



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA

Habilidades directivas y la gestión del cambio organizacional
en los centros educativos privados del casco urbano,
Chimbote 2022

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Administración de Negocios - MBA

AUTOR:

Méndez Castillejo, Hiladio Moisés (ORCID: 0000-0003-1798-0175)

ASESOR:

Ms. Casusol Morales, David Omar Fernando (ORCID: 0000-0002-7580-6573)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Modelos y Herramientas Gerenciales

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

CHIMBOTE — PERÚ

2022

Dedicatoria

Mi tesis lo dedico con todo mi amor y cariño a mi familia, mi esposa, mis hijos que han sido la motivación para continuar con mis proyectos en mi vida profesional, sus consejos y palabras de aliento, la comprensión que demostraron hizo que lograra graduarme.

Hiladio Moisés Méndez Castillejo

Agradecimiento

Agradezco a Dios por darme fortaleza en todo momento, a mis padres porque siempre me brindaron su amor y apoyo incondicional, a la universidad Cesar Vallejo por abrirme las puertas y ser parte de ella y así terminar mis estudios, también agradezco a los docentes que aportaron y fortalecieron mis conocimientos y competencias y finalmente agradezco a mi familia que me brindaron su cariño y comprensión en los momentos que necesité para continuar con mi objetivo.

El Autor

Índice de contenidos

| | |
|---|------|
| Dedicatoria | ii |
| Agradecimiento | iii |
| Índice de contenidos | iv |
| Índice de tablas | v |
| Índice de gráficos y figuras | vi |
| Resumen | vii |
| Abstract | viii |
| I. INTRODUCCIÓN | 1 |
| II. MARCO TEÓRICO | 4 |
| III. METODOLOGÍA | 13 |
| 3.1. Tipo y diseño de investigación | 13 |
| 3.2. Variables y operacionalización | 14 |
| 3.3. Población, muestra y muestreo | 15 |
| 3.4. Técnica e instrumentos de recolección de datos | 15 |
| 3.5. Procedimientos | 17 |
| 3.6. Método de análisis de datos | 17 |
| 3.7. Aspectos éticos | 17 |
| IV. RESULTADOS | 18 |
| 4.1. Análisis descriptivo | 18 |
| 4.2. Análisis inferencial | 21 |
| V. DISCUSIÓN | 27 |
| VI. CONCLUSIONES | 33 |
| VII. RECOMENDACIONES | 35 |
| REFERENCIAS | 37 |
| Anexo | 43 |

Índice de tablas

| | | |
|---------|---|----|
| Tabla 1 | Niveles de Habilidades directivas y sus dimensiones | 18 |
| Tabla 2 | Niveles de la gestión del cambio organizacional y sus dimensiones | 19 |
| Tabla 3 | Tabla cruzada de las variables | 20 |
| Tabla 4 | Prueba de normalidad de las variables y dimensiones | 21 |
| Tabla 5 | Prueba de hipótesis general | 22 |
| Tabla 6 | Prueba de la primera hipótesis específica | 23 |
| Tabla 7 | Prueba de la segunda hipótesis específica | 24 |
| Tabla 8 | Prueba de la tercera hipótesis específica | 25 |
| Tabla 9 | Prueba de la cuarta hipótesis específica | 26 |

Índice de gráficos y figuras

| | | |
|----------|-------------------------|----|
| Figura 1 | Diseño de investigación | 13 |
|----------|-------------------------|----|

Resumen

La presente investigación titulada “Habilidades directivas y la gestión del cambio organizacional en los centros educativos privados del casco urbano, Chimbote 2022”, tuvo como objetivo general determinar la relación entre las habilidades directivas y la gestión del cambio organizacional en los centros educativos privados del casco urbano, Chimbote 2022.

Metodológicamente empleo el enfoque cuantitativo, no experimental, transversal, básico, correlacional, la muestra estuvo conformada por 203 docentes de los centros educativos privados del casco urbano de Chimbote a los que se aplicó dos cuestionarios por cada variable los cuales pasaron por el proceso de validación y confiabilidad, siendo aplicables para ambos casos.

Luego de los hallazgos la investigación concluyó que se logró determinar que entre las habilidades directivas y la gestión del cambio organizacional hay relación, corroborado por el resultado obtenido del coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.776 la cual fue considerada como positiva y fuerte. En otras palabras, en cuanto a que la percepción de los docentes sobre las habilidades directivas sea alta, se considera que la gestión del cambio organizacional será también alta.

Palabras clave: Habilidades directivas, gestión del cambio organizacional, liderazgo, flujo de información, proceso y estructura

Abstract

The present investigation entitled "Management skills and the management of organizational change in the private educational centers of the urban area, Chimbote 2022", had as a general objective to determine the relationship between managerial skills and the management of organizational change in the private educational centers of the urban area. urban, Chimbote 2022.

Methodologically, I used the quantitative, non-experimental, cross-sectional, basic, correlational approach, the sample consisted of 203 teachers from private educational centers in the urban area of Chimbote, to whom two questionnaires were applied for each variable, which underwent the validation process. and reliability, being applicable for both cases.

After the findings, the investigation concluded that it was possible to determine that there is a relationship between managerial skills and organizational change management, corroborated by the result obtained from the Spearman's Rho correlation coefficient of 0.776, which was considered positive and strong. In other words, insofar as the feeling of teachers about management skills is high, it is considered that the management of organizational change will also be high.

Keywords: Management skills, organizational change management, leadership, information flow, process and structure

I. INTRODUCCIÓN

Debido a los cambios que se presentan en el mundo en todos los aspectos; culturales económicos, políticas, sociales, etc., las organizaciones están sujetos a cambios necesarios y que muchas veces tiene carácter de urgente, tal es así, por ejemplo la crisis mundial debido a la pandemia del COVID 19, las organizaciones en todo el mundo han tenido que adecuarse a la realidad que el momento demandaba, para lo cual ha sido muy importante las capacidades directivas de los líderes de las organizaciones, para gestionar la transición al cambio y evitar el fracaso.

En este contexto; los Centros educativos a nivel mundial, no podían excluirse de esta realidad, y al parecer las habilidades directivas de los directores han desempeñado un papel importante para gestionar el cambio en las organizaciones educativas. Seguidamente se describirá algunos estudios a nivel mundial y nacional referente a estos aspectos, que permitirá determinar las variables intervinientes en el presente trabajo de investigación.

En el ámbito mundial, la educación en Omán es en la actualidad uno de las particularidades obligatorias que no solo infunde las habilidades, conocimientos y capacidades elementales entre las personas, asimismo también direcciona al desarrollo, crecimiento y evolución global de las personas, la sociedad y el país en su conjunto (Hussain & Binte, 2022); en el Ecuador, la ausencia de habilidades directiva en los directores como comunicación, manejo de conflicto, liderazgo, motivación, condiciones organizacionales y equipos de trabajo; el 50% de los docentes entrevistados sostuvieron que la falta de habilidades personales, interpersonales y grupales influyen significativamente con la insatisfacción de los docentes (Aguilar et al, 2020) Cuando las instituciones educativas realizan cambios dentro de su organización hace frente a una serie de respuestas de parte de los empleados, particularmente vinculadas al comportamiento y conducta hacia el cambio, ya sea que presente una reacción tanto positiva como negativa (Mukhtar & Yuen, 2020) La pandemia ha alterado o perturbado la mayoría de los elementos del acontecer de la población venezolana y del mundo, el confinamiento ha obligado a las instituciones educativas a replantear nuevos escenarios, moviendo todos sus procesos

presenciales a virtuales, por ello, los directores, personal administrativo, profesores tuvieron el desafío de diseñar estrategias y métodos capaces de atender eficientemente la finalidad de la educación (Guevara et al, 2021)

En el ámbito nacional, se han desarrollado muchos estudios en donde se aprecian que los directivos presentan una serie de deficiencias e incapacidades relacionadas a las habilidades directivas, puesto que los docentes sienten que los directores están distanciados, por lo que generan desmotivación para realizar sus actividades educativas (Cornelio, 2020) Los diversos agentes educativos como los directores, profesores, personal administrativo, entre otros, deben mantener una relación interpersonal aceptable y apropiada, en vista que cumplen un papel muy importante que va a depender principalmente por las habilidades directivas para que justamente los directores puedan orientar o dirigir a la institución educativa (Castañeda y Ramos, 2020) En la actualidad, las instituciones educativas sobrevivirán o prosperaran si dentro de su gestión se lleva a cabo un proceso de cambio, el cual requiere de la interactividad de todos los elementos de la institución como es el director (Roque y Muñoz, 2020) En la actualidad el cambio organizacional que practicaron las instituciones educativas por la pandemia, rechaza las prácticas convencionales como es contar con directores autoritarios, sin liderazgo, con docentes marginados de las decisiones para optimizar los procesos educativos (Flores, 2021)

Por tal motivo se propuso el problema general siguiente: ¿Cuál es la relación de las habilidades directivas y la gestión del cambio organizacional en los centros educativos privados del casco urbano, Chimbote 2022? En tanto que, los problemas específicos fueron: ¿Cuál es el nivel de las habilidades directivas y el nivel de percepción respecto a la gestión del cambio organizacional en los centros educativos privados del casco urbano, Chimbote 2022? Asimismo ¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y el liderazgo, las personas, el flujo de información y el proceso y estructura en los centros educativos privados del casco urbano, Chimbote 2022?

La investigación se justificó teóricamente en la demostración del impacto de las habilidades directivas y la gestión del cambio organizacional, como una técnica útil para mejorar en las organizaciones de los centros educativos

privados del casco urbano de Chimbote. Se justificó de manera práctica, porque la investigación permitió probar la efectividad que tiene las habilidades directivas en la gestión del cambio organizacional en los centros educativos privados del casco urbano de Chimbote. Se justificó socialmente, porque este trabajo contribuyó con la mejora de las capacidades autónomas de los trabajadores (directores y docentes) de los centros educativos privados del casco urbano de Chimbote. Para finalizar, se justificó de manera metodológica, debido a que en la actualidad existieron estudios que han investigado las variables de forma individual y determinada; en consecuencia, se estudiaron en base a dos instrumentos que fueron validados previamente y al culminar el estudio, se pudo establecer si los cuestionarios que se emplearon fueron los apropiados.

Por lo exhibido en los párrafos iniciales, se formuló el objetivo principal siguiente: Determinar la relación entre las habilidades directivas y la gestión del cambio organizacional en los centros educativos privados del casco urbano, Chimbote 2022. Mientras que sus objetivos específicos fueron: Identificar el nivel de las habilidades directivas y el nivel de percepción respecto a la gestión del cambio organizacional en los centros educativos privados del casco urbano, Chimbote 2022. Asimismo: Determinar la relación entre las habilidades directivas y el liderazgo, las personas, el flujo de información y el proceso y estructura en los centros educativos privados del casco urbano, Chimbote 2022.

Con la finalidad de dar respuesta a los problemas previamente indicados se planteó la hipótesis general siguiente: Las habilidades directivas se relacionan significativamente con la gestión del cambio organizacional en los centros educativos privados del casco urbano, Chimbote 2022. Asimismo, se plantearon las hipótesis específicas siguientes: Las habilidades directivas se relacionan significativamente con el liderazgo, as personas, el flujo de información y el proceso y estructura en los centros educativos privados del casco urbano, Chimbote 2022.

II. MARCO TEÓRICO

Con la finalidad de fundamentar la variable habilidades directivas, en el ámbito nacional se consideró inicialmente la investigación de Castillo (2022) dispuso como finalidad la determinación de como las habilidades directivas inciden en el clima de la institución educativa; fue cuantitativa, básica, correlacional-explicativa, no experimental, transversal y la muestra fue de 77 profesores y 3 administrativos. Concluyó que las habilidades directivas y sus componentes como personales, interpersonales y grupales fueron consideradas por los encuestados en un nivel favorable o alto; asimismo, se demostró estadísticamente que las habilidades directivas inciden en un 49.84% en el clima de la institución educativa. En el estudio de Vargas (2022) dispuso como propósito el establecimiento de como las habilidades directivas se asocian con el clima organizacional; fue cuantitativa, aplicada, correlacional, no experimental, transversal y la muestra fue de 58 profesores. Concluyó que las habilidades directivas de acuerdo con los profesores están en desarrollo y desarrolladas, asimismo, las habilidades directivas y sus componentes habilidades personales, interpersonales y grupales se relacionan de manera directa, muy alta y significativa con el clima de la institución educativa.

Continuando con la variable habilidades directivas se consideró la investigación de Aguilar (2021) cuyo objetivo fue la determinación de como las habilidades directivas se relacionan con el nivel de estrés; fue correlacional, no experimental, básico y la muestra fue de 50 profesores. Concluyó que las habilidades directivas y sus dimensiones habilidades personales, interpersonales y grupales se relacionan con el nivel de estrés de los profesores. Del mismo modo, en la investigación de Rocano (2021) se expuso como finalidad la especificación de que manera las habilidades directivas se vinculan con el compromiso laboral; fue cuantitativo, no experimental, básica, hipotético-deductivo, transversal y la muestra fue de 115 profesores. Concluyó que de acuerdo a la percepción de los profesores las habilidades directivas presentaron un nivel medio o regular, por otro lado, las habilidades directivas y sus elementos como las habilidades conceptuales, humanas y técnicas se relacionaron de manera positiva, muy alta y significativa con el compromiso laboral. Finalmente,

Mimbela (2021) expuso como finalidad de su investigación el establecimiento de qué forma las habilidades directivas se vinculan con la gestión escolar; fue básica, hipotético-deductivo, cuantitativo, correlacional-descriptiva y la muestra fue de 100 profesores. Concluyó que las habilidades directivas según los profesores, fue de nivel alto; por otro lado, las habilidades directivas se vinculan débilmente con la gestión escolar.

Con relación a la variable gestión del cambio organizacional en el ámbito nacional se consideró el estudio de Parrales (2022) en donde se presentó el objetivo la determinación de como la comunicación organizacional educativa se vincula con la gestión del cambio; fue cuantitativo, no experimental, transversal, descriptivo-correlacional y la muestra fue de 38 participantes. Concluyó que la comunicación organizacional educativa se vincula de forma positiva, muy alta y significativa con la gestión de cambio; asimismo, la gestión del cambio fue considerada como buena por los participantes, mientras que sus elementos como cambio organizacional, liderazgo para el cambio y resistencia al cambio presentaron un nivel bueno. Mientras que Bonifacio (2021) sostuvo en su investigación que tuvo como finalidad la especificación de la asociación que presenta la gestión del cambio organizacional con la enseñanza del idioma inglés; fue básica, correlacional-descriptiva, cuantitativo, no experimental, transversal y la muestra fue de 79 participantes. Concluyó que el nivel de la gestión del cambio organizacional fue óptimo para los participantes, del mismo modo, presentó vinculación positiva, muy alta y significativa entre la gestión del cambio organizacional y la enseñanza del idioma inglés.

El estudio de Álvarez (2021) su objetivo fue la determinación de las diferencias que según los profesores presenta el cambio organizacional de una institución educativa pública con otra privada; fue cuantitativa, no experimental, transversal, descriptiva-comparativa y su muestra fue de 124 profesores. Concluyó que las instituciones educativas privadas presentan un nivel óptimo con relación al cambio organizacional mientras que las instituciones públicas presentaron un nivel en proceso; asimismo, el cambio organizacional presentó diferencias significativas entre los centros educativos pertenecientes al sector público como privado. Del mismo modo, el estudio de Flores (2020) tuvo como

objetivo el establecimiento de como la gestión del cambio organizacional se vincula con el desempeño laboral; fue básica, cuantitativa, correlacional, no experimental y la muestra fue de 50 participantes. Concluyó que la gestión del cambio organizacional se asocia de forma positiva, moderada y significativa con el desempeño laboral; la gestión del cambio organizacional presento un nivel moderado. Finalmente, en el estudio de Ayre (2019) se fundamentó el propósito de que la gestión del cambio organizacional se relaciona con las habilidades directivas bajo la percepción de los empleados; fue básica, correlacional, no experimental, transversal y la muestra fue de 63 empleados. Concluyó que de acuerdo con los participantes la gestión del cambio organizacional tuvo un nivel bueno; del mismo modo, entre la gestión del cambio organizacional y las habilidades directivas tuvieron una relación directa y moderada.

Del mismo modo, en el contexto internacional con respecto a la variable habilidades directivas se consideró inicialmente la investigación de Coello, Jiménez y Huilcapi (2021) busco establecer la determinación de que manera las habilidades directivas influyen en los resultados de la institución educativa; fue cuantitativa, básica, no experimental y la muestra fue de 20 profesores. Concluyeron que las habilidades grupales son las más relevantes como el trabajo en equipo que se comportan como la fortaleza que resaltan en la persona, es muy importante que los directores se capaciten en habilidades de emprendimiento. La investigación de Armoon & Sattari (2020) cuyo objetivo fue la examinación del vínculo entre las habilidades directivas y el estrés laboral de las profesoras; fue descriptivo-correlacional, no experimental, básica y la muestra estuvo conformada por 216 profesoras. Concluyeron que las habilidades directivas de acuerdo a las profesoras se ubicaron en un nivel adecuado o deseable, por otro lado, las profesoras con mayor experiencia manifestaron que las habilidades directivas tuvieron un nivel alto.

El estudio de Mohammed & Lawal (2020) busco indicar la determinación de que las habilidades directivas relacionadas con la gestión de recursos; fue descriptivo, cuantitativo, básico y la muestra fue de 63 directores. Concluyeron que la administración de los recursos es de una relevancia significativa por ello los directores deben contar con habilidades que permitan orientar y monitorear

su empleo, las habilidades motivadoras permiten asegurar que estos recursos sean empleados de forma apropiada para dar a los alumnos una educación de calidad. En la investigación de Pérez (2020) presentó como objetivo el establecimiento de las habilidades directivas que permiten fortalecer el clima organizacional a partir del desempeño de los directores; fue cuantitativa, descriptiva y la muestra estuvo conformada por 36 participantes. Concluyó que las habilidades directivas deben reconocerse como habilidades transversales, que todo director debe contar sin tomar en consideración las funciones que realicen, estas habilidades son cinco: liderazgo, comunicación, gestión de conflictos, motivación y trabajo en equipo, las cuales también son consideradas como habilidades necesarias en el contexto educativo. Finalmente, en el estudio de Nwogu & Ebunu (2019) se presentó como objetivo la examinación de las habilidades conceptuales y técnicas del director de una escuela pública; fue descriptivo, básico, no experimental, transversal y la muestra estuvo conformada por 164 directores y 784 profesores. Concluyeron que las habilidades tanto conceptuales como técnicas de los directores son de suma importancia para la administración efectiva de la escuela, asimismo, estas habilidades permitirán que los directores se desempeñen adecuadamente.

En cuanto a la variable gestión del cambio organizacional en el contexto internacional se tomó como referencia inicialmente el estudio de Vega (2021) cuyo objetivo fue la determinación de como la gestión del cambio organizacional se relaciona con las innovaciones curriculares; fue cuantitativa, transversal, correlacional-explicativa, no experimental y la muestra fue 53 profesores. Concluyó que la gestión del cambio organizacional fue favorable y significativo para mejorar el desarrollo organizacional y el acoplamiento de la administración, por otro lado, entre la gestión del cambio organizacional y las innovaciones curriculares presentaron una relación positiva y significativa. El estudio de Pacheco-Polo (2021) tuvo como objetivo el análisis de la gestión del cambio organizacional planificado en los profesores; fue descriptivo, no experimental, transversal y la muestra fue de 30 profesores. Concluyó que es muy importante realizar la identificación de las necesidades de cambio, por ello, es indispensable identificar cuáles son los indicios o manifestaciones que evidencian la necesidad de promover los cambios dentro de la organización.

En cuanto al estudio de Sung & Kim (2021) su objetivo fue el análisis de como la gestión del cambio organizacional impacta en la innovación por medio de la conducta innovadora en el ambiente educativo; fue explicativa, no experimental, transversal y la muestra fue de 50 participantes. Concluyeron que los elementos de la gestión del cambio organizacional como el objetivo organizacional, el liderazgo transformacional, la participación y comunicación y la educación y formación presentaron un impacto favorable en la innovación tanto de la conducta de los empleados como de la organizacional. Por otra parte, Atasoy (2020) presento como objetivo la identificación del vínculo entre los estilos de liderazgo de los directores, la capacidad de gestionar el cambio organizacional y la cultura escolar conforme la percepción de los profesores; fue correlacional, cuantitativo, básico y la muestra fue de 382 profesores. Concluyó que los directores bajo la percepción de los profesores presentaron un nivel medio o regular en cuanto a la gestión para realizar cambios organizacionales; por otro lado, los cambios organizacionales se relacionan significativamente con el liderazgo y la cultura escolar. Finalmente, en la investigación de Misbah, Sulaeman & Bakhri (2019) se presentó como objetivo la determinación de cómo el liderazgo cumple un papel preponderante dentro del cambio organizacional; fue descriptivo, no experimental, cualitativo y la muestra fue de 40 participantes. Concluyeron que el cambio organizacional se logró por medio de cuatro roles del director o líder; primero la dirección o guía, segundo que son portavoces, tercero son entrenadores y cuarto son considerados como agentes de cambio.

En cuanto a las definiciones relacionadas a las habilidades directivas estas consisten en agrupaciones reconocibles de actividades y acciones que los sujetos realizan o desarrollan y que dirigen a ciertos resultados; estas son observadas por otros sujetos, muy diferente a las características que generalmente mentales o pertenecen a la personalidad (Whetten y Cameron, 2016), asimismo, las habilidades directivas también consisten en la combinación y mezcla de conductas y comportamientos que finalmente colaboran en el buen desempeño de las instituciones sin que se considere al conocimiento que generalmente no tiene un impacto (Ali et al, 2020) Estas habilidades son indispensables para la realización de un directivo, en vista que fomenta,

capacidades, conocimientos, destrezas y liderazgo (Paredes-Zempual et al, 2021)

Las habilidades directivas son conocidas también como habilidades gerenciales o habilidades de gestión, corresponden a una agrupación de conocimientos y capacidades indispensables para que un individuo haga la administración, gestión, dirección y coordinación de acciones al desempeñar sus funciones (Lizcano, 2020) También consisten en la agrupación de talento, conductas y talento que presentan los directores y que a través de la práctica adecuada de estas habilidades tiene influencia en sus docentes para poder cumplir con los objetivos y metas de su puesto laboral de forma efectiva y apropiada (Landín, 2021) El desarrollo de las habilidades directivas competentes son mucho más complejas que realizar otras habilidades, porque se sustentan en conocimientos más complicados que otro tipo de habilidades, asimismo, necesitan de la interrelación de otros individuos (Popescu et al, 2020)

Las habilidades directivas tienen una importante relevancia debido a que estas residen en los comportamientos o experiencias para realizar la gestión, dirección y coordinación del director desde una perspectiva humana, enfocado en los individuos, donde esta gestión se fundamenta en las realidades y exigencias de la institución educativa (Marín, 2020) Asimismo, las organizaciones deben tomar en consideración a sus empleados como el público objetivo inicial; en vista, que los empleados forman una agrupación de individualidades totalmente diferentes que requieren información, y su conexión de unión es un vínculo organizacional armonizado que anhela lograr un objetivo o meta en común (Kriege, 2011 citado en Silva, 2019)

Los componentes de las habilidades directivas de acuerdo con Whetten y Cameron fueron: habilidades personales, habilidades interpersonales, habilidades grupales y habilidades específicas de comunicación.

La primera dimensión habilidades personales abarcan objetivos que no se vinculan completamente con otras personas, más bien se vinculan con el dominio de uno mismo. Presenta como indicadores: autoconocimiento, autoevaluación, valores y estabilidad emocional (Whetten y Cameron, 2016 citados en Farfán,

2020) Estas involucran la realización de la autoconciencia, el control del estrés y la solución de problemas y conflictos de forma creativa e innovadora (Budi, 2020)

La segunda dimensión habilidades interpersonales implican las materias que se promueven al vincularse con las otras personas, en vista que se presenta un rango entre las habilidades. El establecimiento de asociaciones entre los empleados se fundamenta en la motivación, comunicación e incidencia del director ante los empleados. Sus indicadores fueron: motivación, esfuerzo legitimidad, relevancia, satisfacción y manejo de conflictos (Whetten y Cameron, 2016 citados en Farfán, 2020) Estas habilidades se vinculan con la competencia de comunicarse con otras personas de forma recíproca, para incidir y conseguir poder o colaboración de otros individuos, para estimular a otras personas y para gestionar de manera eficiente los conflictos (Budi, 2020)

La tercera dimensión habilidades grupales las cuales facilitan la interrelación saludable en una agrupación de personas sin diferenciación de ser líder o seguidor del grupo. Igualmente, se aprecia que presenta un rango entre las habilidades personales, interpersonales y grupales. Sus indicadores fueron: confianza, autodeterminación, delegación, trabajo en equipo y liderazgo (Whetten y Cameron, 2016 citados en Farfán, 2020) La habilidad grupal involucra la capacidad de laborar con otros individuos en un grupo o equipo, como brindando ideas para conseguir comprensión recíproca, del mismo modo, la capacidad para solicitar colaboración y apoyo para alcanzar los objetivos de la organización que son comunes (Budi, 2020)

La cuarta dimensión habilidades específicas de comunicación las que involucran las habilidades para fomentar la evolución, renovación y promoción del cambio. Asimismo, son la realización de exposiciones tanto orales como escritas; preparación de entrevistas y disposición para el desarrollo de reuniones laborales. Dentro de sus indicadores se tienen: propósito, planeación, participación y perspectiva (Whetten y Cameron, 2016 citados en Farfán, 2020) Estas involucran la capacidad para entender y desarrollar tecnologías, como son los software para comunicarse entre las personas (Budi, 2020) También consiste en la agrupación de acciones y actividades indispensables para modificar la

manera de trabajar de la totalidad de los empleados relacionados en el proceso (Alhomsy & Vivacqua, 2021)

Con relación a la variable gestión del cambio organizacional consiste en la modificación relativa tanto en lo cultural como en la estructura del sistema de la organización que presenta un comportamiento relativamente perdurable (Proulx, 2014) Se refiere a la totalidad de los esfuerzos de las instituciones sean públicas o privadas para acoplarse a las nuevas condiciones o situaciones con el propósito de incrementar la efectividad o renovar por completo los procedimientos, métodos y normas de realizar sus operaciones de la institución (Guleryus & Kurt, 2020)

La gestión del cambio organizacional se sustenta en una diversidad de ideas, como el aprendizaje o teorías de la complejidad, de esta forma, puede facilitar un entendimiento importante de la interrelación entre las estructuras institucionales y las personas (Rieg, Gatersleben & Christie, 2021) Estos cambios dependen de los empleados, las operaciones que realiza la organización y las acciones tomadas, este cambio fomenta el crecimiento del personal de la propia organización (Vlachopoulos, 2021) También definida como la conversión del empleado, el equipo de trabajo y la propia organización desde la situación actual hasta las situaciones futuras concretas para que la visión y las estrategias puedan implementarse y ejecutarse (Hussain, Miralam & Jeet, 2020)

Una gestión del cambio es fundamental para asegurar que el cambio o modificación se pueda desarrollar en toda la institución y se lleve a cabo de forma eficiente (Zainol, Kowang, Hee, Fei & Kadir, 2021) Dentro de la gestión del cambio la reforma y los procesos de cambio tienen que resultar finalmente en la optimización de los procedimientos operativos de la organización, asimismo, en el comportamiento y actividades de los empleados que laboran en la organización (Ali & Anwar, 2021)

La variable gestión del cambio organizacional se medirá por medio de las siguientes dimensiones: liderazgo, personas, flujo de información y proceso y estructura.

La primera dimensión; liderazgo, que consiste en la capacidad de los empleados de realizar la intervención, planificación, incentivo y poner en práctica las situaciones para conseguir y alcanzar los objetivos y metas de la organización, los líderes poseen el control y realizan una serie de actividades a favor del grupo de trabajo que dirigen (Proulx, 2014)

La segunda dimensión; personas, que hacen referencia a los colaboradores que laboran en la organización los cuales necesariamente deben estar capacitados y motivados para que realicen los proyectos de la organización, por este motivo las actividades y procesos deben estar dirigidas a la capacitación y motivación del personal en vista que ellos son los responsables del cambio (Proulx, 2014)

La tercera dimensión; flujo de información, se refieren a los mecanismos para la comunicación que permiten a los empleados y sus líderes a comunicarse y tomar en cuenta las actitudes y sugerencias de los empleados (Proulx, 2014)

La cuarta dimensión; estructura y procesos, los cuales se refleja cómo se divide la labor, como se estructuran las funciones para que estos puedan llevar a cabo de forma efectiva (Proulx, 2014)

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

La investigación fue de tipo básica, cuyo propósito fue acrecentar el conocimiento y entendimiento concreto relacionado con las variables habilidades directivas y la gestión del cambio organizacional (Hernández, et al. 2014) En cuanto al enfoque que se utilizó fue el cuantitativo con el objetivo que los datos que fueron recopilados permitieron la realización de la verificación de las hipótesis, tomando como sustento las herramientas estadísticas; que posibilitaron la obtención de los patrones de comportamiento y de esta forma la comprobación de las teorías supuestas (Bernal, 2016)

La investigación fue correlacional, en vista que tuvo como propósito fundamental el estudio de la asociación, vinculo, correspondencia y relación entre las habilidades directivas y la gestión del cambio organizacional, de tal manera que se pudo pronosticar como la transformación o alteración de una de las variables estableciendo la transformación o alteración de la otra variable (Carrasco, 2015)

En tanto que el diseño de la investigación fue no experimental, en consideración que las variables no sufrieron ninguna alteración de forma premeditada y se mantuvieron en su estado común, por otro lado, fue transversal ya que los datos fueron recolectados en un momento único (Arias, 2016).

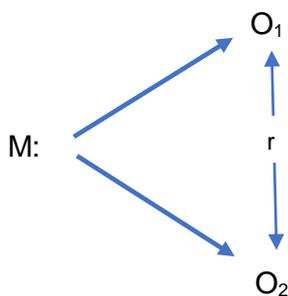


Figura 1 Diseño de investigación

M: Muestra

O1: Habilidades directivas

O2: Gestión del cambio organizacional

R: Relación entre ambas variables

3.2. Variables y operacionalización

Variable: Habilidades directivas

Definición conceptual: Las habilidades directivas consisten en agrupaciones reconocibles de actividades y acciones que los sujetos realizan o desarrollan y que dirigen a ciertos resultados; estas son observadas por otros sujetos, muy diferente a las características que generalmente mentales o pertenecen a la personalidad (Whetten y Cameron, 2016)

Definición operacional: La variable habilidades directivas se operacionalizó por medio de la encuesta a los profesores de los centros educativos privados del Casco Urbano, con un cuestionario de 25 preguntas, tomando como base las dimensiones habilidades personales cuyos indicadores fueron: autoconocimiento, autoevaluación, valores y estabilidad emocional; habilidades interpersonales cuyos indicadores fueron: motivación, esfuerzo legitimidad, relevancia, satisfacción y manejo de conflictos; habilidades grupales cuyos indicadores fueron: confianza, autodeterminación, delegación, trabajo en equipo y liderazgo y habilidades específicas de comunicación cuyos indicadores fueron: propósito, planeación, participación y perspectiva; medidos a través de la escala ordinal alto, medio y bajo.

Variable: Gestión del cambio organizacional

Definición conceptual: La gestión del cambio organizacional consiste en la modificación relativa tanto en lo cultural como en la estructura del sistema de la organización que presenta un comportamiento relativamente perdurable (Proulx, 2014)

Definición operacional: La variable gestión del cambio organizacional se operacionalizo por medio de la encuesta a los profesores de los centros educativos privados del Casco Urbano, con un cuestionario de 28 preguntas, tomando como base las dimensiones liderazgo cuyos indicadores fueron: visión

compartida, confianza, agente de cambio, trabajo en equipo y habilidades de liderazgo; personas cuyos indicadores fueron: valores compartidos, conocimiento, habilidades y actitudes, confianza entre pares y motivación; flujo de información cuyos indicadores fueron: fluidez de la información, canales y medios de comunicación y procesos comunicacionales y proceso y estructura cuyos indicadores fueron: claridad en la definición de roles, flexibilidad de los procesos y flexibilidad en la estructura; medidos a través de la escala ordinal alto, medio y bajo.

3.3. Población, muestra y muestreo

La población en esta investigación, estuvo conformada por 428 docentes de los centros educativos privados del Casco Urbano de Chimbote. La población compete a la totalidad de componentes que concuerdan con las mismas particularidades, atributos y características (Hernández et al, 2014) (Ver Anexo 10)

Mientras que la muestra, compete a una parte de la población, en consecuencia, los componentes de este grupo contienen los mismos atributos (Hernández et al, 2014), por ello, se aplicó la fórmula de población finita para determinar la muestra, el cual tuvo como resultado 203 docentes de los centros educativos privados del Casco Urbano de Chimbote. (Ver Anexo 9)

El muestreo que se aplicó fue el probabilístico y aleatorio simple; de acuerdo con Hernández et al, (2014) los participantes tendrán la misma posibilidad de ser escogido para aplicar la encuesta, por este motivo, el procedimiento de selección fue al azar dentro de los docentes de los centros educativos privados del Casco Urbano de Chimbote.

3.4. Técnica e instrumentos de recolección de datos

La técnica que se empleó para recopilar la información fue la encuesta, que según Arias (2016) permitió el cálculo de los resultados de forma ordenada y coordinada de la información que será recopilada, esta nace de una propia realidad que se expuso en el primer capítulo de la presente investigación.

Del mismo modo, para la encuesta de la investigación se empleó documentos en donde se plasman las preguntas que podrán colaborar en la medición de las variables (Arias, 2016) El instrumento estuvo constituido por 53 interrogantes, de los cuales 25 de estas pertenecen a las habilidades directivas, el cual incluirá los 4 componentes, el otro instrumento estuvo conformada por 28 interrogantes correspondiente a la gestión del cambio organizacional, que incluyen sus 4 componentes. Las preguntas presentaron alternativas de respuesta cerradas para cada instrumento, igualmente, fueron ajustados de forma ordinal, constituidas por 5 niveles, por ello, para el instrumento de habilidades directivas: Muy malo (1), Malo (2), Regular (3), Bueno (4) y Muy bueno (5), mientras que el instrumento de gestión del cambio organizacional: Totalmente en desacuerdo (1), En desacuerdo (2), Ni en desacuerdo, ni de acuerdo (3), De acuerdo (4) y Totalmente de acuerdo (5); medidos de acuerdo a la escala de Likert.

El procedimiento de validación permitió que los instrumentos sean sujetos a recomendaciones y al juicio de especialistas, los cuales estudiarán cada una de las preguntas originadas a partir de los indicadores que conforman la definición de la dimensión. Para el desarrollo de la validación se apeló al juicio de especialistas o expertos, requiriendo para ello a tres especialistas que tienen como especialidad el grado de MBA, los cuales realizaron el juicio de manera independiente los criterios de pertinencia, relevancia y claridad de las preguntas, del mismo modo la matriz de operacionalización. Conforme a la evaluación que realizaron los expertos concluyeron que los instrumentos pueden ser aplicables (Ver Anexo 4)

La confiabilidad de los instrumentos fue realizada por medio del Alfa de Cronbach, precisando que estos se ubican profunda y directamente asociada a las interrogantes. El indicador debe ser igual o mayor a 0.75 para considerar que los cuestionarios presentan una confiabilidad aceptable. El instrumento de Habilidades directivas presentó un resultado de 0.872, el cual indica que presentó una confiabilidad alta. Mientras que el instrumento de Gestión del cambio organizacional presentó un resultado de 0.847, el cual indica que presentó una confiabilidad alta (Ver Anexo 5)

3.5. Procedimientos

La investigación recopilara la información esencial y fundamental sobre la base de la encuesta con cuestionarios que fueron validados con anticipación y que presenten un grado de confiabilidad apropiado, la encuesta se llevó a cabo a los docentes de los centros educativos privados del Casco Urbano de Chimbote, por lo que se necesitó de una carta de autorización para que los centros educativos privados permitieron a sus docentes responder los instrumentos.

3.6. Método de análisis de datos

Luego se procedió a descargar los datos en una base de datos donde se consignó la información que fue recopilada en la encuesta, esta base de datos será realizada en el SPSS v.25.0, para que luego, se realice el análisis de la información por medio de la estadística descriptiva como las tablas de frecuencia y de contingencia y la inferencial como el coeficiente de correlación Rho de Spearman.

3.7. Aspectos éticos

Se emplearon de manera positiva y apropiada los principios éticos, la investigación corresponde al rubro académico y con la finalidad de encontrar el aprovechamiento para los docentes de los centros educativos privados, mejorando las habilidades directivas, asimismo mejorar la gestión del cambio organizacional.

Igualmente, se conservó, aseguró y protegió la información que los docentes proporcionarán, del mismo modo, estas encuestas serán anónimas y se acatará y obedecerá en la privacidad del docente, sosteniéndose en el principio de justicia.

IV. RESULTADOS

4.1. Análisis descriptivo

De acuerdo a la siguiente tabla, la variable habilidades directivas, fue comprendida por el 52.7% (107) de los docentes de los centros educativos privados del Casco Urbano de Chimbote encuestados en un nivel alto, del mismo modo, los componentes de la variable tuvieron un comportamiento similar como, el primer componente Habilidades personales (49.3%), el segundo componente Habilidades interpersonales (52.7%), el tercer componente Habilidades grupales (52.7%) y el cuarto componente Habilidades específicas de comunicación (52.7%); dicho de otra manera, más de la mitad de los docentes encuestados consideraron que las habilidades directivas y sus componentes se encuentran en pleno proceso de realización y desarrollo (Ver tabla 1)

Tabla 1

Niveles de Habilidades directivas y sus dimensiones

| Niveles | Variable 1 | | Dimensión 1 | | Dimensión 2 | | Dimensión 3 | | Dimensión 4 | |
|---------|------------|-------|-------------|-------|-------------|-------|-------------|-------|-------------|-------|
| | f | % | F | % | f | % | F | % | f | % |
| Alto | 107 | 52.7 | 100 | 49.3 | 107 | 52.7 | 107 | 52.7 | 107 | 52.7 |
| Medio | 64 | 31.5 | 71 | 35.0 | 32 | 15.8 | 32 | 15.8 | 25 | 12.3 |
| Bajo | 32 | 15.8 | 32 | 15.8 | 64 | 31.5 | 64 | 31.5 | 71 | 35.0 |
| Total | 203 | 100.0 | 203 | 100.0 | 203 | 100.0 | 203 | 100.0 | 203 | 100.0 |

Nota: Tabla elaborada por el autor

Tomando en consideración los resultados presentados en la siguiente tabla, la variable gestión del cambio organizacional, fue comprendida por el 55.7% (113) de los docentes de los centros educativos privados del Casco Urbano de Chimbote encuestados en un nivel alto, del mismo modo, los componentes de la variable tuvieron un comportamiento similar como, el primer componente Liderazgo (76.4%), el segundo componente Personas (44.8%), el tercer componente Flujo de información (70.9%) y el cuarto componente Proceso y estructura (63.1%); dicho de otra manera, más de la mitad de los docentes encuestados consideraron que la gestión del cambio organizacional y sus componentes se encuentran en pleno proceso de realización y desarrollo (Ver tabla 2)

Tabla 2

Niveles de la gestión del cambio organizacional y sus dimensiones

| Niveles | Variable 1 Gestión del cambio organizacional | | Dimensión 1 Liderazgo | | Dimensión 2 Personas | | Dimensión 3 Flujo de información | | Dimensión 4 Proceso y estructura | |
|---------|---|-------|--------------------------|-------|-------------------------|-------|--|-------|--|-------|
| | f | % | F | % | f | % | f | % | f | % |
| Alto | 113 | 55.7 | 155 | 76.4 | 91 | 44.8 | 144 | 70.9 | 128 | 63.1 |
| Medio | 79 | 38.9 | 26 | 12.8 | 86 | 42.4 | 37 | 18.2 | 64 | 31.5 |
| Bajo | 11 | 5.4 | 22 | 10.8 | 26 | 12.8 | 22 | 10.8 | 11 | 5.4 |
| Total | 203 | 100.0 | 203 | 100.0 | 203 | 100.0 | 203 | 100.0 | 203 | 100.0 |

Nota: Tabla elaborada por el autor

Continuando con el análisis descriptivo se presenta la tabla cruzada de las variables siguiente; como se puede apreciar el 50.2% equivalente a 113 docentes de los centros educativos privados del Casco Urbano de Chimbote encuestados sostuvieron que las habilidades directivas fueron altas lo que conllevaron a que la gestión del cambio organizacional fue considerada alta; del mismo modo, el 26.1% correspondiente a 53 docentes consideraron que las habilidades directivas fueron de nivel medio lo que permitió tener una gestión del cambio organizacional media, finalmente, el 2.0% equivalente a 4 docentes indicaron que las habilidades directas tuvieron un nivel bajo lo que ocasionaron que la gestión del cambio organizacional tuvieran un nivel bajo (Ver tabla 3)

Tabla 3

Tabla cruzada de las variables

| | | | Gestión del cambio organizacional | | | |
|------------------------|-------------|-------------|-----------------------------------|-------|--------|-------|
| | | | Bajo | Medio | Alto | Total |
| Habilidades directivas | Bajo | Recuento | 4 | 26 | 2 | 32 |
| | | % del total | 2,0% | 12,8% | 1,0% | 15,8% |
| | Medio | Recuento | 2 | 53 | 9 | 64 |
| | | % del total | 1,0% | 26,1% | 4,4% | 31,5% |
| | Alto | Recuento | 5 | 0 | 102 | 107 |
| | | % del total | 2,5% | 0,0% | 50,2% | 52,7% |
| Total | Recuento | 11 | 79 | 113 | 203 | |
| | % del total | 5,4% | 38,9% | 55,7% | 100,0% | |

Nota: Tabla elaborada por el autor

4.2. Análisis inferencial

Para determinar el tipo de prueba estadística inferencial, se desarrolló la prueba de normalidad considerando la siguiente hipótesis alterna:

H0: La distribución de la muestra presenta una distribución normal.

H1: La distribución de la muestra no presenta una distribución normal.

Para ello, se debe cumplir la regla de decisión, la cual consiste en que p debe ser menor a 0.05 para rechazar la hipótesis nula, para el desarrollo de la prueba de normalidad se empleó la prueba de Kolmogorov – Smirnov en vista que la muestra es superior a 50 docentes.

En la tabla siguiente, se manifiestan los resultados de la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov en la cual se demuestra que la distribución de la muestra no tuvo una distribución normal, corroborado con el nivel de significancia calculado fue menor a 0.05, por lo que, la hipótesis nula es considerada como falso; finalmente, la estadística que se empleó fue no paramétrica concretamente el coeficiente de correlación Rho de Spearman (Ver tabla 4)

Tabla 4

Prueba de normalidad de las variables y dimensiones

| | Kolmogorov-Smirnov | | |
|-----------------------------------|--------------------|-----|------|
| | Estadístico | GI | Sig. |
| Habilidades directivas | ,329 | 203 | ,000 |
| Liderazgo | ,461 | 203 | ,000 |
| Personas | ,286 | 203 | ,000 |
| Flujo de información | ,431 | 203 | ,000 |
| Proceso y estructura | ,392 | 203 | ,000 |
| Gestión del cambio organizacional | ,353 | 203 | ,000 |

Nota: Tabla elaborada por el autor

Una vez determinada la distribución de la muestra, se determinó que la prueba fue no paramétrica, por este motivo, la prueba de hipótesis correspondiente para este nivel de investigación fue el coeficiente de correlación Rho de Spearman. Se inició planteando la hipótesis tanto nula como alterna de la hipótesis general y subsecuentemente con las hipótesis específicas.

Con relación a la hipótesis general:

H0: Las habilidades directivas no se relacionan significativamente con la gestión del cambio organizacional en los centros educativos privados del casco urbano, Chimbote 2022.

H1: Las habilidades directivas se relacionan significativamente con la gestión del cambio organizacional en los centros educativos privados del casco urbano, Chimbote 2022.

De acuerdo a los resultados mostrados en la tabla siguiente, se demuestra que la hipótesis nula es rechazada comprobada con el p_valor menor a 0.01; mientras que el nivel de relación de las variables fue positiva, fuerte y significativa corroborada por el Rho de Spearman de 0.776; por consiguiente, las habilidades directivas se relacionan significativamente con la gestión del cambio organizacional en los centros educativos privados del casco urbano, Chimbote 2022 (Ver tabla 5)

Tabla 5

Prueba de hipótesis general

| | | | Habilidades directivas | Gestión del cambio organizacional |
|-----------------|-----------------------------------|----------------------------|------------------------|-----------------------------------|
| Rho de Spearman | Habilidades directivas | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,776** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 203 | 203 |
| | Gestión del cambio organizacional | Coeficiente de correlación | ,776** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 203 | 203 |

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

Nota: Tabla elaborada por el autor

Respecto a la primera hipótesis específica:

H0: Las habilidades directivas no se relacionan significativamente con el liderazgo en los centros educativos privados del casco urbano, Chimbote 2022.

H1: Las habilidades directivas se relacionan significativamente con el liderazgo en los centros educativos privados del casco urbano, Chimbote 2022.

De acuerdo a los resultados mostrados en la tabla siguiente, se demuestra que la hipótesis nula es rechazada comprobada con el p_valor menor a 0.01; mientras que el nivel de relación de la primera variable y la primera dimensión de la segunda variable fue positiva, moderada y significativa corroborada por el Rho de Spearman de 0.574; por consiguiente, las habilidades directivas se relacionan significativamente con el liderazgo en los centros educativos privados del casco urbano, Chimbote 2022 (Ver tabla 6)

Tabla 6

Prueba de la primera hipótesis específica

| | | Habilidades | | |
|-----------------|------------------------|----------------------------|------------|-----------|
| | | | directivas | Liderazgo |
| Rho de Spearman | Habilidades directivas | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,574** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 203 | 203 |
| | Liderazgo | Coeficiente de correlación | ,574** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 203 | 203 |

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

Nota: Tabla elaborada por el autor

Con relación a la segunda hipótesis específica:

H0: Las habilidades directivas no se relacionan significativamente con las personas en los centros educativos privados del casco urbano, Chimbote 2022.

H1: Las habilidades directivas se relacionan significativamente con las personas en los centros educativos privados del casco urbano, Chimbote 2022.

De acuerdo a los resultados mostrados en la tabla siguiente, se demuestra que la hipótesis nula es rechazada comprobada con el p_valor menor a 0.01; mientras que el nivel de relación de la primera variable y la segunda dimensión de la segunda variable fue positiva, moderada y significativa corroborada por el Rho de Spearman de 0.677; por consiguiente, las habilidades directivas se relacionan significativamente con las personas en los centros educativos privados del casco urbano, Chimbote 2022 (Ver tabla 7)

Tabla 7

Prueba de la segunda hipótesis específica

| | | Habilidades | | |
|-----------------|------------------------|----------------------------|------------|----------|
| | | | directivas | Personas |
| Rho de Spearman | Habilidades directivas | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,677** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 203 | 203 |
| | Personas | Coeficiente de correlación | ,677** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 203 | 203 |

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

Nota: Tabla elaborada por el autor

Con relación a la tercera hipótesis específica:

H0: Las habilidades directivas no se relacionan significativamente con el flujo de información en los centros educativos privados del casco urbano, Chimbote 2022.

H1: Las habilidades directivas se relacionan significativamente con el flujo de información en los centros educativos privados del casco urbano, Chimbote 2022.

De acuerdo a los resultados mostrados en la tabla siguiente, se demuestra que la hipótesis nula es rechazada comprobada con el p_valor menor a 0.01; mientras que el nivel de relación de la primera variable y la tercera dimensión de la segunda variable fue positiva, moderada y significativa corroborada por el Rho de Spearman de 0.615; por consiguiente, las habilidades directivas se relacionan significativamente con el flujo de información en los centros educativos privados del casco urbano, Chimbote 2022 (Ver tabla 8)

Tabla 8

Prueba de la tercera hipótesis específica

| | | | Habilidades directivas | Flujo de información |
|-----------------|------------------------|-----------------------------|------------------------|----------------------|
| Rho de Spearman | Habilidades directivas | Coefficiente de correlación | 1,000 | ,615** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 203 | 203 |
| | Flujo de información | Coefficiente de correlación | ,615** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 203 | 203 |

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

Nota: Tabla elaborada por el autor

Con relación a la cuarta hipótesis específica:

H0: Las habilidades directivas no se relacionan significativamente con el proceso y estructura en los centros educativos privados del casco urbano, Chimbote 2022.

H1: Las habilidades directivas se relacionan significativamente con el proceso y estructura en los centros educativos privados del casco urbano, Chimbote 2022.

De acuerdo a los resultados mostrados en la tabla siguiente, se demuestra que la hipótesis nula es rechazada comprobada con el p_valor menor a 0.01; mientras que el nivel de relación de la primera variable y la tercera dimensión de la segunda variable fue positiva, fuerte y significativa corroborada por el Rho de Spearman de 0.700; por consiguiente, las habilidades directivas se relacionan significativamente con el proceso y estructura en los centros educativos privados del casco urbano, Chimbote 2022 (Ver tabla 9)

Tabla 9

Prueba de la cuarta hipótesis específica

| | | | Habilidades directivas | Proceso y estructura |
|-----------------|------------------------|-----------------------------|------------------------|----------------------|
| Rho de Spearman | Habilidades directivas | Coefficiente de correlación | 1,000 | ,700** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 203 | 203 |
| | Proceso y estructura | Coefficiente de correlación | ,700** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 203 | 203 |

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

Nota: Tabla elaborada por el autor

V. DISCUSIÓN

Los resultados alcanzados en la presente investigación generados por la técnica de recopilación de datos empleados a los 203 docentes de los centros educativos privados del casco urbano de Chimbote se respaldaron en el empleo de mecanismos digitales, debido principalmente a las medidas sanitarias por la pandemia generada por la Covid-19, por este motivo, las respuestas de estos instrumentos fueron realizadas personal y virtualmente a través del formulario google, tomando en consideración como evidencia la aprobación y aceptación de los centros educativos privados que se ubican dentro del casco urbano para la ejecución de la investigación.

Dentro de los resultados relacionados a la hipótesis general, las habilidades directivas se relacionan con la gestión del cambio organizacional, esta relación de acuerdo al Rho de Spearman de 0.776 fue positiva y fuerte, asimismo significativa por que el nivel de significancia fue menor a 0.01; por otro lado, el nivel de percepción del 52.7% de los docentes sobre las habilidades directivas fue alta, mientras que el 55.7% consideraron que la gestión del cambio organizacional fue también alta. Estos resultados fueron corroborados con la investigación de Mimbela (2021) en donde se demostró que las habilidades directivas según los profesores, fue de nivel alto; pero, las habilidades directivas se vinculan débilmente con la gestión dentro de los centros educativos, asimismo, la ausencia de liderazgo en los directores no asegura por lo tanto los cambios que se deben ejecutar en la institución, afectando la educación a distancia en vista que los directores no guiaron ni orientaron a los docentes en los diversos aspectos para asegurar la continuidad de la enseñanza, no obstante, a las complicaciones que hubieron por la conectividad que se mostraron como también los diferentes problemas que nacieron por el ambiente de encierro que se vivió producto de la pandemia.

Mientras que Vargas (2022) mostró que las habilidades directivas de acuerdo con los profesores están en desarrollo y desarrolladas, igualmente, las habilidades directivas y sus componentes se vinculan positiva, muy alta y significativamente con el clima de la institución educativa, la labor que desarrolla el director debe dar importancia en la habilidad y competencia para difundir y

transferir su experiencia alcanzando un valor crítico alto al momento de interrelacionarse con su ambiente, del mismo modo, estas competencias o habilidades toman en consideración el trabajo en equipo, tal como, la guía al docente, el acatamiento de las actividades encargadas y delegadas y la dirección de los programas y planes, las cuales autorizan y encargan labores, liderando una transformación favorable y formación absoluta de equipos capaces.

En la investigación de Rocano (2021) sostuvo que de acuerdo a la percepción de los profesores las habilidades directivas presentaron un nivel medio o regular, por otro lado, las habilidades directivas y sus elementos se relacionaron de forma positiva, muy alta y significativa con el compromiso laboral; asimismo, el cumulo de actividades reconocibles son conocidas como habilidades del director, concediendo estas alcanzar los resultados inmejorables; las habilidades son fundamentales dado que facilita la optimización del desempeño en el trabajo; la tarea del empleado se genera por medio de un proceso de transmisión de la información y la concentración; del mismo modo, se concede al empleo de mecanismos diferentes con la finalidad de alcanzar una gestión óptima relacionada al tiempo y los recursos.

En cuanto a la gestión del cambio organizacional la investigación de Bonifacio (2021) presentó para los docentes un nivel óptimo, asimismo, presentó una relación directa, muy alta y significativa entre la gestión del cambio organizacional y la educación, la pandemia ha impulsado que la mayoría de los centros educativos puedan involucrarse activamente en la optimización general de sus actividades educativas para garantizar la vigencia en el mercado, por lo que se debe proponer en la actualidad la innovación y mejoramiento de los planes educativos para producir las alteraciones o modificaciones en la enseñanza.

Mientras, que en la investigación de Ayre (2019) concluyó que de acuerdo con los participantes la gestión del cambio organizacional tuvo un nivel bueno; del mismo modo, entre la gestión del cambio organizacional y las habilidades directivas tuvieron una relación directa y moderada; para optimizar las habilidades, competencias y destrezas de la gerencia que promueve la satisfacción de los empleados, la ausencia de capacitaciones y distinguir de las

situaciones en el trabajo para el mejoramiento de los que se desea alcanzar; el talento de los empleados se manifiesta en un entorno efectivo, igualmente impacta en la toma de decisiones adecuadas para la consecución del éxito como institución en un tiempo previamente establecido.

Del mismo modo, los resultados vinculados a la primera hipótesis específica, las habilidades directivas se relacionan con el liderazgo de la gestión del cambio organizacional, esta relación de acuerdo al Rho de Spearman de 0.574 fue positiva y moderada, asimismo significativa por que el nivel de significancia fue menor a 0.01; por otro lado, el nivel de percepción del 52.7% de los docentes sobre las habilidades directivas fue alta, mientras que el 76.4% consideraron que el liderazgo de la gestión del cambio organizacional fue también alta. Estos resultados fueron respaldados con la investigación de Castillo (2022) indicó que las habilidades directivas y sus componentes como personales, interpersonales y grupales fueron consideradas por los encuestados en un nivel favorable o alto; asimismo, se demostró estadísticamente que las habilidades directivas inciden en un 49.84% en el clima de la institución educativa, las habilidades directivas en el ambiente de la pandemia permitieron que el compromiso, el manejo del estrés, la motivación, el manejo de conflictos, la cooperación y el reconocimiento con el centro educativo; se valora la experiencia subjetiva en donde se debe poner importancia en el presente, más que en el futuro o pasado, se práctica a la optimización de las condiciones humanas, alterando el entorno en el que se labora; por ello, es elemental la realización de habilidades directivas puesto que beneficia el papel del director como líder, alcanzando más efectividad en las relaciones interpersonales y la habilidad de la comunicación. Por otro lado, en la investigación de Coello, Jiménez y Huilcapi (2021) en donde las habilidades grupales son las más relevantes como el trabajo en equipo que se comportan como la fortaleza que resaltan en la persona, es muy importante que los directores se capaciten en habilidades de emprendimiento. En la investigación de Misbah, Sulaeman & Bakhri (2019) se mostró que el cambio organizacional se logró por medio de cuatro roles del director o líder; primero la dirección o guía, segundo que son portavoces, tercero son entrenadores y cuarto son considerados como agentes de cambio.

Igualmente, los resultados que están relacionados a la segunda hipótesis específica, las habilidades directivas se relacionan con las personas de la gestión del cambio organizacional, esta relación de acuerdo al Rho de Spearman de 0.677 fue positiva y moderada, asimismo significativa por que el nivel de significancia fue menor a 0.01; por otro lado, el nivel de percepción del 52.7% de los docentes sobre las habilidades directivas fue alta, mientras que el 44.8% consideraron que las personas de la gestión del cambio organizacional fueron consideradas también altas. Los resultados fueron respaldados con la investigación de Aguilar (2021) indicó que las habilidades directivas y sus dimensiones habilidades personales, interpersonales y grupales se relacionan con el nivel de estrés de los profesores, la mayoría de estos sienten una nula colaboración de los directores, los cuales se manifiestan como elementos que presumen, practican la presión y el poder sobre los maestros con el propósito de que ellos ejecuten y concreten los objetivos y metas establecidas; los docentes muchas veces sufrían cuadros de estrés debido principalmente a la labor de los directores, que se centro en las funciones, en detrimento de las habilidades que los directores deben realizar y llevar a la práctica; igualmente, en la investigación de Flores (2020) indicó que entre la gestión del cambio organizacional se relaciona de manera positiva, moderada y significativa con el desempeño laboral; en el estudio de Armoon & Sattari (2020) indicaron que las habilidades directivas de acuerdo a las profesoras se ubicaron en un nivel adecuado o deseable, por otro lado, las profesoras con mayor experiencia manifestaron que las habilidades directivas tuvieron un nivel alto. En la investigación de Atasoy (2020) indico que los directores bajo la percepción de los profesores presentaron un nivel medio o regular en cuanto a la gestión para realizar cambios organizacionales; por otro lado, los cambios organizacionales se relacionan significativamente con el liderazgo y la cultura escolar.

Por otro lado, los resultados asociados a la tercera hipótesis específica, las habilidades directivas se relacionan con el flujo de información de la gestión del cambio organizacional, esta relación de acuerdo al Rho de Spearman de 0.615 fue positiva y moderada, asimismo significativa por que el nivel de significancia fue menor a 0.01; por otro lado, el nivel de percepción del 52.7% de los docentes sobre las habilidades directivas fue alta, mientras que el 70.9%

consideraron que el flujo de información de la gestión del cambio organizacional fue considerada también alta. Los resultados fueron respaldados con la investigación de Parrales (2022) en donde la comunicación organizacional educativa se relaciona de manera positiva, muy alta y significativa con la gestión de cambio; asimismo, la gestión del cambio fue considerada como buena por los participantes, mientras que sus elementos como cambio organizacional, liderazgo para el cambio y resistencia al cambio presentaron un nivel bueno, el escaso fortalecimiento de la comunicación de la organización, no emplearon asesorías o talleres sobre educación, tampoco aplicaron capacitaciones sobre el manejo de la información necesaria para los docentes de manera particular, la falta de sensación a derivado a observar la necesidad de identificar la estructura organizacional, por lo que derivó en que no facilitó la administración del cambio. La falta de implementación del empleo de la tecnología con la intervención y cooperación económica de la mayoría de los docentes en vista que la comunicación en la actualidad es una herramienta que deba favorecer en la optimización laboral. Por otro lado, en la investigación de Vega (2021) se demostró que la gestión del cambio organizacional fue favorable y significativo para mejorar el desarrollo organizacional y el acoplamiento de la administración, por otro lado, entre la gestión del cambio organizacional y las innovaciones curriculares presentaron una relación positiva y significativa.

Finalmente, los resultados que estuvieron asociados a la cuarta hipótesis específica, las habilidades directivas se relacionan con el proceso y estructura de la gestión del cambio organizacional, esta relación de acuerdo al Rho de Spearman de 0.700 fue positiva y fuerte, asimismo significativa por que el nivel de significancia fue menor a 0.01; por otro lado, el nivel de percepción del 52.7% de los docentes sobre las habilidades directivas fue alta, mientras que el 63.1% consideraron que el proceso y estructura de la gestión del cambio organizacional fue considerada también alta. Los resultados fueron respaldados con la investigación de Álvarez (2021) sostuvo que las instituciones educativas privadas presentan un nivel óptimo con relación al cambio organizacional mientras que las instituciones públicas presentaron un nivel en proceso; asimismo, el cambio organizacional presentó diferencias significativas entre las instituciones educativas tanto públicas como privadas, aludiendo la relevancia

de considerar sus requerimientos económicos, personales e insumos, los destinatarios del cambio o movimiento ya se logran con establecidas preocupaciones e intenciones, los que deben ser contemplados para tomar en consideración la motivación y satisfacción, y se afianza en el tiempo breve durante el proceso de cambio y modificación; por otro lado, en el estudio de Sung & Kim (2021) se indicó que los elementos de la gestión del cambio organizacional como el objetivo organizacional, el liderazgo transformacional, la participación y comunicación y la educación y formación presentaron un impacto favorable en la innovación tanto de la conducta de los empleados como de la organizacional.

VI. CONCLUSIONES

Primero

Se determinó que las habilidades directivas si presentan una relación positiva, fuerte y significativa con la gestión del cambio organizacional, refrendado por el Rho de Spearman de .776. Por lo tanto, una mejora en las habilidades directivas de los directores de los centros educativos privados del casco urbano de Chimbote generó que la gestión del cambio organizacional sea eficiente.

Segundo

Se determinó que las habilidades directivas si presentan una relación positiva, moderada y significativa con el liderazgo de la gestión del cambio organizacional, refrendado por el Rho de Spearman de .574. Por lo tanto, una mejora en las habilidades directivas de los directores de los centros educativos privados del casco urbano de Chimbote generó que el liderazgo de la gestión del cambio organizacional se desarrolle en forma moderada.

Tercero

Se determinó que las habilidades directivas si presentan una relación positiva, moderada y significativa con las personas de la gestión del cambio organizacional, refrendado por el Rho de Spearman de .677. Por lo tanto, una mejora en las habilidades directivas de los directores de los centros educativos privados del casco urbano de Chimbote generó que las personas de la gestión del cambio organizacional se desarrollen en forma moderada.

Cuarto

Se determinó que las habilidades directivas si presentan una relación positiva, moderada y significativa con el flujo de información de la gestión del cambio organizacional, refrendado por el Rho de Spearman de .615. Por lo tanto, una mejora en las habilidades directivas de los directores de los centros educativos privados del

casco urbano de Chimbote generó que el flujo de información de la gestión del cambio organizacional se desarrolle en forma moderada.

Quinto

Se determinó que las habilidades directivas si presentan una relación positiva, fuerte y significativa con el proceso y estructura de la gestión del cambio organizacional, refrendado por el Rho de Spearman de .700. Por lo tanto, una mejora en las habilidades directivas de los directores de los centros educativos privados del casco urbano de Chimbote generó que el proceso y estructura de la gestión del cambio organizacional sea eficiente.

VII. RECOMENDACIONES

Primero

A los directores de los centros educativos privados del casco urbano de Chimbote se sugiere mejorar las habilidades directivas, a través de ciertas habilidades como personales, interpersonales, grupales y específicas de comunicación orientadas a mejorar la gestión del cambio en las instituciones educativas, en donde se asegure el liderazgo de los directores, a los docentes y personal administrativo, al flujo de información y los procesos y estructura.

Segundo

Se sugiere a los directores de los centros educativos privados del casco urbano de Chimbote mejorar las habilidades directivas, con el propósito de mejorar el liderazgo por medio de la transmisión constante de la misión de los centros educativos, que los directores tengan conocimiento de las políticas que serán implementadas en las instituciones educativas, asimismo, que gocen de credibilidad, apoyen activamente en las funciones y compartan los logros alcanzados con los docentes.

Tercero

Se sugiere a los directores de los centros educativos privados del casco urbano de Chimbote mejorar las habilidades directivas, con el propósito de mejorar el comportamiento de los directores y que este alineado a los valores y principios del centro educativo, asimismo, su labor debe reflejar los valores de la institución educativa, por otro lado, deben estar preparados y contar con las habilidades y aptitudes para afrontar los cambios; además deben confiar en los docentes y personal administrativos.

Cuarto

Se recomienda a los directores de los centros educativos privados del casco urbano de Chimbote mejorar las habilidades directivas, con la finalidad de mejorar el flujo de la información facilitando los procesos de cambio, por otro lado, contar con conocimiento general del cambio, conociendo también a quien acudir cuando se presentan dificultades, tenga la oportunidad de acceder a la información que necesite para que pueda cumplir con sus labores.

Quinto

Se recomienda a los directores de los centros educativos privados del casco urbano de Chimbote mejorar las habilidades directivas, con la finalidad de mejorar el proceso y estructura por medio del cumplimiento del rol que establece la institución educativa, conociendo las estrategias que se desarrolla dentro del centro educativo, sabiendo que los procesos de cambio establecidos son adecuados y permiten la coordinación de la labor diaria, además la estructura organizacional es idónea y permite la cooperación entre las diversas áreas del centro educativo.

REFERENCIAS

- Aguilar Apahuasco, F.M. (2021) *Habilidades directivas y nivel de estrés en docentes de una Institución Educativa de Chorrillos, 2021* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/70253?show=full&locale-attribute=es>
- Aguilar Padilla, F.Y., Soplapuco Montalvo, J.P., Molina Carrasco, Z.C., Cuba Mayuri, E.E. y Bazán Valque, R.Y. (2020). Habilidades directivas y satisfacción laboral del personal en centros de educación básica. *Grupo de capacitación e investigación pedagógica*, 1-74. <http://142.93.18.15:8080/jspui/handle/123456789/556>
- Alhomsy, R. y Santarosa Vivacqua, A. (2021). The Explainable Business Process (XBP) - An Exploratory Research. *Revista de Informática Teórica e Aplicada*, 28(1), 78-96. doi:<https://doi.org/10.22456/2175-2745.107964>
- Ali, B. y Anwar, G. (2021). The mediation role of change management in employee development. *International Journal of English Literature and Social Sciences*, 6(2), 361-374. doi:<https://dx.doi.org/10.22161/ijels.62.52>
- Ali, W., Ali., S. y Mehmood, S. (2020). Effect of Risk Management Practices on Banks Performance Moderating Role of Managerial Expertise as a Competitive Edge. *IBT Journal of Business Studies*, 16(01), 88-100. doi:10.46745/ilma.jbs.2020.16.01.07
- Álvarez Inga, B. (2021) *Gestión del cambio organizacional de los docentes de dos instituciones educativas en el contexto de pandemia por Covid-19 Lima Callao 2020* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/57517>
- Arias Odón, F. (2016). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica* (7ma. ed.). Caracas: Editorial Episteme.
- Armoon, R. y Sattari, S. (2020). Relationship between teachers' time management skills and job stress in Girls' Schools in Ardabil City. *Journal of Teacher's Professional Development*, 5(1), 87-102. http://tpdevelopment.cfu.ac.ir/article_1392_b94bd01de189c28c67c92d81057d9c7c.pdf?lang=en

- Atasoy, R. (2020). The Relationship Between School Principals' Leadership Styles, School Culture and Organizational Change. *International Journal of Progressive Education*, 16(5), 256-274. doi:10.29329/ijpe.2020.277.16
- Ayre Angulo, L.D. (2019) *Gestión del cambio organizacional y habilidades directivas en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 Ate Vitarte, 2019* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/38808>
- Bernal Torres, C. (2016). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Pearson.
- Bonifacio Castillejo, E.H. (2021) *Gestión de cambio organizacional y enseñanza del idioma inglés en estudiantes de enfermería de un Instituto Público, Los Olivos, 2020* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/69684?show=full&locale-attribute=es>
- Budi, K. (2020). Educating for character in work readiness through vocational higher education in the digital era. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 426, 203-210.
- Carrasco Díaz, S. (2015). *Metodología de la investigación científica*. Lima: Editorial San Marcos.
- Castañeda Soriano, R.L. y Ramos Aguilar, G.S. (2020) *Habilidades directivas y relaciones interpersonales del director desde la perspectiva del docente del Instituto de Educación Superior Pedagógico "13 de Julio de 1882" San Pablo, 2019* [Tesis de maestría, Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo]. <http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/1242>
- Castillo Lázaro, H. (2022) *Habilidades directivas en el clima institucional en una institución educativa del distrito de El Porvenir – 2021* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/86125>
- Coello Silva, J., Jiménez Morán, M. y Huilcapi Mazacón, N. (2021). Habilidades directivas y su influencia en los resultados de una institución educativa. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 1(39), 1-21. doi:<https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i1.2868>
- Cornelio Picho, M. (2020) *Habilidades directivas y gestión administrativa en entidades educativas superiores, 2020* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/49899>

- Farfán Yarlequé, R.E. (2020) *Habilidades gerenciales y su relación con la gestión sanitaria en los colaboradores del Hospital Nuestra Señora de las Mercedes Paíta - 2020* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/50411>
- Flores Montero, V.I. (2020) *Gestión del cambio organizacional y desempeño laboral del personal administrativo del Gobierno Regional de Piura* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/61374>
- Flores Plaza, O.M. (2021) *Los agentes decisores y la gestión del cambio en la Institución Educativa Pública Andahuasi, 2017* [Tesis de maestría, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. <http://200.48.129.167/handle/20.500.14067/4989>
- Guevara Gómez, H., Huarachi Quintanilla, L., Lozano Zanelly, G. y Vértiz Osore, J. (2021). Gestión del cambio en organizaciones educativas pospandemia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 178-188.
- Guleryus, I. y Kurt, B. (2020). Change management in turkih literature: A bibliometric analysis. *International Journal of Eurasia social sciences*, 11(40), 340-416. https://www.researchgate.net/profile/Ilkay-Gueleryuez/publication/358038673_CHANGE_MANAGEMENT_IN_TURKISH_LITERATURE_A_BIBLIOMETRIC_ANALYSIS/links/61ec44448d338833e389662f/CHANGE-MANAGEMENT-IN-TURKISH-LITERATURE-A-BIBLIOMETRIC-ANALYSIS.pdf
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Hussain, M., Miralam, M. y Jeet, V. (2020). Leadership and organizational change management in unpredictable situations in responding to covid-19 pandemic. *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*, 11(16), 1-12. doi:10.14456/ITJEMAST.2020.322
- Hussain, Z. y Binte, R. (2022). Key Skills to the Important of Academic Achievements for High School Students in Oman. *Review of International Geographical Education*, 12(1), 419-436. doi:10.48047/rigeo.12.1.35
- Landín Macías, M.M. (2021) *Influencia de habilidades directivas en el emprendimiento de los docentes de una Unidad Educativa, Guayaquil*,

- 2020 [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/57097?show=full&locale-attribute=es>
- Lizcano Rodríguez, J.F. (2020) *Ensayo la importancia de nuevas habilidades directivas en la gestión de proyectos* [Tesis de maestría, Universidad Militar Nueva Granada].
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/38084/LIZCANO%20RODRIGUEZ%20JHON%20FABIO%202020%20PDF.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Marín Quero, E. (2020). Habilidades gerenciales: Herramientas para fortalecer la cultura organizacional en el ámbito educativo. *Revista Scientific*, 5(18), 276-288. doi:<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.18.14.276-288>
- Mimbela Mallqui, R.I. (2021) *Habilidades directivas y gestión escolar en la red 09, Ugel 01, San Juan de Miraflores* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/77284>
- Misbah, M., Sulaeman, S. y Bakhri, S. (2019). Role of leadership in organizational change: A case study at Attaqwa Putra Islamic Boarding School Bekasi - Indonesia. *Asian Journal of Contemporary Education*, 3(1), 72-84. doi:[10.18488/journal.137.2019.31.7284](https://doi.org/10.18488/journal.137.2019.31.7284)
- Mohammed, A. y Lawal, N. (2020). Resource management skills needed by principals of secondary schools in Yobe State, Nigeria. *International Journal of Innovative Development and Policy Studies*, 8(3), 45-53. <http://seahipaj.org/journals-ci/sept-2020/IJIDPS/full/IJIDPS-S-6-2020.pdf>
- Mukhtar, N. y Yuen, C. (2020). The Effects of Perceived Leadership Styles and Emotional Intelligence on Attitude toward Organizational Change among Secondary School Teachers. *Asian Journal of University Education*, 16(2), 36-45. doi:<https://doi.org/10.24191/ajue.v16i2.10295>
- Nwogu, U. y Ebunu, A. (2019). Principals' technical and conceptual management skills for effective administration of public secondary schools in Delta State, Nigeria. *Educational Research International*, 8(3), 63-72. <http://erint.savap.org.pk/PDF/Vol.8.3/ERInt.2019-8.3-07.pdf>

- Pacheco Polo, M. (2021). Gestión del cambio planeado en docente de instituciones educativas públicas. *Encuentros. Universidad Autónoma del Caribe*, 19(2), 61-73. doi:10.15665/encuen.v19i02.2446
- Paredes Zempual, D., Ibarra Morales, L. y Moreno Freites, Z. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50(127), 69-90. doi:https://doi.org/10.35426/iav50n127.05
- Parrales Freire, B.R. (2022) *Comunicación organizacional educativa y gestión del cambio en el Colegio Fiscal Clemente Yerovi Guayaquil, Guayas, 2020*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/86750?show=full>
- Pérez Bernate, Y.R. (2020) *Habilidades directivas que pueden favorecer el clima organizacional en la Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad Libre* [Tesis de maestría, Universidad de La Sabana]. <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/43457>
- Popescu, L., Iancu, A., Avram, M., Avram, D. y Popescu, V. (2020). The Role of Managerial Skills in the Sustainable Development of SMEs in Mehedinti County, Romania. *Sustainability*, 12, 1-16. doi:10.3390/su12031119
- Proulx, D. (2014). *Diagnóstico y cambio organizacional: Elementos claves*. Lima: Asociación para el Mejoramiento de la Educación Básica de Piura.
- Rieg, N., Gatersleben, B. y Christie, I. (2021). Organizational change management for sustainability in higher education institutions: A systematic quantitative literature. *Sustainability*, 13, 1-18. doi:https://doi.org/10.3390/su13137299
- Rocano Vega, R.M. (2021) *Habilidades Directivas y el Compromiso Laboral en las Instituciones Educativas de la Red N° 08 San Martín de Porres, 2020* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/70020>
- Roque Roque, E. y Muñoz Carbajal, L.B. (2021) *Gestión del cambio y labor administrativa de los directores de los centros estatales de educación básica alternativa de la ciudad de Juliaca, 2019* [Tesis de maestría, Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez]. <http://repositorio.ujcm.edu.pe/handle/20.500.12819/414>

- Silva Medina, S.C.J. (2019) *Habilidades directivas y satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa de transportes nacionales Humbolt S.A. - 2019* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma del Perú]. <https://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/1311>
- Sung, W. y Kim, C. (2021). A Study on the Effect of Change Management on Organizational Innovation: Focusing on the Mediating Effect of Members' Innovative Behavior. *Sustainability*, 13, 1-25. doi:<https://doi.org/10.3390/su13042079>
- Vargas Mojoneiro, V. (2022) *Habilidades directivas y clima institucional en docentes de la Instituto Educativa Fe y Alegría 44. Andahuaylillas, 2021* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/78557>
- Vega Sierra, D.F. (2021) *Gestión del cambio organizacional y su relación con las innovaciones curriculares implementadas en el colegio San Pedro Claver* [Tesis de maestría, Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología]. <https://repositorio.umecit.edu.pa/handle/001/4423>
- Vlachopoulos, D. (2021). Organizational Change Management in Higher Education through the Lens of Executive Coaches. *Education Sciences*, 11, 1-15. doi:<https://doi.org/10.3390/educsci11060269>
- Whetten, D. y Cameron, K. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas* (9na. edición ed.). México DF: Pearson.
- Zainol, N., Kowang, T., Hee, O., Fei, G. y Kadir, B. (2021). Managing organizational change through effective leadership: A review from literature. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, 11(1), 1-10. https://www.researchgate.net/profile/Ong_Hee/publication/348364189_Managing_Organizational_Change_through_Effective_Leadership_A_Review_from_Literature/links/5ffaa699a6fdccdc8436fa3/Managing-Organizational-Change-through-Effective-Leadership-A-Review-fro

Anexo

Anexo 1. Matriz de operacionalización de las variables

| Variable | Definición conceptual | Definición operacional | Dimensiones | Indicadores | Escala de medición |
|-----------------------------------|---|---|--|---|---|
| Habilidades directivas | Las habilidades directivas consisten en agrupaciones reconocibles de actividades y acciones que los sujetos realizan o desarrollan y que dirigen a ciertos resultados; estas son observadas por otros sujetos, muy diferente a las características que generalmente mentales o pertenecen a la personalidad (Whetten y Cameron, 2016) | La variable habilidades directivas se operacionalizo por medio de la encuesta a los profesores de los centros educativos privados del Casco Urbano, con un cuestionario de 25 preguntas, tomando como base las dimensiones habilidades personales, interpersonales, grupales y específicas de comunicación. | Habilidades personales Habilidades interpersonales Habilidades grupales Habilidades específicas de comunicación | Autoconocimiento Autoevaluación Valores Estabilidad emocional Motivación Esfuerzo legitimidad Relevancia Satisfacción Manejo de conflictos Confianza Autodeterminación Delegación Trabajo en equipo Liderazgo Propósito Planeación Participación Perspectiva | Escala Ordinal Bajo (1) Medio (2) Alto (3) |
| Gestión del cambio organizacional | La gestión del cambio organizacional consiste en la modificación relativa tanto en lo cultural como en la estructura del sistema de la organización que presenta un comportamiento relativamente perdurable (Proulx, 2014) | La variable gestión del cambio organizacional se operacionalizo por medio de la encuesta a los profesores de los centros educativos privados del Casco Urbano, con un cuestionario de 28 preguntas, tomando como base las dimensiones | Liderazgo Personas | Visión compartida Confianza Agente de cambio Trabajo en equipo Habilidades de liderazgo Valores compartidos Conocimiento, habilidades y actitudes Confianza entre pares Motivación | Escala Ordinal Bajo (1) Medio (2) Alto (3) |

liderazgo, personas, flujo de información y proceso y estructura.

Flujo de información

Proceso y estructura

Fluidez de la información
Canales y medios de información
Procesos comunicacionales
Claridad en la definición de roles
Flexibilidad de los procesos
Flexibilidad en la estructura

Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario: Habilidades directivas

| VARIABLE 01: HABILIDADES DIRECTIVAS | | | | | | | |
|--|-------------|--|----|---|---|---|----|
| DIMENSIONES | INDICADORES | | MM | M | R | B | MB |
| Habilidades personales | 1 | El director determina las principales necesidades de su institución educativa. | | | | | |
| | 2 | El director en su accionar muestra una actitud orientada al cambio. | | | | | |
| | 3 | El director promueve los valores y las buenas relaciones internas en todos los niveles de su institución educativa. | | | | | |
| | 4 | El director promueve el trato amable, estable, respetuoso en su Institución. | | | | | |
| | 5 | El director demuestra seguridad, estabilidad, empatía, en sus decisiones. | | | | | |
| | 6 | El director propone alternativas de solución utilizando una óptima información y evaluando alternativas de solución adecuadas. | | | | | |
| Habilidades interpersonales | 7 | El director contribuye en el desarrollo de técnicas de motivación a los trabajadores de la institución educativa. | | | | | |
| | 8 | El director demuestra esfuerzo y dedicación en la realización de las actividades con los docentes. | | | | | |
| | 9 | El director promueve una buena convivencia entre todos los docentes. | | | | | |
| | 10 | El director demuestra satisfacción ante los logros obtenidos por sus docentes. | | | | | |
| | 11 | El director muestra una actitud positiva en la solución de conflictos dentro de su institución. | | | | | |
| | 12 | El director interviene de manera imparcial en los conflictos procurando soluciones justas. | | | | | |
| | 13 | El director propone ideas novedosas, relevantes para mejorar el trabajo de todos. | | | | | |
| Habilidades grupales | 14 | El director muestra una actitud confiable a los docentes. | | | | | |
| | 15 | El director demuestra autodeterminación en las decisiones que toma en la Institución. | | | | | |
| | 16 | El director delega funciones de manera adecuada y a las personas idóneas. | | | | | |
| | 17 | El director promueve el trabajo en equipo entre los trabajadores de la institución. | | | | | |
| | 18 | El director demuestra capacidad de guía y liderazgo influenciando positivamente en los docentes. | | | | | |
| | 19 | El director propone formas de coordinación exitosas entre los equipos de trabajo de la institución educativa. | | | | | |
| Habilidades específicas de comunicación | 20 | El director promueve el logro de los propósitos establecidos en la institución. | | | | | |
| | 21 | El director muestra capacidad para liderar, planificar, organizar, dirigir, controlar el desarrollo adecuado su institución educativa. | | | | | |
| | 22 | El director promueve la participación de la comunidad educativa para el logro de los objetivos propuestos. | | | | | |
| | 23 | El director demuestra una perspectiva adecuada para el logro de las metas propuestas. | | | | | |

| | | | | | | | |
|--|----|--|--|--|--|--|--|
| | 24 | El director influye adecuadamente en la perspectiva de los docentes. | | | | | |
| | 25 | El director mantiene una comunicación fluida con sus equipos de trabajo. | | | | | |

Cuestionario: Gestión del cambio organizacional

| VARIABLE 02: GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIACIONAL | | | | | | | |
|---|-----------|---|----|----|----------|----|-----|
| DIMENSIONES | PREGUNTAS | | TD | ED | ND NA | DA | TDA |
| Liderazgo | 1 | Procuran transmitir constantemente la misión institucional | | | | | |
| | 2 | Tienen conocimiento acerca de las políticas que implementa la institución | | | | | |
| | 3 | Gozan de credibilidad para los demás servidores | | | | | |
| | 4 | Se les apoya activamente en las tareas asignadas | | | | | |
| | 5 | Comparten los logros obtenidos de sus trabajadores | | | | | |
| | 6 | Siente que existe apertura del equipo para trabajar en otras áreas | | | | | |
| | 7 | Están comprometidos con la institución | | | | | |
| | 8 | Considera que tienen habilidades para trabajar en equipo | | | | | |
| Personas | 9 | Su comportamiento está alineado/a con los valores y principios institucionales. | | | | | |
| | 10 | El trabajo refleja los valores institucionales | | | | | |
| | 11 | Se siente capacitado/a para afrontar cambios | | | | | |
| | 12 | Tiene suficientes habilidades y aptitudes para afrontar cambios en la institución | | | | | |
| | 13 | Existe confianza con los Directivos y jefes en la institución | | | | | |
| | 14 | Hay confianza con las personas que trabajan en esta institución | | | | | |
| | 15 | Los cambios son necesarios para mejorar | | | | | |
| | 16 | Se involucra activamente en cualquier situación de cambio | | | | | |
| Flujo de información | 17 | La fluidez de la información facilita los procesos de cambio | | | | | |
| | 18 | Tiene conocimiento global del cambio en cuanto a (estructuras, organización, procesos, metas, plazos, objetivos, etc.) en la institución. | | | | | |
| | 19 | Sabe a quién acudir cuando tiene alguna dificultad durante su trabajo | | | | | |
| | 20 | Puede acceder a la información que se requiera para cumplir sus funciones | | | | | |
| | 21 | Conoce los objetivos estratégicos que contribuyen a la misión institucional | | | | | |
| | 22 | Los procesos comunicacionales ayudan a alcanzar la misión institucional | | | | | |
| Proceso y estructura | 23 | Asume el rol que le corresponde | | | | | |
| | 24 | Conoce cuál es su contribución a la estrategia que la institución desarrolla. | | | | | |
| | 25 | Los procesos de cambio establecidos en la institución son los adecuados. | | | | | |
| | 26 | Los procesos de cambio establecidos facilitan la coordinación con la tarea diaria de las personas | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 27 | La estructura organizacional es idónea para la ágil toma de decisiones | | | | | |
| 28 | La estructura organizacional facilita la cooperación entre áreas y equipos | | | | | |

Anexo 3. Cálculo de la muestra

Para la determinación de la muestra se empleó la fórmula de población finita.

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

En donde: “N”; representa a la población con 428 participantes, la “p” y “q”; corresponde a la proporción de éxito y de fracaso, “e” es el error aceptado del 5% y la “z” al 95% será de 1.96.

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 428}{(0,05)^2(428 - 1) + (1,96)^2 \times 0.5 \times 0.5} = 203$$

Finalmente, la muestra fue de 203 docentes

Anexo 4. Validez de los instrumentos

Habilidades directivas

| N° | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|--|--|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| HABILIDADES PERSONALES | | | | | | | | |
| 1 | El director determina las principales necesidades de su institución educativa. | X | | X | | X | | |
| 2 | El director en su accionar muestra una actitud orientada al cambio. | X | | X | | X | | |
| 3 | El director promueve los valores y las buenas relaciones internas en todos los niveles de su institución educativa. | X | | X | | X | | |
| 4 | El director promueve el trato amable, estable, respetuoso en su Institución. | X | | X | | X | | |
| 5 | El director demuestra seguridad, estabilidad, empatía, en sus decisiones. | X | | X | | X | | |
| 6 | El director propone alternativas de solución utilizando una óptima información y evaluando alternativas de solución adecuadas. | X | | X | | X | | |
| HABILIDADES INTERPERSONALES | | | | | | | | |
| 7 | El director contribuye en el desarrollo de técnicas de motivación a los trabajadores de la institución educativa. | X | | X | | X | | |
| 8 | El director demuestra esfuerzo y dedicación en la realización de las actividades con los docentes. | X | | X | | X | | |
| 9 | El director promueve una buena convivencia entre todos los docentes. | X | | X | | X | | |
| 10 | El director demuestra satisfacción ante los logros obtenidos por sus docentes. | X | | X | | X | | |
| 11 | El director muestra una actitud positiva en la solución de conflictos dentro de su institución. | X | | X | | X | | |
| 12 | El director interviene de manera imparcial en los conflictos procurando soluciones justas. | X | | X | | X | | |
| 13 | El director propone ideas novedosas, relevantes para mejorar el trabajo de todos. | X | | X | | X | | |
| HABILIDADES GRUPALES | | | | | | | | |
| 14 | El director muestra una actitud confiable a los docentes. | X | | X | | X | | |
| 15 | El director demuestra autodeterminación en las decisiones que toma en la Institución. | X | | X | | X | | |
| 16 | El director delega funciones de manera adecuada y a las personas idóneas. | X | | X | | X | | |
| 17 | El director promueve el trabajo en equipo entre los trabajadores de la institución. | X | | X | | X | | |
| 18 | El director demuestra capacidad de guía y liderazgo influenciando positivamente en los docentes. | X | | X | | X | | |
| 19 | El director propone formas de coordinación exitosas entre los equipos de trabajo de la institución educativa. | X | | X | | X | | |
| HABILIDADES ESPECÍFICAS DE COMUNICACIÓN | | | | | | | | |
| 20 | El director promueve el logro de los propósitos establecidos en la institución. | X | | X | | X | | |
| 21 | El director muestra capacidad para liderar, planificar, organizar, dirigir, controlar el desarrollo adecuado su institución educativa. | X | | X | | X | | |
| 22 | El director promueve la participación de la comunidad educativa para el logro de los objetivos propuestos. | X | | X | | X | | |
| 23 | El director demuestra una perspectiva adecuada para el logro de las metas propuestas. | X | | X | | X | | |
| 24 | El director influye adecuadamente en la perspectiva de los docentes. | X | | X | | X | | |
| 25 | El director mantiene una comunicación fluida con sus equipos de trabajo. | X | | X | | X | | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [x] **Aplicable después de corregir** [] **No aplicable** []

Apellidos y nombres del juez validador. Dra Doraliza Correa Huamán

DNI: 32867276

Especialidad del validador: Metodóloga

15 de junio del 2022

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



DORALIZA CORREA HUAMAN
DNI N° 32867276

| N° | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|--|--|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| HABILIDADES PERSONALES | | | | | | | | |
| 1 | El director determina las principales necesidades de su institución educativa. | X | | X | | X | | |
| 2 | El director en su accionar muestra una actitud orientada al cambio. | X | | X | | X | | |
| 3 | El director promueve los valores y las buenas relaciones internas en todos los niveles de su institución educativa. | X | | X | | X | | |
| 4 | El director promueve el trato amable, estable, respetuoso en su Institución. | X | | X | | X | | |
| 5 | El director muestra seguridad, estabilidad, empatía, en sus decisiones. | X | | X | | X | | |
| 6 | El director propone alternativas de solución utilizando una óptima información y evaluando alternativas de solución adecuadas. | X | | X | | X | | |
| HABILIDADES INTERPERSONALES | | | | | | | | |
| 7 | El director contribuye en el desarrollo de técnicas de motivación a los trabajadores de la institución educativa. | X | | X | | X | | |
| 8 | El director demuestra esfuerzo y dedicación en la realización de las actividades con los docentes. | X | | X | | X | | |
| 9 | El director promueve una buena convivencia entre todos los docentes. | X | | X | | X | | |
| 10 | El director demuestra satisfacción ante los logros obtenidos por sus docentes. | X | | X | | X | | |
| 11 | El director muestra una actitud positiva en la solución de conflictos dentro de su institución. | X | | X | | X | | |
| 12 | El director interviene de manera imparcial en los conflictos procurando soluciones justas. | X | | X | | X | | |
| 13 | El director propone ideas novedosas, relevantes para mejorar el trabajo de todos. | X | | X | | X | | |
| HABILIDADES GRUPALES | | | | | | | | |
| 14 | El director muestra una actitud confiable a los docentes. | X | | X | | X | | |
| 15 | El director demuestra autodeterminación en las decisiones que toma en la Institución. | X | | X | | X | | |
| 16 | El director delega funciones de manera adecuada y a las personas idóneas. | X | | X | | X | | |
| 17 | El director promueve el trabajo en equipo entre los trabajadores de la institución. | X | | X | | X | | |
| 18 | El director demuestra capacidad de guía y liderazgo influenciando positivamente en los docentes. | X | | X | | X | | |
| 19 | El director propone formas de coordinación exitosas entre los equipos de trabajo de la institución educativa. | X | | X | | X | | |
| HABILIDADES ESPECÍFICAS DE COMUNICACIÓN | | | | | | | | |
| 20 | El director promueve el logro de los propósitos establecidos en la institución. | X | | X | | X | | |
| 21 | El director muestra capacidad para liderar, planificar, organizar, dirigir, controlar el desarrollo adecuado su institución educativa. | X | | X | | X | | |
| 22 | El director promueve la participación de la comunidad educativa para el logro de los objetivos propuestos. | X | | X | | X | | |
| 23 | El director demuestra una perspectiva adecuada para el logro de las metas propuestas. | X | | X | | X | | |
| 24 | El director influye adecuadamente en la perspectiva de los docentes. | X | | X | | X | | |
| 25 | El director mantiene una comunicación fluida con sus equipos de trabajo. | X | | X | | X | | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mag. Juan Manuel Ríos Pereda

DNI: 42841345

Especialidad del validador: Administración

15 de junio del 2022

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



Mag. JUAN MANUEL RÍOS PEREDA
DNI N° 42841345

| N° | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|--|--|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| HABILIDADES PERSONALES | | | | | | | | |
| 1 | El director determina las principales necesidades de su institución educativa. | X | | X | | X | | |
| 2 | El director en su accionar muestra una actitud orientada al cambio. | X | | X | | X | | |
| 3 | El director promueve los valores y las buenas relaciones internas en todos los niveles de su institución educativa. | X | | X | | X | | |
| 4 | El director promueve el trato amable, estable, respetuoso en su Institución. | X | | X | | X | | |
| 5 | El director muestra seguridad, estabilidad, empatía, en sus decisiones. | X | | X | | X | | |
| 6 | El director propone alternativas de solución utilizando una óptima información y evaluando alternativas de solución adecuadas. | X | | X | | X | | |
| HABILIDADES INTERPERSONALES | | | | | | | | |
| 7 | El director contribuye en el desarrollo de técnicas de motivación a los trabajadores de la institución educativa. | X | | X | | X | | |
| 8 | El director demuestra esfuerzo y dedicación en la realización de las actividades con los docentes. | X | | X | | X | | |
| 9 | El director promueve una buena convivencia entre todos los docentes. | X | | X | | X | | |
| 10 | El director demuestra satisfacción ante los logros obtenidos por sus docentes. | X | | X | | X | | |
| 11 | El director muestra una actitud positiva en la solución de conflictos dentro de su institución. | X | | X | | X | | |
| 12 | El director interviene de manera imparcial en los conflictos procurando soluciones justas. | X | | X | | X | | |
| 13 | El director propone ideas novedosas, relevantes para mejorar el trabajo de todos. | X | | X | | X | | |
| HABILIDADES GRUPALES | | | | | | | | |
| 14 | El director muestra una actitud confiable a los docentes. | X | | X | | X | | |
| 15 | El director demuestra autodeterminación en las decisiones que toma en la Institución. | X | | X | | X | | |
| 16 | El director delega funciones de manera adecuada y a las personas idóneas. | X | | X | | X | | |
| 17 | El director promueve el trabajo en equipo entre los trabajadores de la institución. | X | | X | | X | | |
| 18 | El director demuestra capacidad de guía y liderazgo influenciando positivamente en los docentes. | X | | X | | X | | |
| 19 | El director propone formas de coordinación exitosas entre los equipos de trabajo de la institución educativa. | X | | X | | X | | |
| HABILIDADES ESPECÍFICAS DE COMUNICACIÓN | | | | | | | | |
| 20 | El director promueve el logro de los propósitos establecidos en la institución. | X | | X | | X | | |
| 21 | El director muestra capacidad para liderar, planificar, organizar, dirigir, controlar el desarrollo adecuado su institución educativa. | X | | X | | X | | |
| 22 | El director promueve la participación de la comunidad educativa para el logro de los objetivos propuestos. | X | | X | | X | | |
| 23 | El director demuestra una perspectiva adecuada para el logro de las metas propuestas. | X | | X | | X | | |
| 24 | El director influye adecuadamente en la perspectiva de los docentes. | X | | X | | X | | |
| 25 | El director mantiene una comunicación fluida con sus equipos de trabajo. | X | | X | | X | | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [x]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador. Mag. Nancy Rodríguez Namóc

DNI: 06129543

Especialidad del validador: RR.HH.

15 de junio del 2022

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



Mag. Nancy Rodríguez Namóc
DNI N° 06129543

Gestión del cambio organizacional

| N° | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|-----------------------------|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| LIDERAZGO | | | | | | | | |
| 1 | Procuran transmitir constantemente la misión institucional | X | | X | | X | | |
| 2 | Tienen conocimiento acerca de las políticas que implementa la institución | X | | X | | X | | |
| 3 | Gozan de credibilidad para los demás servidores | X | | X | | X | | |
| 4 | Se les apoya activamente en las tareas asignadas | X | | X | | X | | |
| 5 | Comparten los logros obtenidos de sus trabajadores | X | | X | | X | | |
| 6 | Siente que existe apertura del equipo para trabajar en otras áreas | X | | X | | X | | |
| 7 | Están comprometidos con la institución | X | | X | | X | | |
| 8 | Considera que tienen habilidades para trabajar en equipo | X | | X | | X | | |
| PERSONAS | | | | | | | | |
| 9 | Su comportamiento está alineado/a con los valores y principios institucionales. | X | | X | | X | | |
| 10 | El trabajo refleja los valores institucionales | X | | X | | X | | |
| 11 | Se siente capacitado/a para afrontar cambios | X | | X | | X | | |
| 12 | Tiene suficientes habilidades y aptitudes para afrontar cambios en la institución | X | | X | | X | | |
| 13 | Existe confianza con los Directivos y jefes en la institución | X | | X | | X | | |
| 14 | Hay confianza con las personas que trabajan en esta institución | X | | X | | X | | |
| 15 | Los cambios son necesarios para mejorar | X | | X | | X | | |
| 16 | Se involucra activamente en cualquier situación de cambio | X | | X | | X | | |
| FLUJO DE INFORMACIÓN | | | | | | | | |
| 17 | La fluidez de la información facilita los procesos de cambio | X | | X | | X | | |
| 18 | Tiene conocimiento global del cambio en cuanto a (estructuras, organización, procesos, metas, plazos, objetivos, etc.) en la institución. | X | | X | | X | | |
| 19 | Sabe a quién acudir cuando tiene alguna dificultad durante su trabajo | X | | X | | X | | |
| 20 | Puede acceder a la información que se requiera para cumplir sus funciones | X | | X | | X | | |
| 21 | Conoce los objetivos estratégicos que contribuyen a la misión institucional | X | | X | | X | | |
| 22 | Los procesos comunicacionales ayudan a alcanzar la misión institucional | X | | X | | X | | |
| PROCESO Y ESTRUCTURA | | | | | | | | |
| 23 | Asume el rol que le corresponde | X | | X | | X | | |
| 24 | Conoce cuál es su contribución a la estrategia que la institución desarrolla. | X | | X | | X | | |
| 25 | Los procesos de cambio establecidos en la institución son los adecuados. | X | | X | | X | | |
| 26 | Los procesos de cambio establecidos facilitan la coordinación con la tarea diaria de las personas | X | | X | | X | | |
| 27 | La estructura organizacional es idónea para la ágil toma de decisiones | X | | X | | X | | |
| 28 | La estructura organizacional facilita la cooperación entre áreas y equipos | X | | X | | X | | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dra Doraliza Correa Huamán

DNI: 32867276

Especialidad del validador: Metodóloga

15 de junio del 2022

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



DORALIZA CORREA HUAMAN
DNI N° 32867276

| N° | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|-----------------------------|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| LIDERAZGO | | | | | | | | |
| 1 | Procuran transmitir constantemente la misión institucional | X | | X | | X | | |
| 2 | Tienen conocimiento acerca de las políticas que implementa la institución | X | | X | | X | | |
| 3 | Gozan de credibilidad para los demás servidores | X | | X | | X | | |
| 4 | Se les apoya activamente en las tareas asignadas | X | | X | | X | | |
| 5 | Comparten los logros obtenidos de sus trabajadores | X | | X | | X | | |
| 6 | Siente que existe apertura del equipo para trabajar en otras áreas | X | | X | | X | | |
| 7 | Están comprometidos con la institución | X | | X | | X | | |
| 8 | Considera que tienen habilidades para trabajar en equipo | X | | X | | X | | |
| PERSONAS | | | | | | | | |
| 9 | Su comportamiento está alineado/a con los valores y principios institucionales. | X | | X | | X | | |
| 10 | El trabajo refleja los valores institucionales | X | | X | | X | | |
| 11 | Se siente capacitado/a para afrontar cambios | X | | X | | X | | |
| 12 | Tiene suficientes habilidades y aptitudes para afrontar cambios en la institución | X | | X | | X | | |
| 13 | Existe confianza con los Directivos y jefes en la institución | X | | X | | X | | |
| 14 | Hay confianza con las personas que trabajan en esta institución | X | | X | | X | | |
| 15 | Los cambios son necesarios para mejorar | X | | X | | X | | |
| 16 | Se involucra activamente en cualquier situación de cambio | X | | X | | X | | |
| FLUJO DE INFORMACIÓN | | | | | | | | |
| 17 | La fluidez de la información facilita los procesos de cambio | X | | X | | X | | |
| 18 | Tiene conocimiento global del cambio en cuanto a (estructuras, organización, procesos, metas, plazos, objetivos, etc.) en la institución. | X | | X | | X | | |
| 19 | Sabe a quién acudir cuando tiene alguna dificultad durante su trabajo | X | | X | | X | | |
| 20 | Puede acceder a la información que se requiera para cumplir sus funciones | X | | X | | X | | |
| 21 | Conoce los objetivos estratégicos que contribuyen a la misión institucional | X | | X | | X | | |
| 22 | Los procesos comunicacionales ayudan a alcanzar la misión institucional | X | | X | | X | | |
| PROCESO Y ESTRUCTURA | | | | | | | | |
| 23 | Asume el rol que le corresponde | X | | X | | X | | |
| 24 | Conoce cuál es su contribución a la estrategia que la institución desarrolla. | X | | X | | X | | |
| 25 | Los procesos de cambio establecidos en la institución son los adecuados. | X | | X | | X | | |
| 26 | Los procesos de cambio establecidos facilitan la coordinación con la tarea diaria de las personas | X | | X | | X | | |
| 27 | La estructura organizacional es idónea para la ágil toma de decisiones | X | | X | | X | | |
| 28 | La estructura organizacional facilita la cooperación entre áreas y equipos | X | | X | | X | | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mag. Juan Manuel Rios Pereda

DNI: 32867276

Especialidad del validador: Administración

15 de junio del 2022

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



Mag. JUAN MANUEL RIOS PEREDA
DNI N° 42841345

| N° | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|-----------------------------|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| LIDERAZGO | | | | | | | | |
| 1 | Procuran transmitir constantemente la misión institucional | X | | X | | X | | |
| 2 | Tienen conocimiento acerca de las políticas que implementa la institución | X | | X | | X | | |
| 3 | Gozan de credibilidad para los demás servidores | X | | X | | X | | |
| 4 | Se les apoya activamente en las tareas asignadas | X | | X | | X | | |
| 5 | Comparten los logros obtenidos de sus trabajadores | X | | X | | X | | |
| 6 | Siente que existe apertura del equipo para trabajar en otras áreas | X | | X | | X | | |
| 7 | Están comprometidos con la institución | X | | X | | X | | |
| 8 | Considera que tienen habilidades para trabajar en equipo | X | | X | | X | | |
| PERSONAS | | | | | | | | |
| 9 | Su comportamiento está alineado/a con los valores y principios institucionales. | X | | X | | X | | |
| 10 | El trabajo refleja los valores institucionales | X | | X | | X | | |
| 11 | Se siente capacitado/a para afrontar cambios | X | | X | | X | | |
| 12 | Tiene suficientes habilidades y aptitudes para afrontar cambios en la institución | X | | X | | X | | |
| 13 | Existe confianza con los Directivos y jefes en la institución | X | | X | | X | | |
| 14 | Hay confianza con las personas que trabajan en esta institución | X | | X | | X | | |
| 15 | Los cambios son necesarios para mejorar | X | | X | | X | | |
| 16 | Se involucra activamente en cualquier situación de cambio | X | | X | | X | | |
| FLUJO DE INFORMACIÓN | | | | | | | | |
| 17 | La fluidez de la información facilita los procesos de cambio | X | | X | | X | | |
| 18 | Tiene conocimiento global del cambio en cuanto a (estructuras, organización, procesos, metas, plazos, objetivos, etc.) en la institución. | X | | X | | X | | |
| 19 | Sabe a quién acudir cuando tiene alguna dificultad durante su trabajo | X | | X | | X | | |
| 20 | Puede acceder a la información que se requiera para cumplir sus funciones | X | | X | | X | | |
| 21 | Conoce los objetivos estratégicos que contribuyen a la misión institucional | X | | X | | X | | |
| 22 | Los procesos comunicacionales ayudan a alcanzar la misión institucional | X | | X | | X | | |
| PROCESO Y ESTRUCTURA | | | | | | | | |
| 23 | Asume el rol que le corresponde | X | | X | | X | | |
| 24 | Conoce cuál es su contribución a la estrategia que la institución desarrolla. | X | | X | | X | | |
| 25 | Los procesos de cambio establecidos en la institución son los adecuados. | X | | X | | X | | |
| 26 | Los procesos de cambio establecidos facilitan la coordinación con la tarea diaria de las personas | X | | X | | X | | |
| 27 | La estructura organizacional es idónea para la ágil toma de decisiones | X | | X | | X | | |
| 28 | La estructura organizacional facilita la cooperación entre áreas y equipos | X | | X | | X | | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Dra Doraliza Correa Huamán

DNI: 06129543

Especialidad del validador: RR.HH.

15 de junio del 2022

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



Mag. Nancy Rodríguez Namóc
DNI N° 06129543

Anexo 5. Prueba de confiabilidad

Variable: Habilidades directivas

Resumen de procesamiento de casos

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Casos | Válido | 15 | 100,0 |
| | Excluido ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 15 | 100,0 |

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

Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,872 | 25 |

Variable: Gestión del cambio organizacional

Resumen de procesamiento de casos

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Casos | Válido | 15 | 100,0 |
| | Excluido ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 15 | 100,0 |

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

Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,847 | 28 |

Anexo 6. Base de datos

| HABILIDADES DIRECTIVAS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------|------|------|------|------|------|-----------------------------|------|------|------|------|------|----------------------|------|------|------|------|------|---|------|------|------|------|------|------|------|
| Dimensión 1 | | | | | | Dimensión 2 | | | | | | Dimensión 3 | | | | | | Dimensión 4 | | | | | | | |
| Habilidades personales | | | | | | Habilidades interpersonales | | | | | | Habilidades grupales | | | | | | Habilidades específicas de comunicación | | | | | | | |
| En c | P0 1 | P0 2 | P0 3 | P0 4 | P0 5 | P0 6 | P0 7 | P0 8 | P0 9 | P1 0 | P1 1 | P1 2 | P1 3 | P1 4 | P1 5 | P1 6 | P1 7 | P1 8 | P1 9 | P2 0 | P2 1 | P2 2 | P2 3 | P2 4 | P2 5 |
| 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 5 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 6 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 7 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 8 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 9 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 10 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| 11 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 12 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 13 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 |
| 14 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 15 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 16 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 17 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 1 | 1 | 1 | 4 | 3 | 5 | 4 | 1 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 18 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 19 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| 20 | 2 | 4 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 21 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 22 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 23 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 24 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 25 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 26 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 27 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 28 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 29 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 30 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 31 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 32 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 33 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| 34 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 35 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 36 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 |
| 37 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 38 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 39 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 40 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 41 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 42 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| 43 | 2 | 4 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 44 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 45 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| 46 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 47 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 48 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 49 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 50 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 51 | 2 | 4 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 52 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 53 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 54 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 55 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 56 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 57 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 58 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 59 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 60 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 61 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 62 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 63 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 64 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 65 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 |
| 66 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 67 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 68 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 69 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 70 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 71 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| 72 | 2 | 4 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 73 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 74 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 75 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 76 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 77 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 78 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 79 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| 80 | 2 | 4 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 81 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 82 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 83 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 84 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 85 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| 86 | 2 | 4 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 87 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 88 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 89 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 90 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 91 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 92 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 93 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| 94 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 95 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 96 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 |
| 97 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 98 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 99 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 100 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 101 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 102 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 103 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 104 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 105 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 106 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 107 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 108 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 109 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 110 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 111 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| 112 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 113 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 114 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 |
| 115 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 116 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 117 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 118 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 119 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 120 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 12 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 12 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | |
| 12 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | |
| 12 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | |
| 12 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 12 6 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 12 7 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 12 8 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | |
| 12 9 | 2 | 4 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 13 0 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | |
| 13 1 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | |
| 13 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 13 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 13 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 13 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 13 6 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 13 7 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 13 8 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 13 9 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | |
| 14 0 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 14 1 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 14 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | |
| 14 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 14 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 14 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | |
| 14 6 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 14 7 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | |
| 14 8 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | |
| 14 9 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 15 0 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 15 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | |
| 15 2 | 2 | 4 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 15 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | |
| 15 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | |
| 15 5 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | |
| 15 6 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | |
| 15 7 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 15 8 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 15 9 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | |
| 16 0 | 2 | 4 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 16 1 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | |
| 16 2 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 16 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 16 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 16 5 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 16 6 | 2 | 4 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 16 7 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 16 8 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 16 9 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 17 0 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 17 1 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 17 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 17 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| 17 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 17 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 17 6 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 17 7 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 17 8 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 17 9 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 18 0 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 18 1 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 18 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 18 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 18 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| 18 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 18 6 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 18 7 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 |
| 18 8 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 18 9 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 19 0 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 19 1 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 1 | 1 | 1 | 4 | 3 | 5 | 4 | 1 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 19 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 19 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| 19 4 | 2 | 4 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 19 5 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 19 6 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 19 7 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 19 8 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 19 9 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 20 0 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 20 1 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 20 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 20 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |

| GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|-------------|------|------|------|------|------|------|------|----------------------|------|------|------|------|------|----------------------|------|------|------|------|------|------|---|
| Dimensión 1 | | | | | | | | Dimensión 2 | | | | | | | | Dimensión 3 | | | | | | Dimensión 4 | | | | | | | |
| Liderazgo | | | | | | | | Personas | | | | | | | | Flujo de información | | | | | | Proceso y estructura | | | | | | | |
| En c | P0 1 | P0 2 | P0 3 | P0 4 | P0 5 | P0 6 | P0 7 | P0 8 | P0 9 | P1 0 | P1 1 | P1 2 | P1 3 | P1 4 | P1 5 | P1 6 | P1 7 | P1 8 | P1 9 | P2 0 | P2 1 | P2 2 | P2 3 | P2 4 | P2 5 | P2 6 | P2 7 | P2 8 | |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | |
| 2 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | |
| 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | |
| 6 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 7 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 8 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | | |
| 9 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 10 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | |
| 11 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | |
| 12 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 13 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | |
| 14 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 15 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | |
| 16 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | |
| 17 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 18 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 19 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | |
| 20 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | |
| 21 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | |
| 22 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | |
| 23 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 24 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | |
| 25 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | |
| 26 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 27 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 28 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | |
| 29 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | |
| 30 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 31 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | |
| 32 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 33 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | |
| 34 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 35 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 36 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | |
| 37 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 38 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | |
| 39 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | |
| 40 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 41 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 42 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | |
| 43 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 44 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | |
| 45 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | |
| 46 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | |
| 47 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | |
| 48 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 49 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 50 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | |
| 51 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 52 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 53 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 54 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 55 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 56 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | |
| 57 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 58 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 59 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 60 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 61 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 62 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 63 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 64 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 65 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | |
| 66 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 67 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 68 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | |
| 69 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | |
| 70 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 71 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | |
| 72 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | |
| 73 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | |
| 74 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | |
| 75 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | |
| 76 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | |
| 77 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | |
| 78 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 79 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | |
| 80 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 81 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 |
| 82 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | |
| 83 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 84 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 85 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | |
| 86 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | |
| 87 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | |
| 88 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | |
| 89 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 90 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 91 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | |
| 92 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 93 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | |
| 94 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 95 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 96 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | |
| 97 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 98 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 |
| 99 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 |
| 100 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 101 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 102 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 103 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | |
| 104 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 105 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 106 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | |
| 107 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 108 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 109 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | |
| 110 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 111 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | |
| 112 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 113 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 114 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | |
| 115 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 116 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 |
| 117 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | |
| 118 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 119 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 120 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | |
| 121 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | |
| 122 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 12 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | |
| 12 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | |
| 12 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | |
| 12 6 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 12 7 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 12 8 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | |
| 12 9 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | |
| 13 0 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | |
| 13 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | |
| 13 2 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 13 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 13 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 13 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 13 6 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | |
| 13 7 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 13 8 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 13 9 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | |
| 14 0 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 14 1 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 14 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | |
| 14 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 14 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 14 5 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | |
| 14 6 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 14 7 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 |
| 14 8 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | |
| 14 9 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 15 0 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 15 1 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | |
| 15 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | |
| 15 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | |
| 15 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | |
| 15 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 |
| 15 6 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | |
| 15 7 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 15 8 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 15 9 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | |
| 16 0 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | |
| 16 1 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 |
| 16 2 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | |
| 16 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 16 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 16 5 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | |
| 16 6 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | |
| 16 7 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | |
| 16 8 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | |
| 16 9 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 17 0 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 17 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | |
| 17 2 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 17 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | |
| 17 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 17 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 17 6 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 |
| 17 7 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 |
| 17 8 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 17 9 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | |
| 18 0 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 18 1 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 18 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 18 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 18 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | |
| 18 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 18 6 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 18 7 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | |
| 18 8 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 18 9 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 |
| 19 0 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | |
| 19 1 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 19 2 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 19 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | |
| 19 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | |
| 19 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | |
| 19 6 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | |
| 19 7 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 19 8 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 19 9 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | |
| 20 0 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 20 1 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 20 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | |
| 20 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |



CONSENTIMIENTO INFORMADO

Sr:

Con el debido respeto, me presento a usted, mi nombre es **Hiladio Moisés Méndez Castillejo** estudiante del curso: Diseño y desarrollo del Trabajo de Investigación, de la Maestría en Administración de Negocios - MBA de la Universidad César Vallejo. En la actualidad me encuentro realizando una investigación sobre “**Habilidades directivas y la gestión del cambio organizacional en los centros educativos privados del casco urbano, Chimbote 2022**” y para ello quisiera contar con su importante colaboración. El proceso consiste en la aplicación de dos pruebas: **Habilidades directivas** y **Gestión del cambio organizacional**. De aceptar participar en la investigación, se informará todos los procedimientos de la investigación. En caso tenga alguna duda con respecto a algunas preguntas, se explicará cada una de ellas.

Gracias por su colaboración

Atte.

Hiladio Moisés Méndez Castillejo

Estudiante de la Maestría en Administración de Negocios - MBA

Universidad César Vallejo

De haber sido informado y estar de acuerdo, por favor rellene la siguiente parte. Yo, acepto aportar en la investigación sobre “**Habilidades directivas y la gestión del cambio organizacional en los centros educativos privados del casco urbano, Chimbote 2022**” del señor **Hiladio Moisés Méndez Castillejo**, habiendo informado mi participación de forma voluntaria.

Día:/...../.....

Si () No ()

Firma

Anexo 8. Relación de Centros Educativos

| Ítem | Nombre de IE | Dirección de IE | Departamento / Provincia / Distrito | Nivel / Modalidad | Nº de docentes |
|------|--|--|---|--|-------------------|
| 1 | AMERICA | AVENIDA VICTOR RAUL HAYA DE LA TORRE 168 | Áncash / Santa / Chimbote | Superior Tecnológica | 22 |
| 2 | ANTONIO RAIMONDI | JIRON ENRIQUE PALACIOS 479 | Áncash / Santa / Chimbote | Inicial - Jardín, Primaria, Secundaria | 30 |
| 3 | ATLANTA | JIRON ELIAS AGUIRRE 238 | Áncash / Santa / Chimbote | Técnico Productiva | 4 |
| 4 | BITEC | JIRON JOSE OLAYA 569 | Áncash / Santa / Chimbote | Superior Tecnológica | 15 |
| 5 | CATOLICO RELIGIOSO MONSEÑOR MARCOS LIBARDONI | AVENIDA JOSE PARDO 576 | Áncash / Santa / Chimbote | Secundaria, Básica Alternativa - Inicial e Intermedio, Básica Alternativa - Avanzado | 11 |
| 6 | CEBA - ANDRES BELLO | AVENIDA JOSE PARDO (3ER PISO) 581 | Áncash / Santa / Chimbote | Básica Alternativa - Avanzado | 4 |
| 7 | CEBA - CAMINO DE VIDA | JIRON FRANCISCO PIZARRO 508 | Áncash / Santa / Chimbote | Básica Alternativa - Avanzado | 6 |
| 8 | CEBA - CATOLICO ARZOBISPO DE RECALDE | AVENIDA PARDO 580 | Áncash / Santa / Chimbote | Básica Alternativa - Avanzado | 4 |
| 9 | CEBA - GALILEO | AVENIDA JOSE PARDO 623 | Áncash / Santa / Chimbote | Básica Alternativa - Avanzado | 6 |
| 10 | CEBA - LA SORBONA | AVENIDA VICTOR RAUL HAYA DE LA TORRE 168 | Áncash / Santa / Chimbote | Básica Alternativa - Inicial e Intermedio, Básica Alternativa - Avanzado | 4 |
| 11 | CEBA - SAN AGUSTIN | JIRON LEONCIO PRADO 227 | Áncash / Santa / Chimbote | Inicial - Jardín, Primaria, Básica Alternativa - Avanzado | 12 |
| 12 | CESFA | JIRON MANUEL RUIZ 266 | Áncash / Santa / Chimbote | Técnico Productiva | 5 |
| 13 | CHAMPAGNAT | AVENIDA JOSE GALVEZ 290 | Áncash / Santa / Chimbote | Inicial - Jardín, Primaria, Secundaria | 7 |
| 14 | CITEC DEL NORTE | JIRON LEONCIO PRADO 530 | Áncash / Santa / Chimbote | Técnico Productiva | 9 |
| 15 | CLARETIANO | JIRON GUILLERMO MOORE 670 | Áncash / Santa / Chimbote | Inicial - Jardín, Primaria, Secundaria | 5 |
| 16 | DEWEY W. HAWKING | AVENIDA JOSE PARDO 635 | Áncash / Santa / Chimbote | Primaria, Secundaria | 11 |
| 17 | DIEGO THOMSON | JIRON FRANCISCO PIZARRO 508 | Áncash / Santa / Chimbote | Inicial - Jardín, Primaria, Secundaria | 15 |
| 18 | DULCE MARIA | JIRON LADISLAO ESPINAR 451 | Áncash / Santa / Chimbote | Inicial - Jardín | 2 |
| 19 | EBENEZER | JIRON FRANCISCO PIZARRO 537 | Áncash / Santa / Chimbote | Inicial - Jardín, Primaria, Secundaria | 15 |
| 20 | EL EDEN | JIRON JOSE OLAYA 182 | Áncash / Santa / Chimbote | Inicial - Jardín, Secundaria | 4 |
| 21 | EL SANTA | JIRON CARLOS DE LOS HEROS 252 | Áncash / Santa / Chimbote | Inicial - Jardín, Primaria, Secundaria | 30 |
| 22 | EUCLIDES | AVENIDA VICTOR RAUL HAYA DE LA TORRE 150 | Áncash / Santa / Chimbote | Secundaria | 4 |

| | | | | | |
|----|--------------------------|--|------------------------------|---|------------|
| 23 | INDOAMERICA | JIRON JOSE OLAYA 751 | Áncash / Santa / Chimbote | Inicial - Jardín, Primaria, Secundaria | 6 |
| 24 | INTELTUR | JIRON ELIAS AGUIRRE 388 | Áncash / Santa / Chimbote | Técnico Productiva | 2 |
| 25 | ISABEL DE ARAGON | JIRON SAENZ PEÑA 720 | Áncash / Santa / Chimbote | Inicial - Jardín, Primaria, | 9 |
| 26 | LATINOAMERICANO | AVENIDA FRANCISCO BOLOGNESI 734 | Áncash / Santa / Chimbote | Superior Tecnológica | 11 |
| 27 | LOS DELFINES | JIRON ALFONSO UGARTE 385 | Áncash / Santa / Chimbote | Superior Tecnológica | 11 |
| 28 | MI BUEN JESUS | AVENIDA VICTOR RAUL HAYA DE LA TORRE 168 | Áncash / Santa / Chimbote | Inicial - Jardín, Primaria, Secundaria. | 13 |
| 29 | NEWTON COLLEGE | JIRON JOSE OLAYA 981 | Áncash / Santa / Chimbote | Inicial - Jardín, Primaria, Secundaria | 18 |
| 30 | NIÑOS SORPRESA | JIRON MALECON GRAU 410 | Áncash / Santa / Chimbote | Inicial - Jardín | 1 |
| 31 | RAZAS UNIDAS | JIRON MANUEL VILLAVICENCIO 644 | Áncash / Santa / Chimbote | Inicial - Jardín, Primaria, Secundaria | 15 |
| 32 | ROSA MERINO CENTER CH | JIRON ELIAS AGUIRRE 421 | Áncash / Santa / Chimbote | Técnico Productiva | 5 |
| 33 | SAN MARTIN | JIRON GUILLERMO MOORE 273 PISO 3 | Áncash / Santa / Chimbote | Técnico Productiva | 2 |
| 34 | SAN PEDRO | AVENIDA JOSE PARDO S/N MZ Z LOTE 25 | Áncash / Santa / Chimbote | Superior Tecnológica | 14 |
| 35 | SAN SILVESTRE | JIRON JOSE OLAYA 528 | Áncash / Santa / Chimbote | Inicial - Jardín, Primaria | 7 |
| 36 | SAN VICENTE DE PAUL | JIRON MANUEL VILLAVICENCIO 558 | Áncash / Santa / Chimbote | Inicial - Cuna Jardín, Primaria | 9 |
| 37 | SANTA ANA | JIRON ALFONSO UGARTE 220 | Áncash / Santa / Chimbote | Técnico Productiva, | 2 |
| 38 | SANTA TERESITA | AVENIDA JOSE PARDO 331 | Áncash / Santa / Chimbote | Inicial - Jardín, Primaria, Secundaria | 30 |
| 39 | SANTA URSULA | JIRON JOSE OLAYA 337-339 | Áncash / Santa / Chimbote | Inicial - Jardín, Primaria, Secundaria | 7 |
| 40 | SECOMTUR | AVENIDA FRANCISCO BOLOGNESI 735-A | Áncash / Santa / Chimbote | Técnico Productiva | 5 |
| 41 | SISTEMAS PAUL ALLEN | AV. JOSE PARDO, MZ A LOTE 21 | Áncash / Santa / Chimbote | Técnico Productiva | 3 |
| 42 | SOCRATES | AVENIDA PARDO 580 | Áncash / Santa / Chimbote | Inicial - Jardín | 2 |
| 43 | VIRGEN DE GUADALUPE | JIRON LEONCIO PRADO 321 | Áncash / Santa / Chimbote | Inicial - Jardín, Primaria, Secundaria | 31 |
| | | | | | 428 |



Declaratoria de Originalidad del Autor

Yo, MENDEZ CASTILLEJO HILADIO MOISES estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO del programa de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - CHIMBOTE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Habilidades directivas y la gestión del cambio organizacional en los centros educativos privados del casco urbano, Chimbote 2022

", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

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

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

| Nombres y Apellidos | Firma |
|---|---|
| MENDEZ CASTILLEJO HILADIO MOISES : 32824616 ORCID: 0000-0003-1798-0175 | Firmado electrónicamente por: HMENDEZCA el 22-11- 2022 19:04:58 |

Código documento Trilce: INV - 0854850