<p>Escala de valores</p> <p>Escala actitudinal de Likert.</p> <p>Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)</p>	<p>Niveles y Rangos</p> <p>Bajo: [36 – 83] Medio: [84 – 132] Alto: [133 - 180]</p>
			Dimensiones	Indicadores	Items		
			Habilidades conceptuales en la organización	Planifica Dirige	1,2,3,4,5 6,7,8,9,10		
			Habilidades técnicas y profesionales	Trabajo en equipo. Uso de la tecnología.	11,12,13,14,15 16,17,18,19		
			Habilidades interpersonales	Motivación. Comunicación. Manejo de conflicto.	20,21,22,23 24,25,26,27 28,29,30		
			Habilidades sociales	Escucha Comprende Negociar.	31,32 33,34 35,36		

<p>Habilidades interpersonales con la cultura organizacional en la institución educativa INEI 34 del distrito de Chancay, Lima - 2018?</p> <p>¿Que relación existe entre la dimensión habilidades sociales con la cultura organizacional en la institución educativa INEI 34 del distrito de Chancay, Lima - 2018?</p>	<p>dimensión habilidades interpersonales con la cultura organizacional en la institución educativa INEI 34 del distrito de Chancay, Lima – 2018.</p> <p>Determinar la relación que existe entre la dimensión habilidades sociales con la cultura organizacional en la institución educativa INEI 34 del distrito de Chancay, Lima – 2018.</p>	<p>Existe relación significativa entre la dimensión habilidades interpersonales con la cultura organizacional en la institución educativa INEI 34 del distrito de Chancay, Lima – 2018.</p> <p>Existe relación significativa entre la dimensión habilidades sociales con la cultura organizacional en la institución educativa INEI 34 del distrito de Chancay, Lima – 2018.</p>	Variable 2: Cultura organizacional				
			Dimensiones	Indicadores	Items	Escala de valores	Niveles y Rangos
			Identificación	Personalidad de la institución.	1,2,3,4,5	Escala actitudinal de Likert. Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	
			Integración	Supuestos básicos.	6,7,8,9,10		
			Coordinación	Normas.	11,12,13,14,15		
Motivación	Valores compartidos.	16,17,18,19,20					
Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística a utilizar				
<p>Método: hipotético deductivo</p> <p>Enfoque: Cuantitativo</p> <p>Tipo: básica</p> <p>Nivel: Correlacional</p> <p>Diseño: No experimental transversal</p>	<p>Población: 108 docentes</p> <p>Tipo de muestreo: No probabilístico intencional</p> <p>Tamaño de muestra: 85 docentes</p>	<p>Variable 1: Habilidades directivas</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario escala de liker</p>	<p>Estadística descriptiva: presentación en tablas de frecuencia y figuras, descripción de los resultados y conclusiones</p>				
		<p>Variable 2: Cultura organizacional</p> <p>Técnicas: encuesta</p> <p>Instrumento: cuestionario de estudio con escala de liker</p>					

ANEXO C

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

CUESTIONARIO PARA MEDIR LA VARIABLE HABILIDADES DIRECTIVAS

FINALIDAD:

Este instrumento tiene la finalidad de medir la variable habilidades directivas, en tal sentido se le solicita colaborar con la investigación, respondiendo las preguntas que se indican de acuerdo a lo que usted cree con sinceridad.

INSTRUCCIONES:

Lea determinadamente cada una de las preguntas y marque una sola alternativa con un (X).

Estas respuestas son anónimas. Sus respuestas tienen la siguiente escala de valoración.

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

N°	preguntas	1	2	3	4	5
	Dimensión1: Habilidades conceptuales en la organización					
1	El director planifica e involucra al equipo de trabajo en la formulación del cuadro de horas en la I.E.					
2	El director planifica la elaboración del proyecto de innovación pedagógica en el PEI.					
3	El director planifica la incorporación de los contenidos curriculares que promueven la innovación pedagógica en el PCI.					
4	El director planifica los contenidos de los aprendizajes de innovación pedagógica en las unidades de aprendizaje.					
5	El director planifica con anticipación las reuniones de coordinación en la institución educativa.					
6	El director y el equipo directivo monitorean al personal docente para mejorar el desempeño docente.					
7	El director dirige las reuniones de coordinación.					
8	El director monitorea el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar.					
9	El director y los directivos monitorean el uso efectivo de tiempo en las sesiones de aprendizaje.					
10	El director monitorea el cumplimiento de la calendarización planificada en la I. E.					
	Dimensión 2: Habilidades técnicas y profesionales.	1	2	3	4	5
11	El director reconoce las diferencias como un capital del equipo.					
12	El director resuelve los conflictos por medio de la confrontación productiva.					
13	El director valora los logros del equipo.					
14	El director es capaz de consensuar y asumir metas.					

15	El director distribuye el trabajo según las habilidades y capacidades de los docentes.					
16	El director utiliza la web del colegio para dar a conocer las actividades educativas al resto de la comunidad.					
17	El director asesora a los docentes en temas de las TICs.					
18	La actitud del director es proactivo en relación a las TICs.					
19	El director atiende las consultas de los docentes a través de internet (email y chat).					
	Dimensión 3: Habilidades interpersonales.	1	2	3	4	5
20	El director propicia estrategias motivadoras para promover la armonía dentro y fuera del plantel.					
21	El director motiva a los docentes para lograr aprendizajes significativos en los estudiantes.					
22	El director estimula la integración entre el personal que labora en la institución y los directivos.					
23	Cuando se logran resultados por debajo de lo esperado el director incentiva para mejorar el trabajo.					
24	El director utiliza la comunicación como el canal más idóneo para mantener un clima armónico entre los docentes.					
25	El director al comunicarse expresa con facilidad sus emociones.					
26	El director emplea el vocabulario adecuado y desecha las expresiones de mal gusto.					
27	En las reuniones de coordinación el director comunica a los docentes de temas casuales para pasar a los temas institucionales.					
28	El director resuelve los conflictos laborales dentro de la institución de manera acertada.					
29	El director recompensa y reconoce a los docentes más que el equipo.					
30	El director proporciona autonomía a los miembros del equipo de trabajo.					
	Dimensión 4: Habilidades sociales.	1	2	3	4	5
31	El director escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema.					
32	El director escucha con atención propuestas y opiniones de los docentes.					
33	El director es tolerante frente a la opinión de los demás.					
34	El director tiene la capacidad de interpretar las emociones de su personal.					
35	El director intenta llegar a una solución justa ante la queja justificada de alguien.					
36	El director manifiesta a los demás que ha tratado injustamente a un docente.					

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS CUESTIONARIO PARA MEDIR LA VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL

FINALIDAD:

Este instrumento tiene la finalidad de medir la variable cultura organizacional, en tal sentido se le solicita colaborar con la investigación, respondiendo las preguntas que se indican de acuerdo a lo que usted cree con sinceridad.

INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente cada una de las preguntas y marque una sola alternativa con un aspa (X).

Estas respuestas son anónimas. Sus respuestas tienen la siguiente escala de valoración.

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

Nº	Preguntas	1	2	3	4	5
	Dimensión 1: Identificación.					
1	La I.E. N° 34 es la primera institución educativa técnica a nivel de Chancay.					
2	Los docentes conocen el lema de la institución educativa.					
3	Los docentes usan siempre el uniforme oficial de la institución educativa.					
4	Los docentes conocen el himno de la institución educativa.					
5	Los docentes conocen la historia de la institución educativa.					
	Dimensión 2: Integración.	1	2	3	4	5
6	Los docentes tutores coordinan con los padres de familia.					
7	El desarrollo de aprendizajes significativos en los estudiantes es la razón de ser del trabajo de los docentes.					
8	El color rojo teja es el color característico representativo de la I.E.					
9	El paseo de las antorchas realizado en setiembre es parte de la costumbre del colegio.					
10	Todos los docentes participan en la formación de los estudiantes y cantan el himno del técnico.					
	Dimensión 3: Coordinación.	1	2	3	4	5
11	Los docentes presentan sus sesiones de aprendizaje sin que el subdirector les exija.					
12	Las comisiones de trabajo como: la comisión de PEI, PAT, PCC, PCI, RI entregan oportunamente sus planes de trabajo.					
13	La ambientación del aula se realiza oportunamente al inicio del año.					
14	Los docentes presentan sus unidades didácticas oportunamente a los directivos.					
15	Los docentes presentan sus programaciones a tiempo a los directivos.					
	Dimensión 4: Motivación.	1	2	3	4	5
16	La honradez y la lealtad de los docentes es una virtud fundamental para el buen funcionamiento de la I.E.					

17	La honestidad es un valor importante en el desempeño docente.					
18	Los docentes se encuentran comprometidos con la misión de la I.E.					
19	Los docentes se encuentran comprometidos con la visión de la I.E.					
20	La disciplina es un valor importante en la práctica docente.					

Anexo D
CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO



Anexo D

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencia
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: HABILIDADES CONCEPTUALES EN LA ORGANIZACIÓN							
1	El director planifica e involucra al equipo en la formulación del cuadro de horas en la I.E.	✓		✓		✓		
2	El director planifica la elaboración del proyecto de innovación pedagógica en la I.E.	✓		✓		✓		
3	El director planifica la incorporación de los contenidos curriculares que promueven la innovación pedagógica en el PCI.	✓		✓		✓		
4	El director planifica los contenidos de los aprendizajes de innovación pedagógica en las unidades de aprendizaje.	✓		✓		✓		
5	El director planifica con anticipación las reuniones de coordinación en la institución educativa.	✓		✓		✓		
6	El director y el equipo directivo monitorean al personal docente para mejorar el desempeño docente.	✓		✓		✓		
7	El director dirige las reuniones de coordinación.	✓		✓		✓		
8	El director monitorea el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar	✓		✓		✓		
9	El director y los directivos monitorean el uso efectivo de tiempo en las sesiones de aprendizaje.	✓		✓		✓		
10	El director monitorea el cumplimiento de la calendarización	✓		✓		✓		

	planificada en la I.E.						
	DIMENSIÓN 2: HABILIDADES TÉCNICAS Y PROFESIONALES						
11	El director reconoce las diferencias como un capital del equipo.	✓	✓	✓	✓		
12	El director resuelve los conflictos por medio de la confrontación productiva.	✓	✓	✓	✓		
13	El director valora los logros del equipo.	✓	✓	✓	✓		
14	El director es capaz de consensuar y asumir metas.	✓	✓	✓	✓		
15	El director distribuye el trabajo según las habilidades y capacidades de los docentes.	✓	✓	✓	✓		
16	El director utiliza la web del colegio para dar a conocer las actividades educativas al resto de la comunidad.	✓	✓	✓	✓		
17	El director asesora a los docentes en temas de las TICs.	✓	✓	✓	✓		
18	. La actitud del director es proactivo en relación a las TICs.	✓	✓	✓	✓		
19	El director atiende las consultas de los docentes a través de internet (email y chat).	✓	✓	✓	✓		
	DIMENSIÓN 3: HABILIDADES INTERPERSONALES.						
20	El director propicia estrategias motivadoras para promover la armonía dentro y fuera del plantel.	✓	✓	✓	✓		
21	El director motiva a los docentes para lograr aprendizajes significativos en los estudiantes.	✓	✓	✓	✓		
22	El director estimula la integración entre el personal que labora en la institución y los directivos.	✓	✓	✓	✓		
23	Cuando se logran resultados por debajo de lo esperado el director incentiva para mejorar el trabajo.	✓	✓	✓	✓		
24	El director utiliza la comunicación como el canal más idóneo para mantener un clima armónico entre los docentes.	✓	✓	✓	✓		
25	El director al comunicarse expresa con facilidad sus emociones.	✓	✓	✓	✓		
26	El director emplea el vocabulario adecuado y desecha las expresiones del mal gusto.	✓	✓	✓	✓		

27	En las reuniones de coordinación el director comunica a los docentes de temas casuales para pasar a los temas institucionales.	✓		✓		✓	
28	El director resuelve los conflictos laborales dentro de la institución de manera acertada.	✓		✓		✓	
29	El director recompensa y reconoce a los docentes más que al equipo.	✓		✓		✓	
30	El director proporciona autonomía a los miembros del equipo de trabajo.	✓		✓		✓	
DIMENSIÓN 4: HABILIDADES SOCIALES							
31	El director escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema.	✓		✓		✓	
32	. El director escucha con atención propuestas y opiniones de los docentes.	✓		✓		✓	
33	El director es tolerante frente a la opinión de los demás.	✓		✓		✓	
34	El director tiene la capacidad de interpretar las emociones de su personal.	✓		✓		✓	
35	El director intenta llegar a una solución justa ante la queja justificada de alguien.	✓		✓		✓	
36	El director manifiesta a los demás que ha tratado injustamente a un docente.	✓		✓		✓	



Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si, hay suficiencia

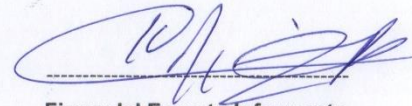
Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador: Dr Mg: HUGO LORENZO A GÜER ALON DNI: 43384358

Especialidad del validador: RETOROLOGO

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
- Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

17 de Enero del 2018



Firma del Experto Informante.

Anexo D

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencia
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: IDENTIFICACIÓN								
1	La I.E. N° 34 es la primera institución educativa técnica a nivel de Chancay.	✓		✓		✓		
2	Los docentes conocen el lema de la institución educativa.	✓		✓		✓		
3	Los docentes usan siempre el uniforme oficial de la institución educativa.	✓		✓		✓		
4	Los docentes conocen el himno de la institución educativa.	✓		✓		✓		
5	Los docentes conocen la historia de la institución educativa.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: INTEGRACIÓN								
6	Los docentes tutores coordinan con los padres de familia.	✓		✓		✓		
7	El desarrollo de aprendizajes significativos en los estudiantes es la razón de ser del trabajo de los docentes.	✓		✓		✓		
8	El color rojo teja es el color característico representativo de la I.E.	✓		✓		✓		
9	El paseo de las antorchas realizado en setiembre es parte de la costumbre del colegio.	✓		✓		✓		
10	. Los docentes participan en la formación de los estudiantes y cantan el himno del técnico.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3: COORDINACIÓN								
11	. Los docentes presentan sus sesiones de aprendizaje sin que el sub director les exija.	✓		✓		✓		
12	Las comisiones de trabajo como: la comisión de PEI, PAT,	✓		✓		✓		



	PCC, PCI, RI entregan oportunamente sus planes de trabajo.						
13	La ambientación de aula se realiza oportunamente al inicio del año.	✓		✓		✓	
14	Los docentes presentan sus unidades didácticas oportunamente a los directivos.	✓		✓		✓	
15	Los docentes presentan sus programaciones a tiempo a los directivos.	✓		✓		✓	
DIMENSIÓN 4: MOTIVACIÓN							
16	La honradez y la lealtad de los docentes es una virtud fundamental para la buen funcionamiento de la I.E.	✓		✓		✓	
17	La honestidad es un valor importante en el desempeño docente.	✓		✓		✓	
18	Los docentes se encuentran comprometidos con la misión de la I.E.	✓		✓		✓	
19	Los docentes se encuentran comprometidos con la visión de la I.E.	✓		✓		✓	
20	La disciplina es un valor importante en la práctica docente.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): *si, hay suficiencia*

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador. *Dr* Mg: *HUGO LORENTO AGÜERO ALONSO* DNI: *4.338.4352*

Especialidad del validador: *METODOLOGO*

17 de *Enero* del *2018*

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Firma del Experto Informante.

Anexo D

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencia
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: HABILIDADES CONCEPTUALES EN LA ORGANIZACIÓN							
1	El director planifica e involucra al equipo en la formulación del cuadro de horas en la I.E.	✓		✓		✓		
2	El director planifica la elaboración del proyecto de innovación pedagógica en la I.E.	✓		✓		✓		
3	El director planifica la incorporación de los contenidos curriculares que promueven la innovación pedagógica en el PCI.	✓		✓		✓		
4	El director planifica los contenidos de los aprendizajes de innovación pedagógica en las unidades de aprendizaje.	✓		✓		✓		
5	El director planifica con anticipación las reuniones de coordinación en la institución educativa.	✓		✓		✓		
6	El director y el equipo directivo monitorean al personal docente para mejorar el desempeño docente.	✓		✓		✓		
7	El director dirige las reuniones de coordinación.	✓		✓		✓		
8	El director monitorea el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar	✓		✓		✓		
9	El director y los directivos monitorean el uso efectivo de tiempo en las sesiones de aprendizaje.	✓		✓		✓		
10	El director monitorea el cumplimiento de la calendarización planificada en la I.E.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: HABILIDADES TÉCNICAS Y PROFESIONALES							
11	El director reconoce las diferencias como un capital del	✓		✓		✓		

	equipo.						
12	El director resuelve los conflictos por medio de la confrontación productiva.	✓		✓		✓	
13	El director valora los logros del equipo.	✓		✓		✓	
14	El director es capaz de consensuar y asumir metas.	✓		✓		✓	
15	El director distribuye el trabajo según las habilidades y capacidades de los docentes.	✓		✓		✓	
16	El director utiliza la web del colegio para dar a conocer las actividades educativas al resto de la comunidad.	✓		✓		✓	
17	El director asesora a los docentes en temas de las TICs.	✓		✓		✓	
18	La actitud del director es proactivo en relación a las TICs.	✓		✓		✓	
19	El director atiende las consultas de los docentes a través de internet (email y chat).	✓		✓		✓	
	DIMENSIÓN 3: HABILIDADES INTERPERSONALES.						
20	El director propicia estrategias motivadoras para promover la armonía dentro y fuera del plantel.	✓		✓		✓	
21	El director motiva a los docentes para lograr aprendizajes significativos en los estudiantes.	✓		✓		✓	
22	El director estimula la integración entre el personal que labora en la institución y los directivos.	✓		✓		✓	
23	Cuando se logran resultados por debajo de lo esperado el director incentiva para mejorar el trabajo.	✓		✓		✓	
24	El director utiliza la comunicación como el canal más idóneo para mantener un clima armónico entre los docentes.	✓		✓		✓	
25	El director al comunicarse expresa con facilidad sus emociones.	✓		✓		✓	
26	El director emplea el vocabulario adecuado y desecha las expresiones del mal gusto.	✓		✓		✓	
27	En las reuniones de coordinación el director comunica a los docentes de temas casuales para pasar a los temas institucionales.	✓		✓		✓	
28	El director resuelve los conflictos laborales dentro de la	✓		✓		✓	



	institución de manera acertada.						
29	El director recompensa y reconoce a los docentes más que al equipo.	✓		✓		✓	
30	El director proporciona autonomía a los miembros del equipo de trabajo.	✓		✓		✓	
DIMENSIÓN 4: HABILIDADES SOCIALES							
31	El director escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema.	✓		✓		✓	
32	El director escucha con atención propuestas y opiniones de los docentes.	✓		✓		✓	
33	El director es tolerante frente a la opinión de los demás.	✓		✓		✓	
34	El director tiene la capacidad de interpretar las emociones de su personal.	✓		✓		✓	
35	El director intenta llegar a una solución justa ante la queja justificada de alguien.	✓		✓		✓	
36	El director manifiesta a los demás que ha tratado injustamente a un docente.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): *Hay suficiencia*

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable (X)** Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador, Dri Mg: *Guido Lenin Bravo Huaynates* DNI: *2134641*

Especialidad del validador: *Metodología de la Investigación*

Jun 19 de febrero del 2018

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.
Nota: Suficiencia: se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.


 Firma del Experto Informante.
Mg. Guido J. Bravo Huaynates
 DOCENCIA E INVESTIGACION

Anexo D

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencia
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: IDENTIFICACIÓN							
1	La I.E. N° 34 es la primera institución educativa técnica a nivel de Chancay.	✓		✓		✓		
2	Los docentes conocen el lema de la institución educativa.	✓		✓		✓		
3	Los docentes usan siempre el uniforme oficial de la institución educativa.	✓		✓		✓		
4	Los docentes conocen el himno de la institución educativa.	✓		✓		✓		
5	Los docentes conocen la historia de la institución educativa.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: INTEGRACIÓN							
6	Los docentes tutores coordinan con los padres de familia.	✓		✓		✓		
7	El desarrollo de aprendizajes significativos en los estudiantes es la razón de ser del trabajo de los docentes.	✓		✓		✓		
8	El color rojo teja es el color característico representativo de la I.E.	✓		✓		✓		
9	El paseo de las antorchas realizado en setiembre es parte de la costumbre del colegio.	✓		✓		✓		
10	. Los docentes participan en la formación de los estudiantes y cantan el himno del técnico.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3: COORDINACIÓN	✓						
11	. Los docentes presentan sus sesiones de aprendizaje sin que el sub director les exija.	✓		✓		✓		
12	Las comisiones de trabajo como: la comisión de PEI, PAT, PCC, PCI, RI entregan oportunamente sus planes de	✓		✓		✓		



	trabajo.						
13	La ambientación de aula se realiza oportunamente al inicio del año.	✓		✓		✓	
14	Los docentes presentan sus unidades didácticas oportunamente a los directivos.	✓		✓		✓	
15	Los docentes presentan sus programaciones a tiempo a los directivos.	✓		✓		✓	
DIMENSIÓN 4: MOTIVACIÓN							
16	La honradez y la lealtad de los docentes es una virtud fundamental para la buen funcionamiento de la I.E.	✓		✓		✓	
17	La honestidad es un valor importante en el desempeño docente.	✓		✓		✓	
18	Los docentes se encuentran comprometidos con la misión de la I.E.	✓		✓		✓	
19	Los docentes se encuentran comprometidos con la visión de la I.E.	✓		✓		✓	
20	La disciplina es un valor importante en la práctica docente.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): *Hay suficiencia*

Opinión de aplicabilidad: Aplicable () Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: *Guido Lemir Bravo Huaynates* DNI: *21134641*

Especialidad del validador: *Metodología de la Investigación*

Fe 19 de febrero del 2018

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.
 Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.


 Firma del Experto Informante.
 Mg. Guido J. Bravo Huaynates
 DOCENCIA E INVESTIGACION

Anexo D

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencia
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: HABILIDADES CONCEPTUALES EN LA ORGANIZACIÓN							
1	El director planifica e involucra al equipo en la formulación del cuadro de horas en la I.E.	✓		✓		✓		
2	El director planifica la elaboración del proyecto de innovación pedagógica en la I.E.	✓		✓		✓		
3	El director planifica la incorporación de los contenidos curriculares que promueven la innovación pedagógica en el PCI.	✓		✓		✓		
4	El director planifica los contenidos de los aprendizajes de innovación pedagógica en las unidades de aprendizaje.	✓		✓		✓		
5	El director planifica con anticipación las reuniones de coordinación en la institución educativa.	✓		✓		✓		
6	El director y el equipo directivo monitorean al personal docente para mejorar el desempeño docente.	✓		✓		✓		
7	El director dirige las reuniones de coordinación.	✓		✓		✓		
8	El director monitorea el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar	✓		✓		✓		
9	El director y los directivos monitorean el uso efectivo de tiempo en las sesiones de aprendizaje.	✓		✓		✓		
10	El director monitorea el cumplimiento de la calendarización	✓		✓		✓		

	planificada en la I.E.						
	DIMENSIÓN 2: HABILIDADES TÉCNICAS Y PROFESIONALES						
11	El director reconoce las diferencias como un capital del equipo.	✓	✓	✓			
12	El director resuelve los conflictos por medio de la confrontación productiva.	✓	✓	✓			
13	El director valora los logros del equipo.	✓	✓	✓			
14	El director es capaz de consensuar y asumir metas.	✓	✓	✓			
15	El director distribuye el trabajo según las habilidades y capacidades de los docentes.	✓	✓	✓			
16	El director utiliza la web del colegio para dar a conocer las actividades educativas al resto de la comunidad.	✓	✓	✓			
17	El director asesora a los docentes en temas de las TICs.	✓	✓	✓			
18	. La actitud del director es proactivo en relación a las TICs.	✓	✓	✓			
19	El director atiende las consultas de los docentes a través de internet (email y chat).	✓	✓	✓			
	DIMENSIÓN 3: HABILIDADES INTERPERSONALES.						
20	El director propicia estrategias motivadoras para promover la armonía dentro y fuera del plantel.	✓	✓	✓			
21	El director motiva a los docentes para lograr aprendizajes significativos en los estudiantes.	✓	✓	✓			
22	El director estimula la integración entre el personal que labora en la institución y los directivos.	✓	✓	✓			
23	Cuando se logran resultados por debajo de lo esperado el director incentiva para mejorar el trabajo.	✓	✓	✓			
24	El director utiliza la comunicación como el canal más idóneo para mantener un clima armónico entre los docentes.	✓	✓	✓			
25	El director al comunicarse expresa con facilidad sus emociones.	✓	✓	✓			
26	El director emplea el vocabulario adecuado y desecha las expresiones del mal gusto.	✓	✓	✓			

27	En las reuniones de coordinación el director comunica a los docentes de temas casuales para pasar a los temas institucionales.	✓		✓		✓	
28	El director resuelve los conflictos laborales dentro de la institución de manera acertada.	✓		✓		✓	
29	El director recompensa y reconoce a los docentes más que al equipo.	✓		✓		✓	
30	El director proporciona autonomía a los miembros del equipo de trabajo.	✓		✓		✓	
DIMENSIÓN 4: HABILIDADES SOCIALES							
31	El director escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema.	✓		✓		✓	
32	. El director escucha con atención propuestas y opiniones de los docentes.	✓		✓		✓	
33	El director es tolerante frente a la opinión de los demás.	✓		✓		✓	
34	El director tiene la capacidad de interpretar las emociones de su personal.	✓		✓		✓	
35	El director intenta llegar a una solución justa ante la queja justificada de alguien.	✓		✓		✓	
36	El director manifiesta a los demás que ha tratado injustamente a un docente.	✓		✓		✓	



Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (x) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ (Mg) Flores Tuanama, Ana Sofía DNI: 42931354

Especialidad del validador: con mención en docencia y gestión educativa

19 de Febrero del 2018

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

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

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.

Anexo D

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencia
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: IDENTIFICACIÓN								
1	La I.E. N° 34 es la primera institución educativa técnica a nivel de Chancay.	✓		✓		✓		
2	Los docentes conocen el lema de la institución educativa.	✓		✓		✓		
3	Los docentes usan siempre el uniforme oficial de la institución educativa.	✓		✓		✓		
4	Los docentes conocen el himno de la institución educativa.	✓		✓		✓		
5	Los docentes conocen la historia de la institución educativa.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: INTEGRACIÓN								
6	Los docentes tutores coordinan con los padres de familia.	✓		✓		✓		
7	El desarrollo de aprendizajes significativos en los estudiantes es la razón de ser del trabajo de los docentes.	✓		✓		✓		
8	El color rojo teja es el color característico representativo de la I.E.	✓		✓		✓		
9	El paseo de las antorchas realizado en setiembre es parte de la costumbre del colegio.	✓		✓		✓		
10	. Los docentes participan en la formación de los estudiantes y cantan el himno del técnico.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3: COORDINACIÓN								
11	. Los docentes presentan sus sesiones de aprendizaje sin que el sub director les exija.	✓		✓		✓		
12	Las comisiones de trabajo como: la comisión de PEI, PAT,	✓		✓		✓		



	PCC, PCI, RI entregan oportunamente sus planes de trabajo.						
13	La ambientación de aula se realiza oportunamente al inicio del año.	✓		✓		✓	
14	Los docentes presentan sus unidades didácticas oportunamente a los directivos.	✓		✓		✓	
15	Los docentes presentan sus programaciones a tiempo a los directivos.	✓		✓		✓	
DIMENSIÓN 4: MOTIVACIÓN							
16	La honradez y la lealtad de los docentes es una virtud fundamental para la buen funcionamiento de la I.E.	✓		✓		✓	
17	La honestidad es un valor importante en el desempeño docente.	✓		✓		✓	
18	Los docentes se encuentran comprometidos con la misión de la I.E.	✓		✓		✓	
19	Los docentes se encuentran comprometidos con la visión de la I.E.	✓		✓		✓	
20	La disciplina es un valor importante en la práctica docente.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. (Mg.) Flores Juanama Ana Sofía DNI: 42931354

Especialidad del validador: con mención en docencia y gestión educativa

19 de Febrero del 2018

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

ANEXO E
BASE DE DATOS

PARA DETERMINAR EL INDICE DE FIABILIDAD DE LA VARIABLE HABILIDADES DIRECTIVAS

Encuestados	Variable 1: Habilidades directivas																																				
	Habilidades conceptuales en la organización										Habilidades técnicas y profesionales									Habilidades interpersonales										Habilidades sociales							
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	
1	2	4	4	3	3	4	5	3	3	5	3	2	5	2	2	5	3	2	3	3	5	3	5	3	4	2	4	2	4	2	3	4	5	2	4	2	
2	1	3	3	1	5	1	5	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	5
3	2	3	3	4	2	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	1	1	1	2	2	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	
4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	
5	3	3	2	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	2	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3	
6	2	1	4	3	2	5	4	2	3	3	4	5	3	2	4	3	3	4	5	4	4	5	2	3	2	1	3	5	3	3	3	5	3	3	4	4	
7	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	2	2	3	3	3	2	3	4	5	4	4	3	3	2	5	4	5	4	3	4	2	
8	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5
9	5	4	4	5	5	3	3	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4
10	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	1	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4
11	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	5	5	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	1	2	2	2	3	3	
12	4	5	5	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	
13	4	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2
14	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3
15	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	1
16	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	3	4	3	3	2	3	3	5	5	4	5	3	3	5	5	3	3	3	5	3	2	3	4	4	
17	5	5	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	1	1	2	2	3	3	3	3	5	5	3	3	3	5	3	5	3	3	3	3	
18	5	5	5	4	4	5	3	4	3	5	3	5	5	5	3	4	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	5	5	5	4	4	4	4	
19	4	3	3	3	2	1	3	2	4	4	2	1	1	3	3	2	5	4	4	1	3	4	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	4	4
20	4	3	5	5	5	4	4	4	3	3	1	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	3	2	4	4	4	2	3	3	5	4	5	4	3	4	4	

BASE DE DATOS

PARA DETERMINAR EL INDICE DE FIABILIDAD DE LA VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL

Encuestados	Viable: Cultura organizacional																			
	Identificación					Integración					Coordinación					Motivación				
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
1	5	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	3	5	4	3	3	4	4
2	5	5	5	3	5	3	5	5	3	1	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	4	3	3	4	5	5	4	4	5	4	3	5	5	5	5	4	4	5
4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
5	3	2	3	3	4	5	2	1	5	4	4	4	3	5	3	3	5	3	3	3
6	2	5	5	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	2	2	4	3	5	5
7	5	5	3	5	4	4	5	4	3	4	4	3	1	3	4	4	5	4	4	5
8	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	2	3	3	3	3
9	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	1	5	4	5	5	4	4	4	4
10	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	3	3	3
11	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	2	3	2	2	2	3	4	3	3	3
12	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	5	4	4	5	5
13	5	5	5	4	3	3	4	5	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5
14	3	3	3	4	4	3	2	4	2	4	5	3	1	5	5	4	5	4	4	5
15	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	3	4	4	4	4
16	4	4	3	4	4	3	4	2	2	3	4	4	3	3	2	4	3	3	3	4
17	5	3	3	3	3	5	5	5	4	3	5	3	3	5	5	5	5	3	3	5
18	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	3	3	4	4	5	3	4	4	4	5
19	4	3	4	4	4	3	2	3	1	3	2	4	3	4	3	4	3	2	4	4
20	3	3	2	2	5	3	3	3	4	4	1	2	2	2	2	4	2	2	1	4

ANEXO F

PANTALLAZO DEL ELABORACIÓN DE INDICE DE FIABILIDAD QUE MIDE LA VARIBLE HABILIDADES DIRECTIVAS

*Resultado1 [Documento1] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Resultado
 Logaritmo
 Fiabilidad
 Títulos
 Notas
 Conjunto de datos
 Escala: ALL VARI/
 Títulos
 Resumen de
 Estadísticas

RELIABILITY

```

/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR0
0014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00022 VAR00023 VAR00024 VAR00025 VAR00026 VAR00027 VAR00028 VAR
00029 VAR00030 VAR00031 VAR00032 VAR00033 VAR00034 VAR00035 VAR00036
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

→ **Fiabilidad**

[Conjunto_de_datos0]

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	20	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,963	36

IBM SPSS Statistics Processor está listo | Unicode:ON

PANTALLAZO DEL ELABORACIÓN DE INDICE DE FIABILIDAD QUE MIDE LA VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL

IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Resultado
 Logaritmo
 Fiabilidad
 Títulos
 Notas
 Conjunto de datos
 Escala: ALL VARI/
 Títulos
 Resumen de
 Estadísticas

RELIABILITY

```

/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

→ **Fiabilidad**

[Conjunto_de_datos0]

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	20	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,822	20

IBM SPSS Statistics Processor está listo | Unicode:ON

ANEXO G

PANTALLAZO DE LA PRUEBA DE HIPÓTESIS GENERAL

*Resultado1 [Documento1] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Resultado
 Logaritmo
 Correlaciones no paramétricas
 Títulos
 Notas
 Conjunto de datos
 Correlaciones

```
NONPAR CORR
/VARIABLES=V1 V2
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

→ **Correlaciones no paramétricas**

[Conjunto_de_datos0]

Correlaciones

			HABILIDADES DIRECTIVAS	CULTURA ORGANIZACIONAL
Rho de Spearman	HABILIDADES DIRECTIVAS	Coefficiente de correlación	1,000	,622**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	84	84
	CULTURA ORGANIZACIONAL	Coefficiente de correlación	,622**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	84	84

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode ON

04:06 p.m.
24/02/2018

PANTALLAZO DE LA PRUEBA DE PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

*Resultado1 [Documento1] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Resultado

- Logaritmo
- Correlaciones no paramétricas
 - Titulos
 - Notas
 - Conjunto de datos
 - Correlaciones
- Logaritmo
- Correlaciones no paramétricas
 - Titulos
 - Notas
 - Correlaciones

	CULTURA ORGANIZACIONAL		,622**	1,000
		Coefficiente de correlación		
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	84	84

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

NONPAR CORR
/VARIABLES=V2 D1
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

→ **Correlaciones no paramétricas**

Correlaciones

	CULTURA ORGANIZACIONAL		1,000	,473**
Rho de Spearman		Coefficiente de correlación		
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	84	84
	HABILIDADES CONCEPTUALES EN LA ORGANIZACION	Coefficiente de correlación	,473**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	84	84

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

IBM SPSS Statistics Processor está listo | Unidec: ON | 04:07 p.m. 24/02/2018

PANTALLAZO DE LA PRUEBA DE SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

*Resultado1 [Documento1] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Resultado

- Logaritmo
- Correlaciones no para
 - Títulos
 - Notas
 - Conjunto de datos
 - Correlaciones
- Logaritmo
- Correlaciones no para
 - Títulos
 - Notas
 - Correlaciones
- Logaritmo
- Correlaciones no para
 - Títulos
 - Notas
 - Correlaciones

	N	84	84
HABILIDADES CONCEPTUALES EN LA ORGANIZACION	Coefficiente de correlación	,473**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	84	84

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

NONPAR CORR
 /VARIABLES=V2 D2
 /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

➔ **Correlaciones no paramétricas**

		Correlaciones	
		CULTURA ORGANIZACIONAL	HABILIDADES TÉCNICAS Y PROFESIONALES
Rho de Spearman	CULTURA ORGANIZACIONAL	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,541**
		N	,000
		N	84
	HABILIDADES TÉCNICAS Y PROFESIONALES	Coefficiente de correlación	84
		Sig. (bilateral)	,541**
		N	,000
		N	84

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

IBM SPSS Statistics Processor está listo | Unicode: ON | 04:07 p.m. 24/02/2018

PANTALLAZO DE LA PRUEBA DE TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

The screenshot displays the IBM SPSS Statistics Visor interface. The main window shows the results of a Spearman's Rho correlation analysis. The left sidebar contains a tree view with folders for 'Resultado', 'Logaritmo', and 'Correlaciones no para' repeated multiple times. The main content area shows a table of results, a code block for the analysis, and a section titled 'Correlaciones no paramétricas' with a sub-table of Spearman's Rho correlations.

Table 1: Summary Statistics

	Sig. (unilateral)		,000
	N	84	84
HABILIDADES TECNICAS Y PROFESIONALES	Coefficiente de correlación	,541**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	84	84

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

```
NONPAR CORR
/VARIABLES=V2 D3
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

➔ **Correlaciones no paramétricas**

Table 2: Spearman's Rho Correlations

		Correlaciones	
		CULTURA ORGANIZACIONAL	HABILIDADES INTERPERSONALES
Rho de Spearman	CULTURA ORGANIZACIONAL	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 , 84
	HABILIDADES INTERPERSONALES	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,543** ,000 84

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

The Windows taskbar at the bottom shows the system tray with the date 24/02/2018 and time 04:08 p.m.

PANTALLAZO DE LA PRUEBA DE CUARTA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Resultado

- Logaritmo
- Correlaciones no paramétricas
 - Titulos
 - Notas
 - Conjunto de datos
 - Correlaciones
- Logaritmo
- Correlaciones no paramétricas
 - Titulos
 - Notas
 - Correlaciones
- Logaritmo
- Correlaciones no paramétricas
 - Titulos
 - Notas
 - Correlaciones
- Logaritmo
- Correlaciones no paramétricas
 - Titulos
 - Notas
 - Correlaciones
- Logaritmo
- Correlaciones no paramétricas
 - Titulos
 - Notas
 - Correlaciones
- Logaritmo
- Correlaciones no paramétricas
 - Titulos
 - Notas
 - Correlaciones

Correlación

	Sig. (bilateral)		,000
	N	84	84
HABILIDADES INTERPERSONALES	Coefficiente de correlación	,543**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	84	84

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

NONPAR CORR
 /VARIABLES=V2 D4
 /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

→ **Correlaciones no paramétricas**

Correlaciones

			CULTURA ORGANIZACIONAL	HABILIDADES SOCIALES
Rho de Spearman	CULTURA ORGANIZACIONAL	Coefficiente de correlación	1,000	,546**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	84	84
	HABILIDADES SOCIALES	Coefficiente de correlación	,546**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	84	84

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

04:08 p.m. 24/02/2018