



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

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

**Habilidades directivas y clima organizacional de los docentes de una  
Unidad Educativa en Milagro-Ecuador, 2022**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

**AUTORA:**

Arias Mosquera, Lorena Yadira ([orcid.org/0000-0002-3809-8539](https://orcid.org/0000-0002-3809-8539))

**ASESOR:**

Dr. Cherre Anton, Carlos Alberto ([orcid.org/0000-0001-6565-5348](https://orcid.org/0000-0001-6565-5348))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad Educativa

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

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

PIURA — PERÚ

2023

## **Dedicatoria**

El presente trabajo lo dedico a mi amado hijo, Jonathan, por ser mi fuente de inspiración y el amor más grande y sincero que Dios me ha podido regalar.

A mi compañero incondicional, mi esposo, Mauro por estar conmigo en todo momento, por ser mi mano amiga en tiempos difíciles y por saber valorar estos hermosos sacrificios.

Por su apoyo, amor y calidez de una familia, por la confianza incondicional que se requiere en momentos de debilidad y disciplina.

## **Agradecimiento**

A mis padres, Nancy y Antonio por sus principios y valores, por su confianza y creer en mis expectativas.

A mi hijo, Jonathan, por ser mi mayor motivación, que ha sabido comprender mi ausencia y sacrificio. Y ser para él un ejemplo a seguir.

A mi esposo, Mauro por compartir momentos inolvidables, y motivarme día a día a seguir adelante para alcanzar mis metas.

A los docentes por ser parte de mi formación académica y profesional. En especial a mi tutor Dr. Carlos Cherre por la ayuda y orientación en el trabajo de culminación.

Mi agradecimiento a la Institución Unidad Educativa Ibralia Wonsang de Asan por haber hecho posible realizar mi trabajo.

## Índice de contenidos

Carátula .....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de figuras.....	vi
Resumen .....	vii
Abstract.....	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	4
III. MEDODOLOGÍA.....	14
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	14
3.2. Variables y operacionalización.....	15
3.3. Población (criterios de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis.....	17
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	18
3.5. Procedimiento.....	19
3.6. Métodos de análisis de datos.....	19
3.7. Aspectos éticos.....	20
IV. RESULTADOS.....	21
V. DISCUSIÓN.....	27
VI. CONCLUSIONES .....	33
VII. RECOMENDACIONES.....	34
REFERENCIAS.....	35
ANEXOS.....	42

## Índice de tablas

Tabla 1 Población educadores de la Unidad Educativa Ibralia Wonsang de Asan .....	17
Tabla 2 Correlación entre la las habilidades directivas y el clima organizacional .	21
Tabla 3 Nivel de habilidades directivas.....	22
Tabla 4 Nivel del clima organizacional.....	23
Tabla 5 Correlación entre las destrezas personales y el clima organizacional.....	24
Tabla 6 Correlación entre las destrezas interpersonales y el clima organizacional .....	25
Tabla 7 Correlación entre las destrezas grupales y el clima organizacional.....	26

## Índice de figuras

Figura 1 Representación esquemática de diseño de investigación .....	14
--	----

## Resumen

La presente investigación denominada “*Habilidades directivas y clima organizacional de los docentes de una Unidad Educativa en Milagro-Ecuador, 2022*”, se llevó a cabo con el objetivo de determinar la relación entre las habilidades directivas y el clima organizacional en docentes de una Unidad Educativa en Milagro-Ecuador. El estudio siguió un enfoque cuantitativo de diseño no experimental, de tipo básico y alcance correlacional-transversal. El cual contó con una muestra de 45 educadores de la Unidad Educativa Ibralia Wonsang de Asan, quienes respondieron dos cuestionarios como medios de recolección de datos; mismos que alcanzaron un nivel de confiabilidad Alfa de Cronbach de 0,835 para habilidades directivas y para clima organizacional 0,911 avalando la veracidad de estos. Los hallazgos confirmaron la existencia de una correspondencia baja pero significativa, es decir, que el resultado logrado no dependió de la suerte o del azar, entre las habilidades directivas y el clima organizaciones en educadores de una UE de Milagro, según  $r=0,460$  y una  $\text{Sig.}=0,001$ , aceptando la hipótesis general de la investigación, misma que aludió que estos dos temas se interconectaban de manera significativa entre sí y que si se da una mejora sobre uno tendrá un impactopositivo sobre el otro.

Palabras clave: habilidades directivas, destrezas personales, destrezas interpersonales, destrezas grupales, clima organizacional.

## Abstract

The present research entitled "*Managerial skills and organizational climate of teachers of an educational unit in Milagro-Ecuador, 2022*", was carried out with the objective of determining the relationship between managerial skills and organizational climate in teachers of an educational unit in Milagro-Ecuador. The study followed a quantitative approach of non-experimental design, basic type and correlational-transversal scope. A sample of 45 educators from the Ibralia Wonsang de Asan Educational Unit, who answered two questionnaires as means of data collection, reached a Cronbach's Alpha reliability level of 0.835 for managerial skills and 0.911 for organizational climate, thus confirming their veracity. The findings confirmed the existence of a low but significant correspondence, that is, that the result achieved did not depend on luck or chance, between management skills and organizational climate in educators at an EU in Milagro, according to  $r=0.460$  and a  $Sig.=0.001$ , accepting the general hypothesis of the research, which alluded that these two subjects were significantly interconnected and that if there is an improvement in one, it will have a positive impact on the other.

Keywords: managerial skills, personal skills, interpersonal skills, group skills, organizational climate.



## I. INTRODUCCIÓN

Actualmente, tras el paso del Covid quedo en evidencia una variedad de dificultades con respecto a cómo el personal directivo y docente debe alcanzar un saludable clima organizacional derivado de una acorde habilidad directiva, la cual de no estar debidamente adaptada a los últimos cambios en cuanto tecnología ha generado climas organizacionales tediosos donde el profesorado percibe un ambiente lúgubre en vez de sentirse relajado en su lugar de trabajo; todo esto como un derivado de las decisiones tomadas por los directivos. (Muñoz et al., 2021)

Un estudio llevado a cabo en Tailandia mostró que las habilidades directivas en administrativos y educadores debe mejorarse, bajo el hecho de que no tienen muchas nociones sobre resolución de dificultades, realización de informes e interacción eficiente con sus pares, situación que generó discordias en el personal docente acalorando las relaciones laborales entre ellos, lo cual se reflejó en la calidad educativa recibida por los educandos (Batao y Cenas, 2020). Por otro lado, en un estudio en Costa Rica se encontró un 70% de docentes de colegios públicos exteriorizaron unas habilidades directivas pésimas lo cual repercutió indiscutiblemente en las relaciones laborales de los mismos trayendo consigo un deterioro de la gestión administrativa y pedagógica en dichas instituciones lo cual se vio reflejado en el récord académico de sus alumnos durante el 2020 el cual fue preocupante. (Blanco et al., 2021)

En Perú se introdujo la iniciativa Aprendo en casa donde los educandos recibieron sus clases vía televisión, radio y la web, lo cual trajo consigo una sobre carga en las habilidades directivas del personal administrativo y docente quienes presentaron dificultades en la gestión institucional, organizacional y pedagógica por la intempestiva incursión de entornos digitales como medios de enseñanza; lo cual se reflejó a su vez en el clima organizacional ya que las reuniones y presentación de informes del profesorado paso a medios digitales que exigió largas horas para hacer algo que tomaría minutos presencialmente generando malestar e inconformidad en el personal docente. (Ministerio de Educación [Minedu], 2020)

A nivel nacional, el estado ecuatoriano implementó el uso de plataformas virtuales para la continuidad de las clases, situación que trajo consigo alteraciones en el clima organizacional de muchas instituciones educativas nacionales, ya que los

directivos y docentes no contaban con las habilidades directivas necesarias para una nueva modalidad de enseñanza, lo cual trajo consigo una mala gestión institucional, altercados entre maestros y directivos, tensas y largas reuniones vía telefónica u online, etc. (Ministerio de Educación del Ecuador [Mineduc], 2021). Lo cual generó que muchos educadores disminuyeran su nivel de exigencia académica; así como irregularidades en cuanto a la gestión directiva la cual se reflejó en las malas decisiones educativas tomadas mientras se ajustaban a una nueva realidad.

En una institución educativa de Milagro se pudo observar que las habilidades directivas del profesorado como del personal administrativo no han sido las ideales después del regreso a las aulas, derivado de los vertiginosos cambios suscitados por el paso del Covid-19, presentando problemas con las nuevas funciones y roles implantados por el forzoso uso de plataformas y recursos digitales que lejos de dinamizar sus funciones han generado que esta aumenten por la carencia de percepción del nuevo contexto académico, institucional, doctrinario, limitaciones de enfoque, de gestión y organizativas, fomentando un clima organizacional renuente al diálogo, poco flexible y sobre todo tenso el cual colisiona de forma directa sobre las sesiones de aprendizaje de los educandos. Esta situación deriva de las carencias de medios tecnológicos en el plantel y capacitación en uso de TIC; combinado el tenso clima organizacional por la poca interacción que tuvieron los maestros durante sus clases virtuales; lo cual se volvió muy obvio con la estructuración de un sistema de clases híbrido. Situación que desemboca en una reducción de la calidad de enseñanza y, por ende, en el ambiente laboral; lo cual de no mejorarse traerá consigo docentes reacios a trabajar en equipo y educandos que no respondan a las exigencias académicas de la sociedad actual. En función a lo anterior, el problema de investigación fue ¿De qué manera se relacionan las habilidades directivas con el clima organizacional en docentes de una Unidad Educativa en Milagro-Ecuador, 2022? y como problemas específicos: PE<sub>1</sub>: ¿En qué medida se relacionan las destrezas personales con el clima organizacional en docentes de una Unidad Educativa en Milagro-Ecuador, ¿2022?; PE<sub>2</sub>: ¿De qué manera se relacionan las destrezas interpersonales con el clima organizacional en docentes de una Unidad Educativa en Milagro-Ecuador, 2022? Y PE<sub>3</sub>: ¿Cómo se

relacionan las destrezas grupales con el clima organizacional en docentes de una Unidad Educativa en Milagro-¿Ecuador, 2022?

El trabajo tuvo una justificación teórica en virtud de que abordó los principios teóricos de teorías como las habilidades directivas, la teoría administrativa de Taylor, la teoría de las relaciones humanas y la teoría de la Personalidad de Rogers; así como acepciones de las habilidades directivas como del clima organizacional en educadores derivados de la mirada de otros autores (pasados), dando un impulso ascendente a la implementación de definiciones recientes basadas principalmente en las pasadas; las cuales fueron ajustadas al estado educativo actual. En cuanto a la justificación metodológica, el trabajo aportó dos nuevos dispositivos de control que permitieron inspeccionar el comportamiento de las variables analizadas de una manera más específica, con el fin de potenciar la toma de decisiones para mejorar el complejo fenómeno encontrado en el plantel estudiado. Por último, en referencia a la justificación práctica esta se dio bajo la idea de que los resultados de los instrumentos permitirán a la entidad replantear sus actividades y poder mejorar la dirección y ambiente laboral en esta.

El objetivo general fue Determinar la relación entre las habilidades directivas y el clima organizacional en docentes de una Unidad Educativa en Milagro-Ecuador, 2022. Asimismo, cabe señalar que de este se desprendieron los siguientes objetivos específicos: OE<sub>1</sub>: Diagnosticar el nivel de habilidades directivas y clima organizacional en docentes de una Unidad Educativa; OE<sub>2</sub>: Conocer la relación entre las destrezas personales y el clima organizacional en docentes de una Unidad Educativa; OE<sub>3</sub>: Reconocer la relación entre las destrezas interpersonales y el clima organizacional en docentes de una Unidad Educativa y OE<sub>4</sub>: Conocer la relación entre las destrezas grupales y el clima organizacional en docentes de una Unidad Educativa.

Por último, se planteó la hipótesis de estudio siguiente: Las habilidades directivas se relacionan significativamente con el clima organizacional en docentes de una Unidad Educativa en Milagro-Ecuador, 2022.

## II. MARCO TEÓRICO

En este segmento se abordarán tanto los trabajos como teorías antecesoras conexas con las variables objeto de estudio; bajo esta premisa, para las funciones del estudio, se proporciona a continuación trabajos previos más notables que se ha tenido en cuenta para el estudio, empezando por la contribución de:

Joaquin (2022) con su estudio referido a las habilidades directivas y el clima organizacional. Se trabajó con la finalidad de determinar si las habilidades directivas se relacionaban con el clima organizacional en docentes de un colegio de Huaral. A nivel metodológico el estudio erigió un enfoque cuantitativo de diseño no experimental de tipo básico y alcance correlacional/descriptivo. Para lo cual se instituyó una muestra de 80 educadores los que respondieron dos cuestionarios online. Los resultados mostraron una relación moderada significativa entre las habilidades directivas y el clima organizacional en maestros, según  $Rho=0,400^{**}$  con una  $Sig.=0,000$ . Lo anterior permitió al autor colegir que a nivel general las habilidades directivas en los educadores se encontraron en un nivel regular, según el 66,3% de estos debiendo señalar que otro 27,5% se enmarcó en un nivel bueno; por otro lado, en cuando al clima organizacional un 61,3% lo percibió como regular y un 38,8% como bueno. Asimismo, cabe señala que en cuanto a la dimensión habilidades personales un 77,5% la enmarcó en un nivel regular y un 16,3% a un nivel bueno, en cuanto a las habilidades interpersonales un 73,8% la percibió como regular y un 26,3% como buena y por último en cuanto a las habilidades grupales un 66,3% alegó que era regular, un 21,3% buena y un 12,5% deficiente. Estos datos dieron a entender que en la medida en que se mejoren las habilidades directivas del personal docente, lo mismo ocurrirá con el clima organizacional de la institución. El estudio fue de relevancia que nos mostró como una gestión directiva idónea propicia un clima organizacional saludable permitiéndole crecer profesionalmente a sus maestros.

Miranda (2022) con su investigación sobre clima laboral y gestión directiva. El cual se trabajó con el fin de establecer si la gestión directiva se vinculaba de forma alguna con el clima laboral en educadores de una escuela fiscal del Cantón Guayaquil. A nivel metodológico el estudio erigió un enfoque cuantitativo de diseño no experimental de tipo básico y alcance correlacional/descriptivo. Para lo cual se

instituyó una muestra de 20 educadores los que respondieron dos cuestionarios online. Los resultados mostraron una conexión fuerte y directa entre el clima laboral y la gestión directiva según  $Rho=0,868$  con una  $Sig.=0,000$  a la vez que encontró que un 38,1% de los encuestados alegó que el clima organizacional era bueno. El autor pudo concluir que en la medida en que mejore la gestión directiva del personal administrativo y docente, lo mismo sucederá con el clima organizacional en todo el plantel educativo a la vez que es de consideración capacitar al personal para mejorar los índices encontrados en el estudio. El estudio presentado fue de importancia ya que mostró como el clima laboral se ve beneficiado por una gestión directiva eficiente lo cual permite tener un ambiente profesional armonioso dentro de la institución educativa.

Crespo y Serrano (2022) con su artículo referido a los factores que delimitan el clima organizacional. El cual tuvo por propósito llevar a cabo un análisis factorial exploratorio a fin de generar una aproximación a los elementos que constituyen el clima organizacional en una institución educativa de Cuenca. A nivel metodológico el estudio erigió un enfoque cuantitativo de diseño no experimental de tipo básico y alcance descriptivo. Para lo cual se instituyó una muestra de 54 sujetos entre personal administrativo y educadores los que respondieron un cuestionario online. Los resultados corroboraron que los elementos que impactan directamente sobre el comportamiento del clima organizacional fueron: artes y humanidades, liderazgo directivo, relaciones interpersonales, comunicación asertiva y capacitación permanente. Los autores pudieron colegir que una estructura directiva adecuada y organizada traerá consigo un favorable entorno organizacional ya que el nivel de clima organizacional en general fue regular según el 64,8% de los encuestados, siendo necesario implementar estrategias que permitan mejorar la comunicación e interacción entre el personal administrativo y docente del plantel estudiado. El estudio mostró desde una perspectiva unilateral cómo se comporta el clima organizacional y los elementos que convergen en el comportamiento del mismos siendo imprescindible optimizarlos a fin de generar un clima organizacional saludable en todo plantel educativo.

Vargas (2022) con su estudio acerca de habilidades directivas y clima institucional, se llevó a cabo con la finalidad de determinar la relación entre habilidades directivas

y el clima institucional en educadores del Colegio Fe y Alegría en Andahuaylillas. A nivel metodológico el estudio erigió un enfoque cuantitativo de diseño no experimental de tipo básico y alcance correlacional/descriptivo. Para lo cual se instituyó una muestra de 58 educadores los que respondieron dos cuestionarios online. Los resultados mostraron una correlación considerablemente fuerte según  $Rho=0,902$  con una  $Sig.=0,000$ . Datos que permitieron concluir que en la medida en la que se mejoren las habilidades directivas en los docentes, el clima organizacional en el plantel educativo prosperara en la misma proporción. Asimismo, cabe señalar que un 17,2% de los educadores mostró que sus habilidades directivas se encontraban por desarrollar, mientras que un 29,3% en desarrollo y un 53,4% mostraron estas habilidades desarrolladas. Por otro lado, un 5,2% alegó que el clima institucional era malo, un 37,9% regular y un 56,9% bueno, indicando que en su mayoría tanto las habilidades directivas como el clima institucional se encontró estable, pero al contar con un alto índice de docentes a nivel regular es de consideración implementar un plan de mejorar para combatir esta situación. El estudio anterior fue de relevancia debido a que exhibió como al contar con los saberes necesarios para desarrollar las habilidades directivas de los docentes implica que el clima organizacional en la institución permitirá el desarrollo de las funciones tanto de los docentes como del personal administrativo.

Diaz et al. (2021) con su artículo referido a las habilidades directivas en tiempos de pandemia. El cual tuvo por finalidad determinar las diferencias existentes en las habilidades directivas bajo un contexto de Covid-19. A nivel metodológico el estudio erigió un enfoque cuantitativo de diseño no experimental de tipo básico y alcance descriptivo/comparativo. Para lo cual se instituyó una muestra de 127 educadores los que respondieron un cuestionario online. Los resultados mostraron que un 29,9% de los maestros alegó que su nivel de habilidades directivas era alto, otro grupo 48% manifestó tener un dominio a nivel regular y un 22% consideró que tenía serias deficiencias en cuanto a sus habilidades directivas en pro de su gestión pedagógica. Por otro lado, la prueba de Friedman mostró un  $p\_valor=0,000<0,05$  lo cual admitió la existencia de diferencias en las habilidades directivas de los educadores, donde se encontró que las dimensiones personales y grupales muestran cercanía entre ambas ya que los nodos encontrados en estas fueron de 22% mientras que la que exhibió una mayor prevalencia fue la interpersonal con

dominio del 31% de las habilidades directivas y las comunicativas con un 26%. Los autores llegaron a concluir que entre los elementos o dimensiones de las habilidades directivas las personales y grupales mostraron el mismo rango de relevancia sobre las habilidades directivas, mientras que la que mostró un mayor predominio fue la dimensión interpersonal. El estudio anterior fue de relevancia, ya que mostró de forma específica el nivel de explicación de cada dimensión de las habilidades directivas, es decir, el porcentaje o parte de las habilidades directivas de la cual es responsable cada una de sus dimensiones en estos tiempos de pandemia.

Espinoza (2022) con su tema acerca de desempeño docente y habilidades directivas. Trabajo que se realizó con la meta de determinar la influencia de las habilidades directivas sobre el desempeño docente en IE públicas de Cholón. A nivel metodológico el estudio erigió un enfoque cuantitativo de diseño no experimental de tipo básico y alcance correlacional/causal. Para lo cual se instituyó una muestra de 60 educadores los que respondieron dos cuestionarios online. Los resultados mostraron por medio de una prueba de regresión lineal un coeficiente de Cox y Snell=0,368 y Nagelkerke= 0,461 los cuales comprobaron la existencia de una vinculación moderada entre las habilidades directivas y el desempeño docente. Bajo los datos expuesto el autor pudo concluir que las habilidades directivas explican un 46,1% del desempeño docente de los educadores de los diversos planteles educativos de la red Cholón, por ende, mejorar las habilidades directivas de los docentes generara un incremento positivo del desempeño de los educandos de dichas instituciones educativas. El estudio fue de relevancia ya que demostró como las habilidades directivas influyen en el accionar de los educandos, lo cual implica que también debe ejercer cierto grado de control sobre el clima organizacional que se da en un plantel educativo.

Salazar (2022) con su estudio acerca de clima organizacional y liderazgo directivo. El cual se llevó a cabo con la meta de identificar la vinculación entre el clima organizacional y el liderazgo directivo en educadores de un colegio de Santo Domingo, Ecuador. A nivel metodológico el estudio erigió un enfoque cuantitativo de diseño no experimental de tipo básico y alcance correlacional/descriptivo. Para lo cual se instituyó una muestra de 60 educadores los que respondieron dos

cuestionarios online. Los resultados mostraron una conexión moderada pero significativa entre ambas variables estudiadas según coeficiente de Pearson 0,695 con una Sig.=0,000. Ante estos hallazgos el autor pudo concluir con que al presentar una vinculación moderada y directa ambas variables, implica que en la medida en que el clima organizacional mejore, lo mismo sucederá con el liderazgo pedagógico de los educadores del plantel educativo Fe y Alegría. El estudio fue de relevancia ya que evidenció como el clima organizacional al desarrollarse activamente propicia que el liderazgo directivo en los maestros se desenvuelva de una forma más natural al darle a estos mayores retos y responsabilidades.

En cuanto a las teorías que respaldan el estudio, es de consideración hacer mención de la teoría de las habilidades directivas; la cual tiene sus bases en la teoría del aprendizaje social de Bandura (1973) (citado por Rodríguez y Cantero, 2020). Esta teoría alega que las habilidades directivas en todo el personal de una institución educativa se encuentran a la vista y paciencia de todos, es decir, se reflejan en el accionar diario de personal directivo, administrativo y docente, enfocadas a llevar a cabo funciones gerenciales exitosas. En tal sentido el líder debe vertebrar un sistema que le facilite la utilización de estrategias directivas de gestión determinantes, que dinamicen el logro de metas programadas en la institución (Moscoso, 2022, p.21). Por lo que los educadores deben estar preparados para hacerle frente situaciones de cualquier índole que se presenten en el desarrollo de sus funciones lo cual fusiona la actividad directiva con los intereses comunes de la institución. Debiendo precisar que las habilidades directivas favorecen estratégicamente la gestión del proceso de enseñanza y aprendizaje impartido en las aulas encamina siempre hacia una calidad educativa superior. (Soto, 2019, p.50)

Otra teoría que se vincula con los dos temas de estudio fue la teoría administrativa de Taylor, la cual implica que para que estos dos temas funcionen armónicamente, es preciso que los profesionales inmersos tengan una actitud ordenada, debido a que deben tomar decisiones y actuar coherentemente, encaminados a la obtención de metas previamente planificadas, teniendo como eje fundamental el cumplimiento de gestiones de carácter administrativo ejerciendo eficientemente la planeación, clasificación, orientación y control, conllevando a un entorno laboral saludable y



libre de indecisiones (Losada-Sierra, 2020). Enfatizando las estructuras organizativas del plantel, donde sus principales pilares de éxito serán tener una distribución de funciones formal; así como aplicar los principios fundamentales de la administración que vendrían a ser: fraccionar el trabajo, responsabilidad, autoridad, liderazgo, delegación de tareas y dirección. (Erra, 2020)

Una teoría que engloba ambas variables de estudio es la de las relaciones humanas, cuyo mayor representante fue Mayo, donde se infiere que el factor determinante de una organización es su elemento humano, indicando que cuando los trabajadores se sientan satisfechos ya sea en relaciones interpersonales o necesidades emocionales en su centro de labores, estos serán mucho más productivos, dando a entender que los educadores y directivos no sólo están impulsados por un factor económico, sino también por su relación con sus compañeros de trabajo y la motivación que este sienta en la institución. (Peiró, 2021)

Otra teoría que se inclina hacia el clima organizacional es la Teoría de la Personalidad de Rogers, quien postulo que todo profesional siempre está en una constante construcción de su personalidad y en el ámbito educativo implica que el educador sea capaz de interactuar y expresarse con naturalidad con sus pares a fin de generar un ambiente interactivo entre los mismos; entregándose a nuevas experiencias valorando lo que es como individuo y los demás, por lo que en la institución educativa es imperativo que la opinión de sus docentes y personal administrativo sea escuchada y respetada a fin de que se dé una comunicación asertiva lo cual repercute directamente en el entorno y en el cumplimiento de metas personales y profesionales dentro de la institución. (Boeree, 2018)

En lo que respecta a las habilidades directivas, es transcendental referir que éstas pueden ser adquiridas y desarrolladas, educadas o cultivadas para lograr metas propuestas correctamente dentro del plantel educativo (Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación [MEJOREDU], 2022). Oré y Valle (2020) la describieron como la capacidad del hombre o de la mujer, conseguida por medio del aprendizaje, generando resultados que pueden esperarse con mayor seguridad, en un corto lapso de tiempo distribuyendo eficientemente los recursos económicos brindando seguridad financiera y educativa a la institución. (p. 21)

En palabras de Whetten y Cameron (2011) las habilidades directivas son movimientos observables que los educadores pueden llevar a cabo como forma de guiar y orientar a un grupo de profesionales bajo su mando, estos a su vez pueden ser controlables mientras se interrelacionan entre ellos en todo momento de acuerdo con lo que se requiera, con el fin de alcanzar los objetivos anhelados.

Para Paricoto (2021) las habilidades directivas son considerados como la manera en que el método y la práctica administrativa, las fuentes, los equipos y las técnicas, los atributos de carácter y el estilo, mezclados tienden a proporcionar resultados eficientes en una determinada entidad, es decir, las habilidades directivas son consideradas como bloques de construcción que sustentan una eficaz administración. En base a lo anterior, Justavino (2020) infiere que aquellas personas con habilidades directivas pueden realizar y desempeñar sus funciones con mayor eficacia dentro de los puestos y jefaturas de trabajo en los que laboren o que se les posiciones por sus capacidades de gestión.

En tal sentido, las habilidades directivas vendrían a ser un conjunto de talentos y saberes que posee un directivo para coordinar y dirigir las actividades como supervisor o director de una entidad (Coello et al., 2021). Según Muñoz et al. (2022) las habilidades directivas son habilidades imprescindibles si se quiere controlarse a uno mismo y tener la capacidad de relacionarse con los demás. Implica hacer planes de supervisión y trayectoria de los empleados para obtener los fines organizacionales previstos.

Moreno y Wong (2018) alegan que las habilidades directivas son las responsables de trazar variadas estrategias que engendren beneficios, mejorando las competencias de su equipo mediante la identificación de debilidades y la comprensión de estas vinculándolas con los fines del plantel.

Al hacer mención de habilidades directivas, Ascón et al. (2018) infirieron que estas hacen referencia a las habilidades y saberes necesarios con los que debe contar un profesional para poder desempeñar una labor administrativa intra e interpersonalmente, es decir, a nivel individual y grupal ya sea fuera o dentro del plantel educativo.

En cuanto a las dimensiones de las habilidades directivas tenemos las propuestas por Whetten y Cameron (2011): Dimensión destrezas personales, son aquellos que están orientados al propio educador, es decir, no afectan al personal en conjunto de la institución; está muy relacionado con conocerse a uno mismo, pudiendo solucionar dificultades de forma creativa y analítica mientras se domina el estrés; es de vital importancia destacar que esas capacidades personales son comportamientos interrelacionados que obedecen a una destreza directiva general. Dimensión destrezas interpersonales, este grupo de competencias se basa principalmente en la interrelación del educador con sus pares, permitiendo el statu quo de vínculos de alta calidad, basado en el reconocimiento de sus emociones propias y las del resto dentro del plantel educativo, aquí podemos mencionar: la obtención de influencia y poder, la construcción de relaciones a través de la comunicación de apoyo, la gestión inconvenientes y motivar al resto, propiciando entornos de trabajo motivadores mientras se recompensa la obtención de metas del personal y la gestión de inconvenientes, por medio de la identificación de la fuente del problema, y así poder optar por la estrategias más acorde para poder dar fin al conflicto a través del diálogo. Y dimensión destrezas grupales, basado en el empoderamiento y la delegación de funciones a los colaboradores del grupo, por lo tanto, fraccionando de cierta forma el liderazgo, es también la formación de grupos eficientes que desempeñen sus funciones de forma rápida y colaborativamente, comparando su rendimiento, trabajando en colaboración mientras se fomenta el liderazgo dentro del equipo guiándolos hacia cambios positivos, por medio de la implementación de estrategias de gestión positivas, compartiendo el liderazgo y combinando las habilidades conjuntas de los integrantes del grupo de trabajo.

Con respecto al clima organización este puede concebirse como la noción subjetiva de la gestión formal e informal de los directivos y demás factores del entorno referido a las actitudes, los ideales, los valores y la motivación de los profesionales que operan en una organización. (Esquivel et al., 2020)

El clima organizacional vendría a ser el entorno no concreto o el estilo preciso que se observa dentro de una institución y que influye indudable o negativamente en la obtención de objetivos institucionales (Misad et al., 2022). Bajo la misma línea, Sumba et al. (2022) consideran que el clima organizacional son los rasgos

constantes que definen a una entidad educativa diferenciándola de otras y tienen poder sobre la conducta de todos los empleados que la componen. (p.242)

Asimismo, Burgos (2022) ve al clima organizacional como el entorno de trabajo que perciben los colaboradores del colegio el cual presenta comunicación, liderazgo, estructura, recompensas y motivación, todo lo cual afecta directamente el comportamiento y las capacidades de los educadores. Para Pilligua y Arteaga (2019), el clima organizacional está compuesto por las formas en que interactúan los miembros de una institución, que tienen tendencia a ser influenciados por las creencias, actitudes, valores y el entorno lo cual es un elemento clave para una correcta gestión administrativa. (p.4)

Ángel y Ávila (2022) refiere que el clima organizacional es un conjunto de tipologías circunstanciales que surgen en los integrantes de una entidad, que influyen su accionar y está intensamente asociado con el grado de motivación que expresan en su trabajo (p.49). Asimismo, se compone de varios factores ambientales que optimizan la conducta de los educadores, basados principalmente en el grado de motivación existente y las necesidades personales satisfechas, donde mientras más motivado el educador, mejor será el clima organizacional. (Cedeño, 2022, p.9)

Seminario y Mallcco (2022) consideran que el Clima organizacional es el enlace o limitador para un satisfactorio desempeño laboral, debido a que es un elemento determinante que impacta en la conducta de las personas que trabajan en una institución (p.10). En otras palabras, sugiere que este tema es la opinión expresada del empleado y el líder de acuerdo al ambiente laboral, incluyendo la relación que existe entre director y educador; así como la comunicación que se da entre compañeros de labores. (Ponce et al., 2022, p.22)

El clima organizacional se personifica como un cúmulo de componentes ambientales, percibidos directa e indirectamente el cual impacta en la conducta de los empleados. (Guzmán et al., 2021, p.25)

En función a lo anterior, podemos entender que el clima organizacional es afectado por situaciones internas/externas y la gestión administrativa, lo cual determina el

comportamiento del docente y el funcionamiento de la institución educativa la cual actúa de manera sistémica. (Reyes et al., 2021, p.344)

Por lo que los educadores deben contar con estilos de liderazgo que potencien su labor académica y administrativa, debiendo entender que el centro de estudios es una empresa donde cada persona busca una meta diferente pero que deben cumplir un objetivo institucional como una unidad por medio del trabajo colaborativo. (Chuquihuanca et al., 2022, p.227)

En referencia a las dimensiones del clima organizacional, Esquivel et al. (2020) tuvo en cuenta las siguientes: Dimensión Estructura, la cual indica que la organización debe tener bien definidas las normas, procesos, reglas, procedimientos organizacionales y demás políticas que normen el accionar de todo el personal que labore en la institución a fin de lograr la misión institucional por medio de un trabajo armonioso. Dimensión Recompensa, la cual infiere que todo trabajador que alcance las metas que se le han encomendado debe ser reconocido y premiado a fin de motivar al mismo a seguir superándose y así mejorar la calidad de la enseñanza e interacción de este con sus educandos y compañeros de trabajo. Dimensión Relaciones, la cual comprende la forma en que el personal que labora en la institución percibe su entorno de trabajo y conecta con sus pares, debiendo precisar que es labor del directivo propiciar un grato ambiente de trabajo promoviendo el trabajo colaborativo entre los educadores a fin de que ninguno de estos se sienta excluido o que trabaja en solitario; por lo que la comunicación entre directivo-educador y educador-educador debe ser siempre fluida y sin tabúes. Y dimensión Identidad, la cual implica que el educador debe sentirse comprometido con la institución en la que labora, por lo que el directivo debe hacerles saber a sus trabajadores que estos son valorados y estos deberán hacer lo mismo con sus compañeros a fin de que los objetivos del maestro se alineen con los de la institución donde ambos crezcan interna y profesionalmente.

### III. MEDODOLOGÍA

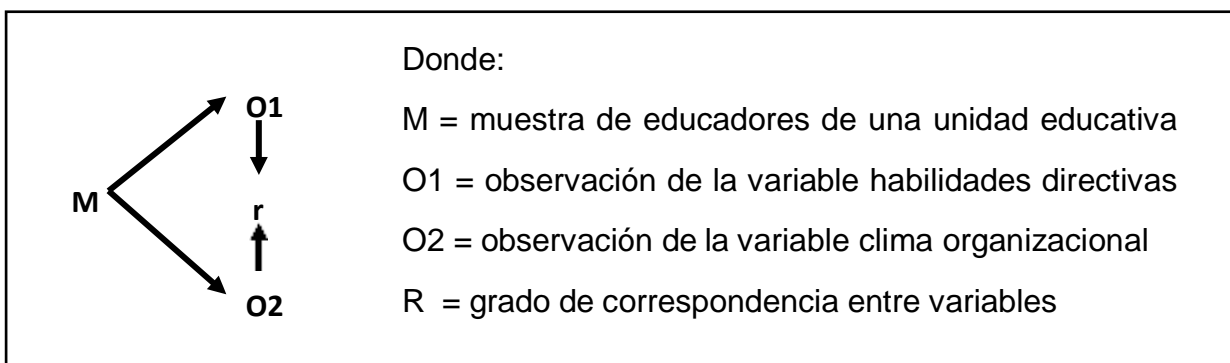
#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

La investigación fue de tipo básica debido a que se basó en análisis documental instaurando un soporte teórico el cual dio pie al desarrollo del trabajo sin llegar a poner en práctica lo planteado, es decir, se describió lo encontrado sin llevar a la práctica lo presentado. (Baena, 2017)

El estudio se erigió el enfoque cuantitativo, bajo la forma de que los planteamientos que se planteen se sustentarán con cálculos estadísticos y matemáticos. (Arias, 2020a)

La exploración será ponderada bajo el diseño no experimental dado que los elementos probados (variables) no serán intervenidos en ningún modo, presentando únicamente los datos alcanzados (Arias y Covinos, 2021). Además, será transversal, implicando que su elaboración será en corto periodo de tiempo. Por último, cabe decir que se trató de una exploración correlacional/descriptiva, dado que su objetivo pasara a ser graduar el nivel de conexión entre los factores probados (habilidades directivas y clima organizacional). (Cohen y Gómez, 2019)

Figura 1 *Representación esquemática de diseño de investigación*



### 3.2. Variables y operacionalización

Definición conceptual Variable 1 Habilidades directivas, Para Whetten y Cameron (2011) las habilidades directivas son movimientos observables que los educadores pueden llevar a cabo como forma de guiar y orientar a un grupo de profesionales bajo su mando, estos a su vez pueden ser controlables mientras se interrelacionan entre ellos en todo momento de acuerdo con lo que se requiera, con el fin de alcanzar los objetivos anhelados.

Definición operacional: Al ser las habilidades directivas las acciones que lleva a cabo el personal educativo para alcanzar los fines propuestos en la organización, se implementó un cuestionario; mismo que tuvo 23 ítems para poder entender el comportamiento del mismo en función a las dimensiones destrezas personales, interpersonales y grupales.

En cuanto a las dimensiones de las habilidades directivas Whetten y Cameron (2011) tomaron en consideración lo siguiente, Dimensión destrezas personales: son aquellos que están orientados al propio educador, es decir, no afectan al personal en conjunto de la institución; está muy relacionado con conocerse a uno mismo, pudiendo solucionar dificultades de forma creativa y analítica mientras se domina el estrés; es de vital importancia destacar que esas capacidades personales son comportamientos interrelacionados que obedecen a una destreza directiva general.

Dimensión destrezas interpersonales, este grupo de competencias se basa principalmente en la interrelación del educador con sus pares, permitiendo el statu quo de vínculos de alta calidad, basado en el reconocimiento de sus emociones propias y las del resto dentro del plantel educativo, aquí podemos mencionar: la obtención de influencia y poder, la construcción de relaciones a través de la comunicación de apoyo, la gestión inconvenientes y motivar al resto, propiciando entornos de trabajo motivadores mientras se recompensa la obtención de metas del personal y la gestión de inconvenientes, por medio de la identificación de la fuente del problema, y así poder optar por la estrategias más acorde para poder dar fin al conflicto a través del diálogo.

Y dimensión destrezas grupales, basado en el empoderamiento y la delegación de funciones a los colaboradores del grupo, por lo tanto, fraccionando de cierta forma el liderazgo, es también la formación de grupos eficientes que desempeñen sus funciones de forma rápida y colaborativamente, comparando su rendimiento, trabajando en colaboración mientras se fomenta el liderazgo dentro del equipo guiándolos hacia cambios positivos, por medio de la implementación de estrategias de gestión positivas, compartiendo el liderazgo y combinando las habilidades conjuntas de los integrantes del grupo de trabajo.

Definición conceptual Variable 2 clima organizacional: El clima organizacional puede concebirse como la noción subjetiva de la gestión formal e informal de los directivos y demás factores del entorno referido a las actitudes, los ideales, los valores y la motivación de los profesionales que operan en una organización (Esquivel et al., 2020).

Definición operacional: Al ser visto como la forma en que se llevan los trabajadores de una organización, se elaboró un cuestionario que contó con 20 ítems para medir el comportamiento de este tema en función a las dimensiones: estructura, recompensa, relaciones e identidad.

En referencia a las dimensiones del clima organizacional, Esquivel et al. (2020) tuvo en cuenta las siguientes: Dimensión Estructura, la cual indica que la organización debe tener bien definidas las normas, procesos, reglas, procedimientos organizacionales y demás políticas que normen el accionar de todo el personal que labore en la institución.

Dimensión Recompensa, la cual infiere que todo trabajador que alcance las metas que se le han encomendado debe ser reconocido y premiado a fin de motivar al mismo a seguir superándose.

Dimensión Relaciones, la cual comprende la forma en que el personal que labora en la institución percibe su entorno de trabajo y conecta con sus pares.

Y dimensión Identidad, la cual implica que el educador debe sentirse comprometido con la institución en la que labora, por lo que el directivo debe hacerles saber a sus trabajadores que estos son valorados y estos deberán hacer lo mismo con sus



compañeros a fin de que los objetivos del maestro se alineen con los de la institución donde ambos crezcan interna y profesionalmente

Escala de medición: Ordinal para ambas variables, contando con cinco opciones de respuesta cada instrumento presentado.

### **3.3. Población (criterios de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis**

Población, Es un conjunto de personas que ocupan un lugar expreso en los que se piensa para un informe lógico (Tamayo y Tamayo, 2003). Tras interiorizar lo anterior, el tamaño de la población fue de 45 educadores de la Unidad Educativa Ibralia Wonsang de Asan con quienes se trabajó en los meses de octubre-noviembre del 2022.

Tabla 1 *Población educadores de la Unidad Educativa Ibralia Wonsang de Asan*

Docentes	N°	%
Hombres	26	58,00%
Mujeres	19	42,00%
Total	45	100,00%

*Nota:* Planilla de docentes de la UE Ibralia Wonsang de Asan.

Criterios de inclusión y exclusión: En relación con los criterios de inclusión, se han considerado: Educadores que impartan cursos únicamente en el colegio Ibralia Wonsang de Asan; Educadores acepten participar de la investigación y educadores que tengan un contrato de trabajo vigente

En referencia a los criterios de exclusión, se han tenido en cuenta: Educadores que enseñen en más de un colegio; Educadores que no disponen de tiempo para participar del estudio y educadores cuyo contrato de trabajo haya culminado o este por finiquitar.

Muestra, Estimada como una porción de la población electa, que se toma como el componente a probar para explicar un objetivo e hipótesis de estudio (Arias et al., 2016). Debido a lo anterior y a las dimensiones de la población, se optó por una población censal como muestra, es decir, la muestra será la misma que la población de educadores de la Unidad Educativa Ibralia Wonsang de Asan (45 educadores).

Muestreo, Al ser una población censal, no aplica ningún tipo de muestreo ya sea probabilístico o no probabilístico, es decir, al ser pequeña la población se optó trabajar con la totalidad de esta como muestra a fin de obtener los mejores resultados posibles.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Técnica, se seleccionará como método de observación la encuesta, que es percibida un conjunto de interrogaciones que deben ser respondidas por los entes observados con la intención de obtener datos considerables de ellos. (Arias, 2020c)

Instrumento, el instrumento erigido fue el cuestionario, visto como un conjunto de ítems desprendidos de las dimensiones y los indicadores de las variables concernientes al estudio para lograr un objetivo previamente planificado (Arias, 2020b). en consideración a lo anterior, se creó un cuestionario para las habilidades directivas derivado de las dimensiones: destrezas personales, interpersonales y grupales donde la primera y segunda dimensión contaron con 4 indicadores y la tercera con tres de los cuales se desplegaron 23 ítems; asimismo la variable clima organizacional contó con las dimensiones estructura, recompensa, relaciones e identidad de las cuales la primera y segunda contaron con dos indicadores cada una y la tercera y cuarta dimensión contaron con 3 indicadores cada uno presentando 20 ítems.

Validez, para ello tres expertos en la materia realizaron una investigación a profundidad de los contenidos introducidos en los cuestionarios, el grado de fiabilidad de los mismos y poder dar una valoración irrefutable, concreta y objetiva de los ítems, avalando su empleabilidad dentro de la prueba exploratoria y posterior adquisición de resultados de estos.

Confiabilidad, la cual puede concebirse como la viabilidad de un dispositivo de medición; donde este al serlo indicará que los datos extraídos de la muestra serán totalmente veraces; todo esto por medio de una estimación medible; haciendo uso en el estudio del coeficiente alfa de Cronbach alcanzando una valoración para las habilidades directivas 0,835 y para clima organizacional 0,911 donde los dos coeficientes han sido delineados en un grado de confiabilidad válido; precisando que los coeficientes cercanos a 1 son considerados sumamente viables; y los

cercanos a 0.5 son apenas aceptables; y los cercanos a 0 no son viables. Cabe mencionar que se ha perpetrado una prueba piloto con 15 instructores para obtener los coeficientes; perteneciendo estos a una organización educativa ajena a la de estudio pero que pertenece al cantón de El Milagro en el cual se posiciona la entidad donde se congregan los miembros de la muestra.

### **3.5. Procedimiento**

Como paso inicial se gestionará el permiso con el director de la Unidad Educativa Ibralia Wonsang de Asan ubicada en el Cantón el Milagro a fin de que este consienta que sus alumnos participen del estudio. Como paso dos se analizará la problemática referida a los temas de estudio y se llevará a cabo un análisis teórico para la estructuración del marco teórico; se proseguirá con el diseño de los cuestionarios los cuales se subieron a Google forms para su envío online a los educandos pertenecientes a la muestra. Luego se coordinará con el tutor de los educandos participantes para que estos accedan al link de los cuestionarios y los respondan. Una vez que todos enviaron sus respuestas, estas se descargarán para la elaboración de la base de datos de la cual se extrajeron resultados, los cuales se discutirán y luego se presentarán conclusiones y recomendaciones.

### **3.6. Métodos de análisis de datos**

Una vez que los datos adquiridos fueron procesados, se consolidaron por medio de la aplicación estadística IBM SPSS 26.0, para su debido análisis estadístico; usando estadística descriptiva así como inferencial, indicadores de porcentaje y frecuencias absolutas; que fueron presentados dentro de las tablas y figuras que tendrán el propósito de mostrar las propiedades más vistosas de las habilidades directivas y el clima organizacional desde las perspectivas de los educadores de la Unidad Educativa Ibralia Wonsang de Asan por medio de la utilización de la prueba no paramétrica de Spearman la cual busca saber la dirección y fuerza que puede llegar a presentar una asociación entre dos variables donde se emplea la denominación de RHO de Spearman para el coeficiente de correlación que se llegue a alcanzar.

### **3.7. Aspectos éticos**

Cabe citar que las normas de investigación de la UCV se han respetado, dando importancia a los componentes de estas como, por ejemplo, reconocer la innovación ideológica, por lo que cualquier concepto que no partiera del investigador fue debidamente citado, en función a las Normas APA 7° v., además, se tuvo en cuenta la seguridad de los participantes, por lo que sus datos no fueron expuestos. Además, se tuvo en cuenta el principio de ética, por lo que el estudio no perjudicara a los participantes o la universidad en ningún nivel.

## IV. RESULTADOS

### Objetivo general

Determinar la relación entre las habilidades directivas y el clima organizacional en docentes de una Unidad Educativa en Milagro-Ecuador, 2022.

### Contraste de la hipótesis general:

Las habilidades directivas se relacionan significativamente con el clima organizacional en docentes de una Unidad Educativa en Milagro-Ecuador, 2022.

Tabla 2 *Correlación entre la las habilidades directivas y el clima organizacional*

	Spearman	Clima organizacional
Habilidades directivas	r	,460**
	Sig. (bilateral)	,001
	n	45

*Nota:* Cuestionario aplicado a los docentes

\*\* : Prueba altamente significativa

Los resultados de la tabla 2 muestran que la correlación entre las habilidades directivas y el clima organizacional,  $r=0.460$ , es relativamente, pero altamente significativa, según se deduce de la significancia de la prueba,  $\text{Sig.}=0.001$ , que resultó ser inferior a 0.05. Estos resultados avalan la hipótesis de que las habilidades directivas se relacionan significativamente con el clima organizacional en docentes de una Unidad Educativa en Milagro-Ecuador, 2022. Dichas habilidades además guardan relación con las dimensiones relaciones, identidad y estructura, en ese orden de importancia.

Estos hallazgos dejan muy en claro que la capacidad de los educadores para guiar y orientar a los estudiantes es esencial para lograr un buen clima organizacional, el que a su vez puede fortalecer dichas habilidades.

## Objetivo específico 1

Diagnosticar el nivel de habilidades directivas y clima organizacional en docentes de una Unidad Educativa.

Tabla 3 *Nivel de habilidades directivas*

	Deficiente		Regular		Buena		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Habilidades directivas	0	0,0%	5	11,1%	40	88,9%	45	100,0%
Destrezas personales	1	2,2%	21	46,7%	23	51,1%	45	100,0%
Destrezas interpersonales	0	0,0%	11	24,4%	34	75,6%	45	100,0%
Destrezas grupales	0	0,0%	4	8,9%	41	91,1%	45	100,0%

*Nota:* Cuestionario aplicado a los docentes

Se encontró en la tabla 3 que la mayoría de docentes, 88.9%, califica como buenas a las habilidades directivas; este buen nivel se debe principalmente al buen nivel de las destrezas grupales, aunque también contribuyen las destrezas interpersonales y un poco menos las personales; estas destrezas son calificadas en un nivel bueno por el 91.1%, 75.6% y 51.1%.

Es importante señalar que las habilidades personales son las que evidencian una menor valoración, aunque también hay una cifra importante de docentes que no evidencian un buen nivel en sus habilidades interpersonales.

Tabla 4 *Nivel del clima organizacional*

	Deficiente		Regular		Buena		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Clima organizacional	1	2,2%	7	15,6%	37	82,2%	45	100,0%
Estructura	1	2,2%	5	11,1%	39	86,7%	45	100,0%
Recompensa	6	13,3%	18	40,0%	21	46,7%	45	100,0%
Relaciones	1	2,2%	19	42,2%	25	55,6%	45	100,0%
Identidad	0	0,0%	7	15,6%	38	84,4%	45	100,0%

*Nota:* Cuestionario aplicado a los docentes

El estudio (tabla 4) reporta que el 82.2% de los docentes califica en un nivel bueno al clima organizacional; dentro de este clima favorable destacan sobre todo la estructura y la identidad, que son calificadas en un nivel bueno por el 86.7% y 84.4%; las relaciones también son calificadas en un nivel bueno por el 55.6% y la recompensa por una cifra aún menor, 46.7%, convirtiéndose estos aspectos en los menos favorables y los que son más susceptibles de mejora.

## Objetivo específico 2

Analizar la relación entre las destrezas personales y el clima organizacional en docentes de una Unidad Educativa.

### Contraste de la hipótesis específica 1:

Las destrezas personales se relacionan significativamente con el clima organizacional en docentes de una Unidad Educativa en Milagro-Ecuador, 2022.

Tabla 5 *Correlación entre las destrezas personales y el clima organizacional*

	Spearman	Clima organizacional
Destrezas personales	r	,356*
	Sig. (bilateral)	,017
	n	45

*Nota:* Cuestionario aplicado a los docentes

\*\* : Prueba altamente significativa

Los resultados de la tabla 5 indican que la correlación entre las destrezas personales y el clima organizacional,  $r=0.356$ , es significativa según se deduce de la significancia,  $\text{Sig.}=0.017$ , inferior al valor teórico de 0.05. Este resultado conduce a aceptar la hipótesis de investigación de que las destrezas personales se relacionan significativamente con el clima organizacional en docentes de una Unidad Educativa en Milagro-Ecuador, 2022. Es importante destacar además que las destrezas personales se relacionan en forma significativa con las dimensiones del clima organizacional relaciones e identidad.

Estos resultados dejan ver la importancia que tienen las destrezas personales en el clima organizacional, aunque éste también puede repercutir en dichas destrezas.



### Objetivo específico 3

Comparar la relación entre las destrezas interpersonales y el clima organizacional en docentes de una Unidad Educativa.

#### Contraste de la hipótesis específica 2:

Las destrezas interpersonales se relacionan significativamente con el clima organizacional en docentes de una Unidad Educativa en Milagro-Ecuador, 2022.

Tabla 6 *Correlación entre las destrezas interpersonales y el clima organizacional*

	Spearman	Clima organizacional
Destrezas interpersonales	r	,398**
	Sig. (bilateral)	,007
	n	45

*Nota:* Cuestionario aplicado a los docentes

\*\*; Prueba altamente significativa

Los hallazgos de la tabla 6 muestran que la correlación entre las destrezas interpersonales y el clima organizacional,  $r=0.398$ , es baja pero altamente significativa, según se deduce de la significancia de la prueba,  $\text{Sig.}=0.007$ , mucho menor que el valor teórico de 0.05. Estos resultados conducen a aceptar la hipótesis de que las destrezas interpersonales se relacionan significativamente con el clima organizacional en docentes de una Unidad Educativa en Milagro-Ecuador, 2022.

Dichas destrezas también evidencian una relación significativa con las dimensiones del clima organizacional: estructura, relaciones e identidad. Dicha relación deja en claro que la mejora en las relaciones interpersonales genera una mejora en el clima organizacional y viceversa.

#### Objetivo específico 4

Evaluar la relación entre las destrezas grupales y el clima organizacional en docentes de una Unidad Educativa.

#### Contraste de la hipótesis específica 3:

Las destrezas grupales se relacionan significativamente con el clima organizacional en docentes de una Unidad Educativa en Milagro-Ecuador, 2022.

Tabla 7 *Correlación entre las destrezas grupales y el clima organizacional*

	Spearman	Clima organizacional
Destrezas grupales	r	,476**
	Sig. (bilateral)	,001
	n	45

*Nota:* Cuestionario aplicado a los docentes

\*\* : Prueba altamente significativa

Los resultados de la tabla 7 indican que la correlación entre las destrezas grupales y el clima organizacional,  $r=0.476$ , es relativamente baja pero altamente significativa, según lo confirma la significancia de la prueba,  $\text{Sig.}=0.001$ , mucho menor que el valor teórico de 0.05. Estos resultados conducen a aceptar la hipótesis de investigación de que las destrezas grupales se relacionan significativamente con el clima organizacional en docentes de una Unidad Educativa en Milagro-Ecuador, 2022. Dichas destrezas también evidencian relación significativa con cada una de las dimensiones del clima organizacional, aunque mucho más con la identidad.

## V. DISCUSIÓN

Con respecto al objetivo general *Determinar la relación entre las habilidades directivas y el clima organizacional en docentes de una Unidad Educativa en Milagro-Ecuador, 2022*. Whetten y Cameron (2011) consideraron que las habilidades directivas son movimientos observables que los educadores pueden llevar a cabo como forma de guiar y orientar a un grupo de profesionales bajo su mando, estos a su vez pueden ser controlables mientras se interrelacionan entre ellos en todo momento de acuerdo con lo que se requiera, con el fin de alcanzar los objetivos anhelados. Es por ello que Sumba et al. (2022) consideran que el clima organizacional son los rasgos constantes que definen a una entidad educativa diferenciándola de otras y tienen poder sobre la conducta de todos los empleados que la componen. A esto se le suma los datos plasmados en la tabla 2 referida a la contrastación de la hipótesis general, se encontró la presencia de una conexión o vinculación baja pero significativa, es decir, que no se debió a la casualidad; entre las habilidades directivas y el clima organizacional, según  $r=0,460^{**}$  y  $\text{Sig.}=0,001 < 0,05$ , estos valores permitieron la aceptación de la hipótesis del estudio la cual expresó inicialmente que estos dos temas se interconectaban entre si de una forma significativa y así fue. Los hallazgos mostrados concuerdan con los logrados por Joaquin (2022) quien encontró una relación moderada significativa entre las habilidades directivas y el clima organizacional en maestros, según  $Rho=0,400^{**}$  con una  $\text{Sig.}=0,000$ , dando a entender estos datos dejan ver que parte del comportamiento del clima organizacional se debe a las habilidades directivas realizadas por los educadores de una Unidad Educativa en Milagro.

En referencia al objetivo 1 *Diagnosticar el nivel de habilidades directivas y clima organizacional en docentes*. Es transcendental referir que las habilidades directivas que éstas pueden ser adquiridas y desarrolladas, educadas o cultivadas para lograr metas propuestos correctamente dentro del plantel educativo (MEJOREDU, 2022). En función a lo anterior, podemos entender que el clima organizacional es afectado por situaciones internas/externas y la gestión administrativa, lo cual determina el comportamiento del docente y el funcionamiento de la institución educativa la cual actúa de manera sistémica (Reyes et al., 2021, p.344). A esto se le suma los

hallazgos ostentados en la tabla 3 la cual evidenció el comportamiento general de las habilidades directivas, donde se encontró que en términos generales los educadores consideraron que su nivel de habilidades directivas fue bueno según respuesta del 88,9% de estos, mientras que sólo un 11,1% alegó que estas habilidades se enmarcaban mejor en un nivel intermedio; donde a nivel de dimensiones se vio un escenario algo diferente ya que la discrepancia entre bueno y regular creció siendo la dimensión destrezas grupales la que obtuvo un calificativo bueno según el 91,1% seguido de destrezas interpersonales con 75,6% y destrezas personales con una calificación buena de 51,1% donde el resto de ponderaciones se orientaron hacia el nivel regular. En el caso del comportamiento del clima organizacional (tabla 4) en el cual se apreció un comportamiento similar al anterior ya que un 82,2% expresó que este era bueno y tan sólo un 15,6% que se encontraba a un nivel regular. Siendo que a nivel de dimensiones la imagen difirió a la anterior ya que existió grupos que consideró que estas no se estaban desarrollando correctamente donde los porcentajes por dimensiones que alegaron que estas se estaban dando acorde fueron 84% para identidad, 55,6% para relaciones, 46,7% para recompensa y 86,7% para estructura. Por otro lado los maestros que calificaron estas dimensiones a un nivel de desarrollo regular fueron 15,6% para identidad, 42,2% para relaciones, 40% para recompensa y 11,1% para estructura; en este punto cabe precisar que hubo grupos que alegaron que estas dimensiones de estuvieron desarrollando de forma deficiente y se dio así: 2,2% para la dimensión relaciones, 13,3% para recompensa y 2,2% para estructura; desembocando en un 2,2% de docentes que alegaron que el clima organizacional era malo. Estos datos pueden cotejarse con los alcanzados por Diaz et al. (2021) donde se ultimó que un 29,9% de los maestros alegó que su nivel de habilidades directivas era alto, otro grupo 48% manifestó tener un dominio a nivel regular y un 22% consideró que tenía serias deficiencias en cuanto a sus habilidades directivas en pro de su gestión pedagógica. Por otro lado, la prueba de Friedman mostró un  $p\_valor=0,000<0,05$  lo cual admitió la existencia de diferencias en las habilidades directivas de los educadores, donde se encontró que las dimensiones personales y grupales muestran cercanía entre ambas ya que los nodos encontrados en estas fueron de 22% mientras que la que exhibió una mayor prevalencia fue la interpersonal con dominio del 31% de las habilidades directivas y las comunicativas

con un 26%. En tal sentido se encontró que entre los elementos o dimensiones de las habilidades directivas las personales y grupales mostraron el mismo rango de relevancia sobre las habilidades directivas, mientras que la que mostró un mayor predominio fue la dimensión interpersonal. Asimismo, cabe señalar que en cuanto a la dimensión habilidades personales un 77,5% la enmarcó en un nivel regular y un 16,3% a un nivel bueno, en cuanto a las habilidades interpersonales un 73,8% la percibió como regular y un 26,3% como buena y por último en cuanto a las habilidades grupales un 66,3% alegó que era regular, un 21,3% buena y un 12,5% deficiente. De igual forma también pueden compararse con los ostentados por Crespo y Serrano (2022) quien demostró que los elementos que impactan directamente sobre el comportamiento del clima organizacional fueron: artes y humanidades, liderazgo directivo, relaciones interpersonales, comunicación asertiva y capacitación permanente. Los autores pudieron colegir que una estructura directiva adecuada y organizada traerá consigo un favorable entorno organizacional ya que el nivel de clima organizacional en general fue regular según el 64,8% de los encuestados, siendo necesario implementar estrategias que permitan mejorar la comunicación e interacción entre el personal administrativo y docente del plantel estudiado. Estos permitieron entender de forma específicas el accionar tanto de las variables habilidades directivas como clima organizacional desde sus propias dimensiones y así entender un poco mejor la causas que generaron dicho comportamiento.

En tanto al objetivo 2 *Analizar la relación entre las destrezas personales y el clima organizacional en docentes de una UE*. Whetten y Cameron (2011) consideraron que las destrezas personales son aquellas que están orientadas al propio educador, es decir, no afectan al personal en conjunto de la institución; está muy relacionado con conocerse a uno mismo, pudiendo solucionar dificultades de forma creativa y analítica mientras se domina el estrés; es de vital importancia destacar que esas capacidades personales son comportamientos interrelacionados que obedecen a una destreza directiva general. A la vez que Ponce et al. (2022) sugirió que el clima organizacional es la opinión expresada del empleado y el líder de acuerdo al ambiente laboral, incluyendo la relación que existe entre director y educador; así como la comunicación que se da entre compañeros de labores. A esto se le suma

los datos plasmados en la tabla 5 referidos a la contrastación de la hipótesis uno, se encontró la presencia de una unión o correspondencia baja pero significativa, es decir, que no se debió a la casualidad o el azar la respuesta alcanzada; entre las destrezas personales y el clima organizacional, según  $r=0,356^*$  y  $\text{Sig.}=0,017<0,05$ , estos valores permitieron la aceptación de la hipótesis uno del estudio la cual expresó en inicio que estos dos temas se interconectaban entre si de una forma significativa. Estos datos concuerdan con los alcanzados por Miranda (2022) quien pudo finalizar con que en la medida en que mejore la gestión directiva del personal administrativo y docente, lo mismo sucederá con el clima organizacional en todo el plantel educativo a la vez que es de consideración capacitar al personal para mejorar los índices encontrados en el estudio. Todo esto derivado del  $Rho=0,868$  con una  $\text{Sig.}=0,000$  evidenciando una conexión fuerte y directa entre el clima laboral y la gestión directiva. Los datos anteriores dejaron ver como el clima laboral se ve beneficiado por unas habilidades directivas eficientes lo cual permite tener un ambiente profesional armonioso dentro de la institución educativa.

En referencia al objetivo 3 *Comparar la relación entre las destrezas interpersonales y el clima organizacional en docentes de una UE*. Whetten y Cameron (2011) tras analizar consideraron que las destrezas interpersonales expresaron que este grupo de competencias se basa principalmente en la interrelación del educador con sus pares, permitiendo el statu quo de vínculos de alta calidad, basado en el reconocimiento de sus emociones propias y las del resto dentro del plantel educativo, aquí podemos mencionar: la obtención de influencia y poder, la construcción de relaciones a través de la comunicación de apoyo, la gestión inconvenientes y motivar al resto, propiciando entornos de trabajo motivadores mientras se recompensa la obtención de metas del personal y la gestión de inconvenientes, por medio de la identificación de la fuente del problema, y así poder optar por la estrategias más acorde para poder dar fin al conflicto a través del diálogo. A esto se le suma los datos plasmados en la tabla 6 en la cual se contrasta la hipótesis dos, se encontró la presencia de una unión o correspondencia baja pero significativa, es decir, que no se debió a efectos del azar la respuesta alcanzada; entre las destrezas interpersonales y el clima organizacional, según  $r=0,398^{**}$  y  $\text{Sig.}=0,007<0,05$ , estos valores permitieron la aceptación de la hipótesis dos del

estudio la cual expresó en inicio que estos dos temas guardaban correlación entre sí de una forma significativa. En tal sentido estos hallazgos guardan cierto grado de correspondencia con los alcanzados por Vargas (2022) quien corroboró una correlación considerablemente fuerte según  $Rho=0,902$  con una  $Sig.=0,000$ . Datos que permitieron concluir que en la medida en la que se mejoren las habilidades directivas en los docentes, el clima organizacional en el plantel educativo prosperara en la misma proporción. Los datos presentados anteriormente, exhibieron como al contar con los saberes necesarios para desarrollar las destrezas interpersonales de los docentes implica que el clima organizacional en la institución permitirá el desarrollo de las funciones tanto de los docentes como del personal administrativo.

Finalmente, en cuando al objetivo 4 del estudio referido a *Evaluar la relación entre las destrezas grupales y el clima organizacional en docentes de una UE*. Whetteny Cameron (2011) acotaron que las destrezas grupales se basan en el empoderamiento y la delegación de funciones a los colaboradores del grupo, por lo tanto, fraccionando de cierta forma el liderazgo, es también la formación de grupos eficientes que desempeñen sus funciones de forma rápida y colaborativamente, comparando su rendimiento, trabajando en colaboración mientras se fomenta el liderazgo dentro del equipo guiándolos hacia cambios positivos, por medio de la implementación de estrategias de gestión positivas, compartiendo el liderazgo y combinando las habilidades conjuntas de los integrantes del grupo de trabajo. Mientras que bajo otra perspectiva Esquivel et al. (2020) infirió que el clima organización puede concebirse como la noción subjetiva de la gestión formal e informal de los directivos y demás factores del entorno referido a las actitudes, los ideales, los valores y la motivación de los profesionales que operan en una organización. En tal sentido, los datos exhibidos en la tabla 7 contrasta la hipótesis tres, donde se encontró la coexistencia de una correlación o sinergia baja pero significativa, es decir, que no se debió a efectos trucos de la suerte o casualidad la respuesta lograda; entre las destrezas grupales y el clima organizacional, según  $r=0,476^{**}$  y  $Sig.=0,001<0,05$ , estos valores permitieron la aceptación de la hipótesis tres del estudio la cual expresó en un inicio que tanto las destrezas grupales como el clima organizacional en una UE, guardaban correlación entre sí de una forma significativa. En tal sentido estos hallazgos guardan cierto grado de

correspondencia con los alcanzados por Espinoza (2022) el cual encontró la existencia de una vinculación moderada entre las habilidades directivas y el desempeño docente. Bajo los datos expuesto el autor pudo concluir que las habilidades directivas explican un 46,1% del desempeño docente de los educadores de los diversos planteles educativos de la red Cholón, por ende, mejorar las habilidades directivas de los docentes generara un incremento positivo del desempeño de los educandos de dichas instituciones educativas. Los datos encontrados y comparados permitieron entender como las destrezas grupales influyen en el accionar de los educadores, lo cual implica que también debe ejercer cierto grado de control sobre el clima organizacional que se da en un plantel educativo de Milagro en Ecuador.



## VI. CONCLUSIONES

1. Se confirmó la existencia de una correspondencia baja pero significativa, es decir, que el resultado logrado no dependió de la suerte o del azar, entre las habilidades directivas y el clima organizaciones en educadores de una UE de Milagro, según  $r=0,460$  y una  $\text{Sig.}=0,001$ , aceptando la hipótesis general de la investigación, misma que aludió que estos dos temas se interconectaban de manera significativa entre sí y que si se da una mejora sobre uno tendrá un impacto positivo sobre el otro.
2. En términos generales se encontró que según percepción de los educadores su nivel de habilidades directivas fue bueno según aseveración del 88,9% de estos y en cuanto al clima organizacional que se suscita en el plantel un 82,2% expresó que este es bueno y un grupo pequeño que se da a niveles regulares.
3. Se constató una ineludible correlación baja, pero significativa entre las destrezas personales y el clima organizacional, en otras palabras, el resultado se debió netamente a los cálculos realizados y no a efectos del azar. Todo esto según  $r=0,356$  y una  $\text{Sig.}=0,017$ , indicando que en la medida en que se mejoren las destrezas personales de los educadores, esto se reflejara en el clima organizacional en una Unidad educativa en Milagro.
4. Se verificó la presencia de una vinculación baja, pero significativa entre las destrezas interpersonales con el clima organizacional, es decir, los datos resultantes se debieron puramente a los cálculos realizados y no como resultado de una casualidad. Todo esto según  $r=0,398$  y una  $\text{Sig.}=0,007$ , dando a entender que en cuanto se mejore las destrezas interpersonales de los educadores, lo mismo sucederá con el clima organizacional en una Unidad educativa en Milagro.
5. Se confirmó una inevitable correspondencia o relación moderadamente baja, pero significativa entre las destrezas grupales y el clima organizacional, en otras palabras, el resultado se debió a causas reales encontradas. Todo esto según  $r=0,476$  y una  $\text{Sig.}=0,001$ , indicando que en la medida en que se mejoren las destrezas grupales de los educadores, esto se reflejara en el clima organizacional en una Unidad educativa en Milagro.

## VII. RECOMENDACIONES

1. Al director del plantel educativo, gestionar en conjunto con el departamento de tecnología y el departamento académico, el diseño y puesta en marcha de talleres periódicos que faculten la puesta en práctica continua de habilidades directivas con el fin de que estas se vinculen con todos los educadores y principalmente con aquellos educadores que tiene a su cargo las coordinaciones de carácter académico y de grupos de trabajo y así estos puedan ser ejecutados eficientemente en el proceso laboral mejorando el clima organizacional de los educadores.
2. Al director del plantel educativo, gestionar con el Mineduc las capacitaciones que este expresó que brindaría a los planteles educativos y que se encuentran reglamentadas por ley en la carrera pública magisterial a fin de potenciar la autoformación directiva para que los maestros puedan desenvolverse con eficacia y eficiencia tanto en su gestión educativa como en la interacción con sus compañeros de trabajo.
3. A los gestores académicos incentivar actividades relacionadas con el desarrollo de habilidades directivas y destrezas personales donde se trabaje a nivel psicológico los problemas que pudiese tener el educador a fin de que estos esfuerzos influyan en el clima organizacional del plantel educativo, beneficiando a la comuna educativa y moradores de la zona en general.
4. Al departamento de recursos humanos gestionar la realización mensual de talleres socioemocionales con el fin de reducir los conflictos u asperezas en el plantel educativo; a fin de poder delimitarlos, reconocerlos y enfrentarlos eficientemente y así pueda mejorar el clima organizacional.
5. Al director del plantel educativo agendar y planear la implementación de actividades de confraternidad que coadyuven a fortalecer e integrar los lazos entre educadores y directivos del plantel educativo.

## REFERENCIAS

- Ángel, S., & Ávila, E. (2022). Organizational environment, school coexistence, and professional performance: important triad in the ecuadorian educational context. *Honoris Causa. Revista de Investigación y Desarrollo Científico*, 14(1). <https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/view/101/138>
- Arias, J., Villasís, M. A., & Miranda, M. G. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alegría México*, vol. 63(no. 2), 204.
- Arias, J. (2020a). *Proyecto de tesis. Guía para la elaboración*. Arequipa, Perú: Biblioteca Nacional del Perú.
- Arias, J. (2020b). *Técnicas e instrumentos de investigación científica*. Enfoques Consulting EIRL. <http://hdl.handle.net/20.500.12390/2238>
- Arias, J. (2020c). *Métodos de investigación online: herramientas digitales para recolectar datos*. [info:eu-repo/semantics/book. http://hdl.handle.net/20.500.12390/2237](http://hdl.handle.net/20.500.12390/2237)
- Arias, J. L., & Covinos Gallardo, M. (2021). *Diseño y Metodología de la Investigación* (Primera edición digital ed.). Arequipa, Perú: Enfoques Consulting EIRL.
- Ascón, J., García, M., & Pedraza, C. (2018). Management skills in higher education institutions. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 5(2). <https://www.proquest.com/docview/2036807130?accountid=37408&forcedoI=true>
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall. <https://doi.org/10.14422/pym.i384.y2020.011>
- Batao, S., & Cenas, M. (2020). An Assessment of the Managerial Skills and Professional Development Needs of Private Catholic Secondary School Administrators in Bangkok, Thailand. *World Journal of Education*, 10(1). <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1247743.pdf>

- Blanco, S., Cerdas, V., & García, J. (2021). Organizational Environments in Costa Rican Public Schools: A Multifactor Analysis. *Revista Educación*, 45(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.41927>
- Boeree, G. (20 de setiembre de 20218). *psicologia-online*. Obtenido de <https://www.psicologia-online.com/teorias-de-personalidad-en-psicologia-carl-rogers-1091.html>
- Burgos, J. (2022). Organizational climate in educational organizations. *CIENCIAMATRIA. Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, VIII(3). <https://doi.org/10.35381/cm.v8i3.813>
- Cedeño, K. (2022). *Programa de gestión escolar para mejorar el clima organizacional en una institución educativa de Daule, 2022*. Universidad César Vallejo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/93780/Cede%20c3%b1o\\_TKG-SD.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/93780/Cede%20c3%b1o_TKG-SD.pdf?sequence=1)
- Mantilla, M., Lecca, L., Estrada, S., Morales, A., Herrera, M., & Campoverde, G. (2022). Organizational climate in a school institution in Peru. *Revista Latinoamericana de Difusión Científica*, 4(6). <https://doi.org/https://doi.org/10.38186/difcie.46.14>
- Coello, J., Jiménez, M., & Huilcapi, N. (2021). Management skills and their influence on the results of an educational institution. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, IX(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i1.2868>
- Cohen, N., & Gómez, G. (2019). *Metodología de la investigación, ¿para qué?: La producción de los datos y los diseños*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Teseo. Recuperado el 04 de julio de 2021, de [http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20190823024606/Metodologia\\_para\\_que.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20190823024606/Metodologia_para_que.pdf)
- Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación. (2022). *Habilidades directivas para la colaboración y la vinculación con la comunidad escolar. Intervención formativa*. Mejoredu.

<https://www.mejoredu.gob.mx/images/programa-formacion-docente/directoreseb/intervencion-habilidades-directivos-eb.pdf>

Concytec. (2018). *Reglamento de calificación, clasificación y registro de los investigadores del sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación tecnológica - Reglamento Renacyt*. CONCYTEC. [https://portal.concytec.gob.pe/images/renacyt/reglamento\\_renacyt\\_version\\_final.pdf](https://portal.concytec.gob.pe/images/renacyt/reglamento_renacyt_version_final.pdf)

Crespo, W., & Serrano, S. (2022). Organizational climate factors in higher education institutions of Cuenca, Ecuador. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 9(5). <https://doi.org/https://doi.org/10.21855/ecociencia.95.703>

Diaz, J., Ledesma, M., Tito, J., & Diaz, L. (2021). Management skills in a health emergency context, COVID-19, in Perú. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 26(5). <https://doi.org/https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.33>

Erra, C. (23 de marzo de 2020). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/administracion-cientifica-fundamentos-y-principios-de-taylor/>

Espinoza, C. (2022). *Habilidades directivas y desempeño docente en las instituciones educativas públicas de primaria, red Cholón, 2021*. Universidad César Vallejo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/79790/Espinoza\\_HCM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/79790/Espinoza_HCM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Esquivel, J., Martínez, G., & Silva, F. (2020). Organizational climate. Basic aspects of its origin and definition. *Revista Ciencias de la documentación*, 6(2). <https://cienciasdeladocumentacion.cl/pdf01/ART%204%20VOL6JULDIC2020.pdf>

Guzmán, M., Ancín, I., & Prieto, S. (2021). Diagnosis of organizational climate within a private school of Guayaquil city. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 8(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.21855/ecociencia.82.474>

Joaquin, F. (2022). *Habilidades directivas y clima organizacional en una institución educativa pública del distrito de Huaral, 2022*. Universidad César Vallejo.

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/96817/Joaquin\\_MFM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/96817/Joaquin_MFM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Justavino, J. (2020). *Habilidades directivas y su influencia en la gestión educativa de los docentes de una Unidad Educativa en Naranjal, 2020*. Universidad César Vallejo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/49050/Justavino\\_CJY%20-%20SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/49050/Justavino_CJY%20-%20SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Losada-Sierra, M. (2020). The contingent condition of the human being and the scientific administration of education. *Educação & Sociedade*(41). <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/ES.227542>

Ministerio de Educación. (2020). *Magnitudes de educación en el Perú*. Minedu. Recuperado el 14 de setiembre de 2021, de [http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=27&cuadro=485&forma=U&dpto=&dre=&tipo\\_ambit](http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=27&cuadro=485&forma=U&dpto=&dre=&tipo_ambit)

Ministerio de Educación del Ecuador. (2021). *Informe preliminar. Rendición de cuenta 2021*. Ministerio de Educación del Ecuador. [https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/03/informe\\_narrativo\\_rendicion\\_cuentas\\_2021.pdf](https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/03/informe_narrativo_rendicion_cuentas_2021.pdf)

Miranda, R. (2022). *Compromisos de la gestión directiva y clima laboral en una escuela de educación básica de Guayaquil - Ecuador, 2022*. Universidad César Vallejo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/94089/Miranda\\_NRJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/94089/Miranda_NRJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Misad, K., Misad, R., & Dávila, O. (2022). The school climate from the directive management in Latin America: a review of the academic production. *Gestionar: revista de empresa y gobierno*, 2(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.35622/j.rg.2022.02.001>

- Moreno, M., & Wong, H. (2018). Relationship of managerial skills and job satisfaction in the company Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XIV(27).  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409658132011>
- Moscoso, M. (2022). *Habilidades directivas y el emprendimiento de los docentes en instituciones educativas públicas, UGEL Canchis. Cusco, 2021*. Universidad César Vallejo.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/78740/Moscoso\\_LMY-SD.pdf?sequence=8&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/78740/Moscoso_LMY-SD.pdf?sequence=8&isAllowed=y)
- Muñoz, H., Tuesta, W., Nolazco, F., & Menacho, J. (2021). Strategy for improving executive leadership and managerial skills at the higher education level. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6).  
[https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i6.1262](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1262)
- Muñoz, R., Huamán, D., Pinedo, F., & Cárdenas, E. (2022). Leadership skills and teaching performance in Perú. *Revista Franz Tamayo*, 4(10).  
<http://portal.amelica.org/ameli/journal/591/5913193005/>
- Oré, V., & Valle, S. (2020). *Las Habilidades Directivas en el Sector Educación*. UTP.  
[https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/3385/Vania%20Ore\\_Sharon%20Valle\\_Trabajo%20de%20Investigacion\\_Bachiller\\_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/3385/Vania%20Ore_Sharon%20Valle_Trabajo%20de%20Investigacion_Bachiller_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Paricoto, E. (2021). Correlation between management skills and management of the systemic approach of the educational institutions of the initial level of the district of Ananea. *Revista de Investigaciones*, 10(2).  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8023406>
- Peiró, R. (09 de enero de 2021). *economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-las-relaciones-humanas.html>
- Pilligua, C., & Arteaga, F. (2019). The labor climate a key factor in the productive performance of companies. case study: Hardepex Cía. Ltda. 2019, XV(28).  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500007>

- Ponce, L., Ruelas, M., & Flores, L. (2022). The organizational climate and job satisfaction in teachers of a public university. *Revista Innova Educación*, 4(4).  
<https://revistainnovaeducacion.com/index.php/rie/article/view/643/644>
- Reyes, M., Téllez, M., & García, J. (2021). El clima laboral: todo un reto en tiempo de crisis. *VinculaTégica EFAN*, 7(1).  
<https://doi.org/https://doi.org/10.29105/vtga7.2-68>
- Rodríguez, R., & Cantero, M. (2020). Albert Bandura: impacto en la educación de la teoría cognitiva social del aprendizaje. *Padres y Maestros*(384).  
<https://doi.org/10.14422/pym.i384.y2020.011>
- Salazar, K. (2022). *Clima organizacional y liderazgo directivo en la Unidad de Educación Especial Fe y Alegría Santo Domingo - Ecuador, 2021*. Universidad César Vallejo.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/83546/Salazar\\_PKG-SD.pdf?sequence=8&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/83546/Salazar_PKG-SD.pdf?sequence=8&isAllowed=y)
- Seminario, R., & Mallcco, S. (2022). Organizational Climate Of Plaza Ve Supermarket Workers - Ica, 2022. *Revista de investigación científica Ágora*, 9(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.21679/201>
- Soto, D. (2019). Management skills and their relationship with teaching performance in the I.E. N°32043 3áucar-\$marilis 2019. *Revista Identidad*, 7(2).  
<https://doi.org/https://doi.org/10.46276/rifce.v7i2.1285>
- Sumba, R., Moreno, P., & Villafuerte, N. (2022). Organizational Climate as a Factor of Labor Performance in MSMEs in Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 8(1).  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2569>
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de la Investigación Científica*. Mexico D.F.: Editorial Limusa S.A.
- Vargas, V. (2022). *Habilidades directivas y clima institucional en docentes de la Institución Educativa Fe y Alegría 44. Andahuaylillas, 2021*. Universidad César Vallejo.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/78557/Vargas\\_MV-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/78557/Vargas_MV-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)



Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson Education.

<https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/f12eda1de07b7c59560816f683210111.pdf>



VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN
V 2 Clima organizacional	El clima organizacional es la percepción subjetiva del sistema formal e informal de los directivos y de otros elementos ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización. (Esquivel et al., 2020)	Al ser vista como la forma en que se llevan los trabajadores de una organización, se elaboró un cuestionario que contó con 20 ítems para medir el comportamiento de este tema.	Estructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución interna</li> <li>• Normatividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1-2</li> <li>• 3-6</li> </ul>	Ordinal  1(Nunca)  2 (Casi nunca) 3 (A veces)  4 (Casi Siempre)  5 (Siempre)
			Recompensa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Premio al esfuerzo académico</li> <li>• Premio al esfuerzo en deberes profesionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 7-8</li> <li>• 9-10</li> </ul>	
			Relaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Madurez para afrontar conflictos de forma asertiva</li> <li>• Colaboración entre colegas del plantel educativo</li> <li>• Relaciones humanas optimas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 11-12</li> <li>• 13-14</li> <li>• 15-16</li> </ul>	
			Identidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identidad del plantel</li> <li>• Compromiso con la escuela</li> <li>• Goce por trabajar en la escuela</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 17</li> <li>• 18</li> <li>• 19-20</li> </ul>	

## Anexo 02. Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
<b>Problema principal</b> Pp ¿De qué manera se relacionan las habilidades directivas con el clima organizacional en docentes de una Unidad Educativa en Milagro-Ecuador, 2022?	<b>Objetivo general</b> Og. Determinar la relación entre las habilidades directivas y el clima organizacional en docentes de una Unidad Educativa en Milagro-Ecuador, 2022	<b>Hipótesis general</b> Hg . Las habilidades directivas se relacionan significativamente con el clima organizacional en docentes de una Unidad Educativa en Milagro-Ecuador, 2022	<b>Variable 1: Habilidades directivas</b>				
			Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles y Rangos
<b>Problemas específicos</b> P1 ¿Cuál es el nivel de habilidades directivas y clima organizacional en docentes de una Unidad Educativa en Milagro-Ecuador, 2022?  P2 ¿En qué medida se relacionan las destrezas personales con el clima organizacional en docentes de una Unidad Educativa en Milagro-Ecuador, 2022?  P3 ¿De qué manera se relacionan las destrezas interpersonales con el clima organizacional en docentes de una Unidad Educativa en Milagro-Ecuador, 2022?  P4 ¿Cómo se relacionan las destrezas grupales con el clima organizacional en docentes de una Unidad Educativa en Milagro-Ecuador, 2022?	<b>Objetivos específicos</b> O1 Diagnosticar el nivel de habilidades directivas y clima organizacional en docentes de una Unidad Educativa  O2 Analizar la relación entre las destrezas personales y el clima organizacional en docentes de una Unidad Educativa  O3 Comparar la relación entre las destrezas interpersonales y el clima organizacional en docentes de una Unidad Educativa  O4 Evaluar la relación entre las destrezas grupales y el clima organizacional en docentes de una Unidad Educativa	<b>Hipótesis específicos</b> H1. No aplica.  H2. Las destrezas personales se relacionan significativamente con el clima organizacional en docentes de una Unidad Educativa en Milagro-Ecuador, 2022  H3. Las destrezas interpersonales se relacionan significativamente con el clima organizacional en docentes de una Unidad Educativa en Milagro-Ecuador, 2022  H4. Las destrezas grupales se relacionan significativamente con el clima organizacional en docentes de una Unidad Educativa en Milagro-Ecuador, 2022	Destrezas personales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Progreso del autoconocimiento</li> <li>Control del tiempo</li> <li>Control del estrés</li> <li>Resolución creativa y analítica de problemas</li> </ul>		1(Nunca) 2 (Casi nunca) 3 (A veces) 4 (Casi Siempre) 5 (Siempre)	Bajo Regular Alto
			Destrezas interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo de disputas</li> <li>Motivación de los docentes</li> <li>Comunicación asertiva</li> <li>Influencia positiva</li> </ul>			
			Destrezas grupales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faculta y delega</li> <li>Lidera cambios positivos</li> <li>Formación de equipos efectivos</li> </ul>			
			<b>Variable 2: Clima organizacional</b>				

			Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles y Rangos		
			Estructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distribución interna</li> <li>Normatividad</li> </ul>		1 (Nunca) 2 (Casi nunca) 3 (A veces) 4 (Casi Siempre) 5 (Siempre)	Bajo Regular Alto		
			Recompensa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Premio al esfuerzo académico</li> <li>Premio al esfuerzo en deberes profesionales</li> </ul>					
			Relaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Madurez para afrontar conflictos de forma asertiva</li> <li>Colaboración entre colegas del plantel educativo</li> <li>Relaciones humanas optimas</li> </ul>					
			Identidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identidad del plantel</li> <li>Compromiso con la escuela</li> <li>Goce por trabajar en la escuela</li> </ul>					

Anexo 03. Instrumentos

**CUESTIONARIO SOBRE HABILIDADES DIRECTIVAS**

El presente cuestionario es parte de una investigación para optar el título de Magíster en Administración de la educación. La información brindada es de suma importancia no solo a nivel personal sino también a nivel institucional, porque servirá para conocer algunos aspectos clave sobre las habilidades directivas en docentes.

La encuesta presenta respuestas de carácter confidencial, estando de antemano muy agradecidos con sus respuestas. Marque con un aspa (x) la casilla que considere que se ajuste a su criterio.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

N°	ÍTEMS	1	2	3	4	5
<b>Dimensión: Destrezas personales</b>						
1	Considera que expresa sus emociones y sentimientos sin reprimirlos cuando es necesario					
2	Considera que cuando comete un error a esta ni le cuesta admitirlo					
3	Considera que emplea una agenda o planificador de citas					
4	Considera que particiona las responsabilidades entre el personal del plantel					
5	Considera que muestra habilidades para hacer frente a situaciones adversas sin perder la calma					
6	Identifica y detecta dificultades interpersonales e institucionales a tiempo					
7	Se anticipa a consecuencias posibles a un problema					
8	Considera que muestra habilidad para poder tomar decisiones oportunas, sensatas y efectivas					
<b>Dimensión: Destrezas interpersonales</b>						
9	Practica escuchar activamente en diálogos en pares o grupos					
10	Cuando hay reuniones de profesores respeta las diferencias en opiniones					
11	Soluciona los problemas que se dan en grupos manteniendo las reservas del caso					

12	Manejas con tacto y diplomacia situaciones tensas con personas conflictivas					
13	Considera que es imparcial ante situaciones conflictivas que se generan dentro del plantel					
14	Considera que trata equitativa y justamente a sus compañeros y alumnos					
15	Genera un dialogo horizontal con sus compañeros de trabajo en el plantel educativo					
16	Evita hacer uso de exigencias o amenazas al momento de delegar alguna tarea a los demás					
17	Considera que influye o persuade al resto para que estos logren sus metas institucionales					
<b>Dimensión: Destrezas grupales</b>						
18	Al delegar una tarea respalda totalmente a la persona que asumió la responsabilidad					
19	Da seguimiento a las tareas que encomienda					
20	Promueve el trabajo colaborativo y en equipo					
21	Considera que da una retroalimentación positiva a sus compañeros de trabajo y alumnos					
22	Expresa su gratitud por actos realizados en pos de una meta propuesta					
23	Incentiva a sus compañeros a buscar la superación profesional y personal					

Edad:

Sexo: M ( ) F ( )

Muchas gracias por su tiempo.

## CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

El presente cuestionario es parte de una investigación para optar el título de Magíster en Administración de la educación. La información brindada es de suma importancia no solo a nivel personal sino también a nivel institucional, porque servirá para conocer algunos aspectos clave sobre el clima organizacional en docentes.

La encuesta presenta respuestas de carácter confidencial, estando de antemano muy agradecidos con sus respuestas. Marque con un aspa (x) la casilla que considere que se ajuste a su criterio.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

N°	ÍTEMS	1	2	3	4	5
<b>Dimensión: Estructura</b>						
1	El plantel educativo cuenta con una buena planificación y organización en toda actividad que realiza					
2	En el plantel educativo los maestros planean de forma eficiente la programación curricular de corto y largo plazo					
3	En el plantel educativo el profesorado conoce y respeta el reglamento interno					
4	En el plantel educativo los educadores conocen y poseen el PAT y PEI					
5	En el plantel educativo se sabe y aplica la norma vigente emitida por el Ministerio de Educación					
6	En el plantel educativo se esta al tanto y pone en práctica los enfoques pedagógicos vigentes					
<b>Dimensión: Recompensa</b>						
7	El plantel educativo reconoce de forma pública los logros alcanzados por docentes en favor de la comuna educativa					
8	En su plantel educativo recibe incentivos o recompensas en vez de críticas y amenazas					
9	Los educandos y padres de familia valoran y reconocen su esfuerzo en su labor como docente					
10	El plantel educativo le ofrece premios o reconocimientos al cumplir sus metas institucionales					
<b>Dimensión: Relaciones</b>						




11	Los conflictos entre docentes o personal administrativo se resuelven de forma oportuna y asertiva					
12	Las discrepancias de opinión durante una reunión no afectan la vida personal de los docentes					
13	En el plantel educativo se incentiva la tolerancia a las diferentes etnias religiones, opiniones, etc.					
14	En el plantel educativo se apoya y respalda toda actividad laboral que contribuyan al cumplimiento de las metas institucionales					
15	Entre el personal del plantel educativo prevalece un ambiente de trabajo amistoso y fraternal					
16	En el plantel educativo los directivos no tienen preferencias con nadie y el trato es igualitario con todo el personal					
<b>Dimensión: Identidad</b>						
17	Se siente orgulloso(a) de sr parte de su plantel educativo					
18	Se siente comprometido(a) para presentar sugerencias o propuestas que contribuyan a conseguir los objetivos institucionales					
19	Considera que realizar sus actividades docentes tienen un impacto positivo en la calidad educativa del plantel					
20	Disfruta trabajar en su plantel educativo					

Edad:

Sexo: M ( ) F ( )

Muchas gracias por su tiempo.

## Anexo 04. Confiabilidad de los Instrumentos

	FORMATO DE REGISTRO DE CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTO	ÁREA DE INVESTIGACIÓN
---	---	-----------------------

### I. DATOS INFORMATIVOS

1.1. ESTUDIANTE	Lorena Yadira Arias Mosquera
1.2. TÍTULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	Habilidades directivas y clima organizacional de los docentes de una Unidad Educativa en Milagro-Ecuador, 2022
1.3. ESCUELA POSGRADO	Programa Académico de Maestría en Administración de la Educación
1.4. TIPO DE INSTRUMENTO	Cuestionario sobre Habilidades directivas
1.5. COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD EMPLEADO	KR-20 Kuder Richardson ( ) Alfa de Cronbach ( X )
1.6. FECHA DE APLICACIÓN	21-11-2022
1.7. MUESTRA APLICADA	20

### II. CONFIABILIDAD


ÍNDICE DE CONFIABILIDAD ALCANZADO	0.835
-----------------------------------	-------

### III. DESCRIPCIÓN BREVE DEL PROCESO (ítems iniciales, ítem mejorados, eliminados, etc.

Ítem evaluados: 23 Ítem eliminados: 0 Para determinar la confiabilidad del instrumento se utilizó el índice de consistencia y coherencia interna Alfa de Cronbach, cuyo valor de 0.835 cae en un rango de confiabilidad muy alto, lo que garantiza que el instrumento es confiable para evaluar las habilidades directivas
--



Docente : MSc. Lemin Abanto Cerna  
Lic. ESTADÍSTICA  
COESPE 506

	FORMATO DE REGISTRO DE CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTO	ÁREA DE INVESTIGACIÓN
---	---	-----------------------

I. DATOS INFORMATIVOS

1.1. ESTUDIANTE	Lorena Yadira Arias Mosquera
1.2. TÍTULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	Habilidades directivas y clima organizacional de los docentes de una Unidad Educativa en Milagro-Ecuador, 2022
1.3. ESCUELA POSGRADO	Programa Académico de Maestría en Administración de la Educación
1.4. TIPO DE INSTRUMENTO	Cuestionario sobre el clima organizacional
1.5. COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD EMPLEADO	KR-20 Kuder Richardson ( ) Alfa de Cronbach ( X )
1.6. FECHA DE APLICACIÓN	21-11-2022
1.7. MUESTRA APLICADA	20

II. CONFIABILIDAD

ÍNDICE DE CONFIABILIDAD ALCANZADO	0.911
-----------------------------------	-------

III. DESCRIPCIÓN BREVE DEL PROCESO (ítems iniciales, ítem mejorados, eliminados, etc.

<p>Ítem evaluados: 20          Ítem eliminados: 0          Para determinar la confiabilidad del instrumento se utilizó el índice de consistencia y coherencia interna Alfa de Cronbach, cuyo valor de 0.911 cae en un rango de confiabilidad muy alto, lo que garantiza que el instrumento es confiable para evaluar el clima organizacional</p>
--



Docente : MSc. Lemin Abanto Cerna  
 Lic. ESTADÍSTICA  
 COESPE 506

Estadísticos de confiabilidad del cuestionario de habilidades directivas

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,835	23

<b>Estadísticas de total de elemento</b>				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1	91,70	88,221	,273	,833
P2	93,00	93,474	-,088	,855
P3	91,85	83,292	,388	,829
P4	92,10	82,621	,372	,831
P5	91,35	83,187	,466	,825
P6	91,65	80,029	,760	,813
P7	91,90	85,253	,472	,825
P8	91,45	84,787	,550	,823
P9	91,25	86,197	,364	,829
P10	90,90	93,042	-,042	,839
P11	91,35	85,397	,600	,823
P12	91,30	86,853	,536	,826
P13	91,35	85,608	,416	,827
P14	90,90	87,358	,604	,826
P15	91,25	87,987	,311	,831
P16	91,40	80,463	,469	,825
P17	92,45	85,418	,166	,849
P18	91,15	85,503	,544	,824
P19	91,10	81,674	,704	,816
P20	90,90	85,147	,703	,821
P21	90,95	85,945	,606	,824
P22	90,75	87,882	,519	,827
P23	91,20	83,958	,408	,828

Estadísticos de confiabilidad del cuestionario para medir el clima organizacional

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,911	20

<b>Estadísticas de total de elemento</b>				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
C1	77,90	130,937	,826	,902
C2	77,55	143,524	,133	,913
C3	77,50	136,684	,535	,908
C4	77,90	127,253	,660	,904
C5	77,80	137,221	,254	,915
C6	77,60	131,832	,680	,904
C7	78,35	121,924	,881	,897
C8	79,25	121,250	,744	,901
C9	78,60	123,832	,729	,902
C10	79,55	121,313	,680	,904
C11	78,20	126,379	,735	,902
C12	79,15	147,503	-,122	,929
C13	77,55	136,892	,589	,907
C14	77,70	134,432	,585	,906
C15	78,00	139,053	,353	,911
C16	78,50	122,053	,778	,900
C17	77,70	129,800	,787	,902
C18	77,80	135,958	,501	,908
C19	77,45	138,366	,514	,909
C20	77,75	129,250	,820	,901

## Puntajes o Baremos de las variables

### Habilidades directivas

	Nº Preg.	Puntajes		Bajo		Medio		Alto	
		Mínimo	Máximo	Inferior	Superior	Inferior	Superior	Inferior	Superior
Habilidades directivas	23	23	115	23	53	54	84	85	115
Destrezas personales	8	8	40	8	18	19	29	30	40
Destrezas interpersonales	9	9	45	9	21	22	33	34	45
Destrezas grupales	6	6	30	6	14	15	22	23	30

### Clima organizacional

	Nº Preg.	Puntajes		Bajo		Medio		Alto	
		Mínimo	Máximo	Inferior	Superior	Inferior	Superior	Inferior	Superior
Clima organizacional	20	20	100	20	46	47	73	74	100
Estructura	6	6	30	6	14	15	22	23	30
Recompensa	4	4	20	4	9	10	15	16	20
Relaciones	6	6	30	6	14	15	22	23	30
Identidad	4	4	20	4	9	10	15	16	20

Anexo 05. Validez de expertos

**JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA PERTINENCIA, RELEVANCIA Y CLARIDAD DEL INSTRUMENTO**

Instrucciones: Marque con una X en donde corresponde, que, según su criterio, Si cumple o No cumple, la coherencia entre dimensiones e indicadores de la variable en estudio.

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Destrezas personales</b>							
1	Considera que expresa sus emociones y sentimientos sin reprimidos cuando es necesario	X		X		X		
2	Considera que cuando comete un error a esta ni le cuesta admitirlo	X		X		X		
3	Considera que emplea una agenda o planificador de citas	X		X		X		
4	Considera que participa las responsabilidades entre el personal del plantel	X		X		X		
5	Considera que muestra habilidades para hacer frente a situaciones adversas sin perder la calma	X		X		X		
6	Identifica y detecta dificultades interpersonales e institucionales a tiempo	X		X		X		
7	Se anticipa a consecuencias posibles a un problema	X		X		X		
8	Considera que muestra habilidad para poder tomar decisiones oportunas, sensatas y efectivas	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2: Destrezas interpersonales</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
9	Practica escuchar activamente en diálogos en pares o grupos	X		X		X		
10	Cuando hay reuniones de profesores respeta las diferencias en opiniones	X		X		X		
11	Soluciona los problemas que se dan en grupos manteniendo las reservas del caso	X		X		X		
12	Maneja con tacto y diplomacia situaciones tensas con personas conflictivas	X		X		X		
13	Considera que es imparcial ante situaciones conflictivas que se generan dentro del plantel	X		X		X		
14	Considera que trata equitativa y justamente a sus compañeros y alumnos	X		X		X		
15	Genera un dialogo horizontal con sus compañeros de trabajo en el plantel educativo	X		X		X		
16	Evita hacer uso de exigencias o amenazas al momento de delegar alguna tarea a los demás	X		X		X		
17	Considera que influye o persuade al resto para que estos logren sus metas institucionales	X		X		X		

DIMENSIÓN 3: Destrezas grupales		SI	No	SI	No	SI	No
18	Al delegar una tarea respalda totalmente a la persona que asumió la responsabilidad	X		X		X	
19	Da seguimiento a las tareas que encomienda	X		X		X	
20	Promueve el trabajo colaborativo y en equipo	X		X		X	
21	Considera que da una retroalimentación positiva a sus compañeros de trabajo y alumnos	X		X		X	
22	Expresa su gratitud por actos realizados en pos de una meta propuesta	X		X		X	
23	Incentiva a sus compañeros a buscar la superación profesional y personal	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable  No aplicable  No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del experto validador: Mg: Ibarra Almeida Sandra Aurora C.I. 0910425735

14 de noviembre del 2022



Firma del experto informante

\*Pertinencia: El ítem corresponde al concepto técnico formulado.  
 \*Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
 \*Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo



### JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA PERTINENCIA, RELEVANCIA Y CLARIDAD DEL INSTRUMENTO

Instrucciones: Marque con una X en donde corresponde, que, según su criterio, Si cumple o No cumple, la coherencia entre dimensiones e indicadores de la variable en estudio.

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Destrezas personales</b>							
1	Considera que expresa sus emociones y sentimientos sin reprimirlos cuando es necesario	X		X		X		
2	Considera que cuando comete un error a esta ni le cuesta admitirlo	X		X		X		
3	Considera que emplea una agenda o planificador de citas	X		X		X		
4	Considera que particiona las responsabilidades entre el personal del plantel	X		X		X		
5	Considera que muestra habilidades para hacer frente a situaciones adversas sin perder la calma	X		X		X		
6	Identifica y detecta dificultades interpersonales e institucionales a tiempo	X		X		X		
7	Se anticipa a consecuencias posibles a un problema	X		X		X		
8	Considera que muestra habilidad para poder tomar decisiones oportunas, sensatas y efectivas	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2: Destrezas interpersonales</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
9	Practica escuchar activamente en diálogos en pares o grupos	X		X		X		
10	Cuando hay reuniones de profesores respeta las diferencias en opiniones	X		X		X		
11	Soluciona los problemas que se dan en grupos manteniendo las reservas del caso	X		X		X		
12	Maneja con tacto y diplomacia situaciones tensas con personas conflictivas	X		X		X		
13	Considera que es imparcial ante situaciones conflictivas que se generan dentro del plantel	X		X		X		
14	Considera que trata equitativa y justamente a sus compañeros y alumnos	X		X		X		
15	Genera un dialogo horizontal con sus compañeros de trabajo en el plantel educativo	X		X		X		
16	Evita hacer uso de exigencias o amenazas al momento de delegar alguna tarea a los demás	X		X		X		
17	Considera que influye o persuade al resto para que estos logren sus metas institucionales	X		X		X		

DIMENSIÓN 3: Destrezas grupales		SI	No	SI	No	SI	No
18	Al delegar una tarea respalda totalmente a la persona que asumió la responsabilidad	X		X		X	
19	Da seguimiento a las tareas que encomienda	X		X		X	
20	Promueve el trabajo colaborativo y en equipo	X		X		X	
21	Considera que da una retroalimentación positiva a sus compañeros de trabajo y alumnos	X		X		X	
22	Expresa su gratitud por actos realizados en pos de una meta propuesta	X		X		X	
23	Incentiva a sus compañeros a buscar la superación profesional y personal	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable [ X ]       No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del experto validador. Mg: Guerrero Garcés Narcisca De Jesús

C.I. 1802189645

14 de noviembre del 2022

Pertinencia: El ítem corresponde al concepto técnico formulado.  
 Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
 Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo



Firma del experto informante

### JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA PERTINENCIA, RELEVANCIA Y CLARIDAD DEL INSTRUMENTO

Instrucciones: Marque con una X en donde corresponde, que, según su criterio, Si cumple o No cumple, la coherencia entre dimensiones e indicadores de la variable en estudio.

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Destrezas personales</b>							
1	Considera que expresa sus emociones y sentimientos sin reprimirlos cuando es necesario	X		X		X		
2	Considera que cuando comete un error a esta ni le cuesta admitirlo	X		X		X		
3	Considera que emplea una agenda o planificador de citas	X		X		X		
4	Considera que particiona las responsabilidades entre el personal del plantel	X		X		X		
5	Considera que muestra habilidades para hacer frente a situaciones adversas sin perder la calma	X		X		X		
6	Identifica y detecta dificultades interpersonales e institucionales a tiempo	X		X		X		
7	Se anticipa a consecuencias posibles a un problema	X		X		X		
8	Considera que muestra habilidad para poder tomar decisiones oportunas, sensatas y efectivas	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2: Destrezas interpersonales</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
9	Practica escuchar activamente en diálogos en pares o grupos	X		X		X		
10	Cuando hay reuniones de profesores respeta las diferencias en opiniones	X		X		X		
11	Soluciona los problemas que se dan en grupos manteniendo las reservas del caso	X		X		X		
12	Maneja con tacto y diplomacia situaciones tensas con personas conflictivas	X		X		X		
13	Considera que es imparcial ante situaciones conflictivas que se generan dentro del plantel	X		X		X		
14	Considera que trata equitativa y justamente a sus compañeros y alumnos	X		X		X		
15	Genera un dialogo horizontal con sus compañeros de trabajo en el plantel educativo	X		X		X		
16	Evita hacer uso de exigencias o amenazas al momento de delegar alguna tarea a los demás	X		X		X		
17	Considera que influye o persuade al resto para que estos logren sus metas institucionales	X		X		X		

DIMENSIÓN 3: Destrezas grupales		Si	No	Si	No	Si	No
18	Al delegar una tarea respalda totalmente a la persona que asumió la responsabilidad	X		X		X	
19	Da seguimiento a las tareas que encomienda	X		X		X	
20	Promueve el trabajo colaborativo y en equipo	X		X		X	
21	Considera que da una retroalimentación positiva a sus compañeros de trabajo y alumnos	X		X		X	
22	Expresa su gratitud por actos realizados en pos de una meta propuesta	X		X		X	
23	Incentiva a sus compañeros a buscar la superación profesional y personal	X		X		X	


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

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

Apellidos y nombres del experto validador. Mg: Saltos Arce Marjorie Irene    C.I. 0918663911

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

14 de noviembre del 2022

  
 Firma del experto informante

## JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA PERTINENCIA, RELEVANCIA Y CLARIDAD DEL INSTRUMENTO

Instrucciones: Marque con una X en donde corresponde, que, según su criterio. Si cumple o No cumple, la coherencia entre dimensiones e indicadores de la variable en estudio

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>1</sup>		Claridad <sup>1</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: Estructura</b>								
1	El planel educativo cuenta con una buena planificación y organización en toda actividad que realiza	X		X		X		
2	En el planel educativo los maestros planean de forma eficiente la programación curricular de corto y largo plazo	X		X		X		
3	En el planel educativo el profesorado conoce y respeta el reglamento interno	X		X		X		
4	En el planel educativo los educadores conocen y poseen el PAT y PEI	X		X		X		
5	En el planel educativo se sabe y aplica la norma vigente emitida por el Ministerio de Educación	X		X		X		
6	En el planel educativo se está al tanto y pone en práctica los enfoques pedagógicos vigentes	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 2: Recompensa</b>								
7	El planel educativo reconoce de forma pública los logros alcanzados por docentes en favor de la comuna educativa	X		X		X		
8	En su planel educativo recibe incentivos o recompensas en vez de críticas y amenazas	X		X		X		
9	Los educandos y padres de familia valoran y reconocen su esfuerzo en su labor como docente	X		X		X		
10	El planel educativo le ofrece premios o reconocimientos al cumplir sus metas institucionales	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 3: Relaciones</b>								
11	Los conflictos entre docentes o personal administrativo se resuelven de forma oportuna y efectiva	Si	No	Si	No	Si	No	
12	Las discrepancias de opinión durante una reunión no afectan la vida personal de los docentes	X		X		X		
13	En el planel educativo se incentiva la tolerancia a las diferentes etnias religiosas, opiniones, etc.	X		X		X		
14	En el planel educativo se apoya y respalda toda actividad laboral que contribuyan al cumplimiento de las metas institucionales	X		X		X		
15	Entre el personal del planel educativo prevalece un ambiente de trabajo amistoso y fraternal	X		X		X		

16	En el plantel educativo los directivos no tienen preferencias con nadie y el trato es igualitario con todo el personal													
DIMENSIÓN 4: Identidad														
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
17	Se siente orgulloso(a) de ir parte de su plantel educativo	X		X		X		X		X		X		
18	Se siente comprometido(a) para presentar sugerencias o propuestas que contribuyan a conseguir los objetivos institucionales	X		X		X		X		X		X		
19	Considera que realizar sus actividades docentes tienen un impacto positivo en la calidad educativa del plantel	X		X		X		X		X		X		
20	Disfruta trabajar en su plantel educativo	X		X		X		X		X		X		

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

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable [ X ]       No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del experto validador. Mg. Ibarra Almeida Sandra Aurora      C.I. 0910425735

14 de noviembre del 2022

\*Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado  
 \*Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
 \*Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

  
Firma del experto informante

## JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA PERTINENCIA, RELEVANCIA Y CLARIDAD DEL INSTRUMENTO

Instrucciones: Marque con una X en donde corresponde, que, según su criterio. Si cumple o No cumple, la coherencia entre dimensiones e indicadores de la variable en estudio

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>1</sup>		Claridad <sup>1</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Estructura</b>							
1	El planel educativo cuenta con una buena planificación y organización en toda actividad que realiza	X		X		X		
2	En el planel educativo los maestros planean de forma eficiente la programación curricular de corto y largo plazo	X		X		X		
3	En el planel educativo el profesorado conoce y respeta el reglamento interno	X		X		X		
4	En el planel educativo los educadores conocen y poseen el PAT y PEI	X		X		X		
5	En el planel educativo se sabe y aplica la norma vigente emitida por el Ministerio de Educación	X		X		X		
6	En el planel educativo se está al tanto y pone en práctica los enfoques pedagógicos vigentes	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2: Recompensa</b>							
7	El planel educativo reconoce de forma pública los logros alcanzados por docentes en favor de la comuna educativa	X		X		X		
8	En su planel educativo recibe incentivos o recompensas en vez de críticas y amenazas	X		X		X		
9	Los educandos y padres de familia valoran y reconocen su esfuerzo en su labor como docente	X		X		X		
10	El planel educativo le ofrece premios o reconocimientos al cumplir sus metas institucionales	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 3: Relaciones</b>							
11	Los conflictos entre docentes o personal administrativo se resuelven de forma oportuna y efectiva	Si	No	Si	No	Si	No	
12	Las discrepancias de opinión durante una reunión no afectan la vida personal de los docentes	X		X		X		
13	En el planel educativo se incentiva la tolerancia a las diferentes etnias religiosas, opiniones, etc.	X		X		X		
14	En el planel educativo se apoya y respalda toda actividad laboral que contribuyan al cumplimiento de las metas institucionales	X		X		X		
15	Entre el personal del planel educativo prevalece un ambiente de trabajo amistoso y fraternal	X		X		X		

16	En el plantel educativo los directivos no tienen preferencias con nadie y el trato es igualitario con todo el personal	X								
DIMENSIÓN 4: Identidad										
17	Se siente orgulloso(a) de ser parte de su plantel educativo	Si	No		X	Si	No		X	
18	Se siente comprometido(a) para presentar sugerencias o propuestas que contribuyan a conseguir los objetivos institucionales	X				X			X	
19	Considera que realizar sus actividades docentes tienen un impacto positivo en la calidad educativa del plantel	X				X			X	
20	Disfruta trabajar en su plantel educativo	X				X			X	

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

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

Apellidos y nombres del experto validador. Mg. Guerrero Garcés Narcisca De Jesús      C.I. 1802189645

14 de noviembre del 2022

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo



Firma del experto informante



## JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA PERTINENCIA, RELEVANCIA Y CLARIDAD DEL INSTRUMENTO

Instrucciones: Marque con una X en donde corresponde, que, según su criterio. Si cumple o No cumple, la coherencia entre dimensiones e indicadores de la variable en estudio

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>1</sup>		Claridad <sup>1</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Estructura</b>							
1	El planel educativo cuenta con una buena planificación y organización en toda actividad que realiza	X		X		X		
2	En el planel educativo los maestros planean de forma eficiente la programación curricular de corto y largo plazo	X		X		X		
3	En el planel educativo el profesorado conoce y respeta el reglamento interno	X		X		X		
4	En el planel educativo los educadores conocen y poseen el PAT y PEI	X		X		X		
5	En el planel educativo se sabe y aplica la norma vigente emitida por el Ministerio de Educación	X		X		X		
6	En el planel educativo se está al tanto y pone en práctica los enfoques pedagógicos vigentes	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2: Recompensa</b>							
7	El planel educativo reconoce de forma pública los logros alcanzados por docentes en favor de la comuna educativa	X		X		X		
8	En su planel educativo recibe incentivos o recompensas en vez de críticas y amenazas	X		X		X		
9	Los educandos y padres de familia valoran y reconocen su esfuerzo en su labor como docente	X		X		X		
10	El planel educativo le ofrece premios o reconocimientos al cumplir sus metas institucionales	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 3: Relaciones</b>							
11	Los conflictos entre docentes o personal administrativo se resuelven de forma oportuna y efectiva	Si	No	Si	No	Si	No	
12	Las discrepancias de opinión durante una reunión no afectan la vida personal de los docentes	X		X		X		
13	En el planel educativo se incentiva la tolerancia a las diferentes etnias religiosas, opiniones, etc.	X		X		X		
14	En el planel educativo se apoya y respalda toda actividad laboral que contribuyan al cumplimiento de las metas institucionales	X		X		X		
15	Entre el personal del planel educativo prevalece un ambiente de trabajo amistoso y fraternal	X		X		X		

16	En el plantel educativo los directivos no tienen preferencias con nadie y el trato es igualitario con todo el personal	X												
DIMENSIÓN 4: Identidad		SI	No											
17	Se siente orgulloso(a) de ser parte de su plantel educativo	X			X	SI	No							
18	Se siente comprometido(a) para presentar sugerencias o propuestas que contribuyan a conseguir los objetivos institucionales	X			X									
19	Considera que realizar sus actividades docentes tienen un impacto positivo en la calidad educativa del plantel	X			X									
20	Disfruta trabajar en su plantel educativo	X			X									

Observaciones (precisar si hay suficiencia): si hay suficiencia Se hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable [ X ]      No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del experto validador. Mg: Sallós Arce Marjorie Irene      C.I. 0918863911

14 de noviembre del 2022

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

  
 Firma del experto informante

## Anexo 06. Información complementaria

### *Pruebas de normalidad de los puntajes de las variables y de sus dimensiones*

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades directivas	,945	45	,032
Dimensión Destrezas personales	,922	45	,005
Dimensión Destrezas interpersonales	,935	45	,015
Dimensión Destrezas grupales	,700	45	,000
Clima organizacional	,910	45	,002
Dimensión Estructura	,797	45	,000
Dimensión Recompensa	,947	45	,040
Dimensión Relaciones	,981	45	,665
Identidad	,758	45	,000

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Si bien, el indicador más recomendado, en caso que las variables y dimensiones se formen a partir de preguntas en escala ordinal, es el coeficiente de correlación de Spearman, sin embargo, existe la posibilidad de utilizar el coeficiente de correlación de Pearson, aunque éste requiere que los puntajes se ajusten a un patrón normal.

Para verificar la normalidad, se contrasta las siguientes hipótesis:

Ho: Las variables y dimensiones siguen una distribución normal.

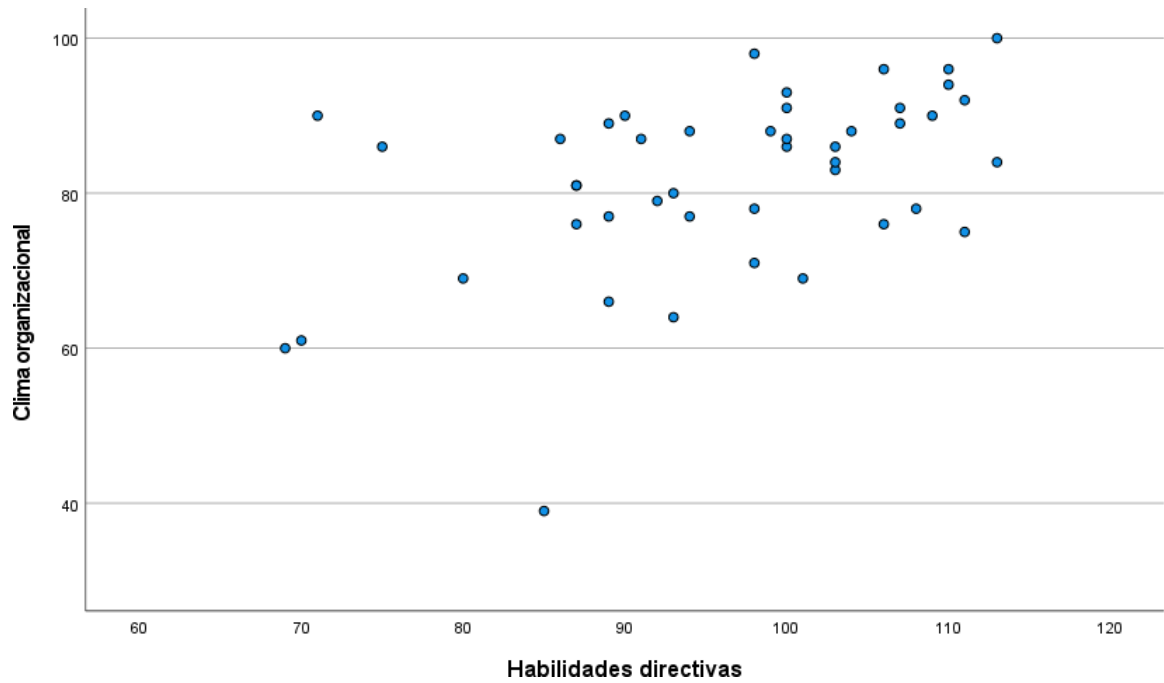
H1: Las variables y dimensiones no se ajustan a una distribución normal.

Los resultados de la prueba de Shapiro Wilks muestran que la significancia de las variables y dimensiones, con excepción de la dimensión relaciones, son inferiores a 0.05, lo que conduce a rechazarla hipótesis nula y aceptar que las variables y dimensiones no se ajustan a una distribución normal. La excepción es la dimensión relaciones, cuya significancia. Sig.=0.665, superior a 0.05 conduce a aceptar la normalidad de esta dimensión.

Como las hipótesis incluyen variables y dimensiones que no tienen distribución normal, se recomienda el uso de la correlación de Spearman, para verificar las hipótesis de investigación.

Figura 1

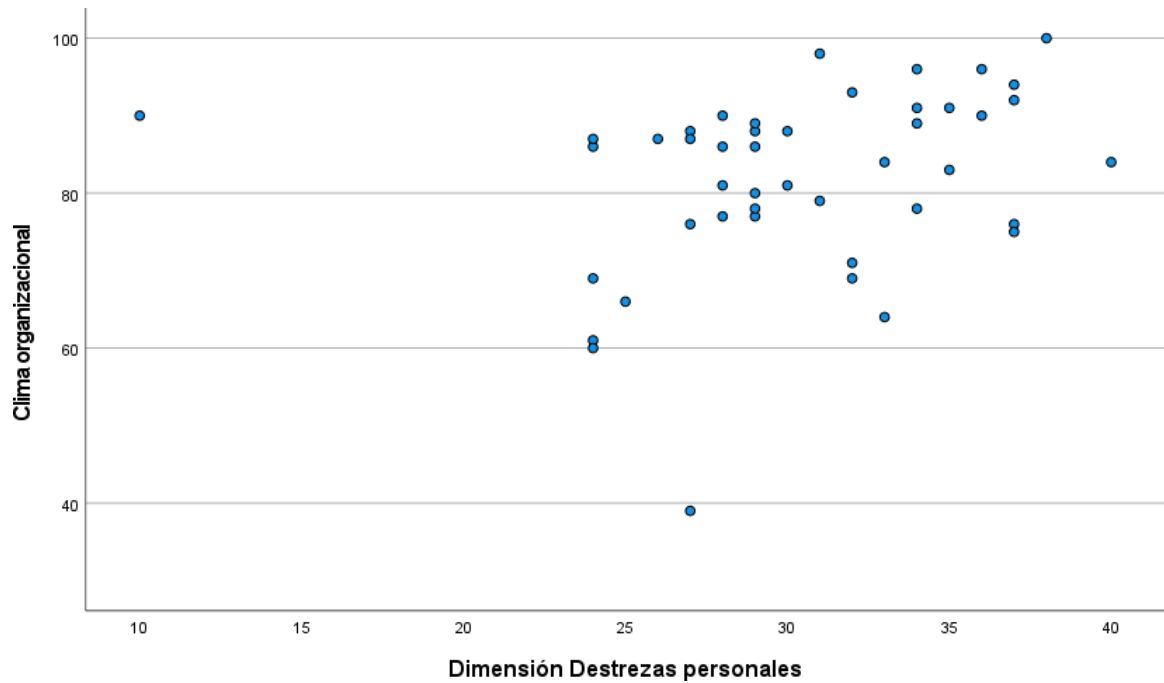
*Clima organización en relación a las habilidades directivas*



La figura 1 muestra la distribución de los puntajes del clima organizacional y de las habilidades directivas; se observa cierta tendencia positiva de manera que a medida que aumentan los puntajes en las habilidades directivas, también aumentan los puntajes del clima organizacional, lo que evidencia que existe una relación positiva entre ambos aspectos.

Figura 2

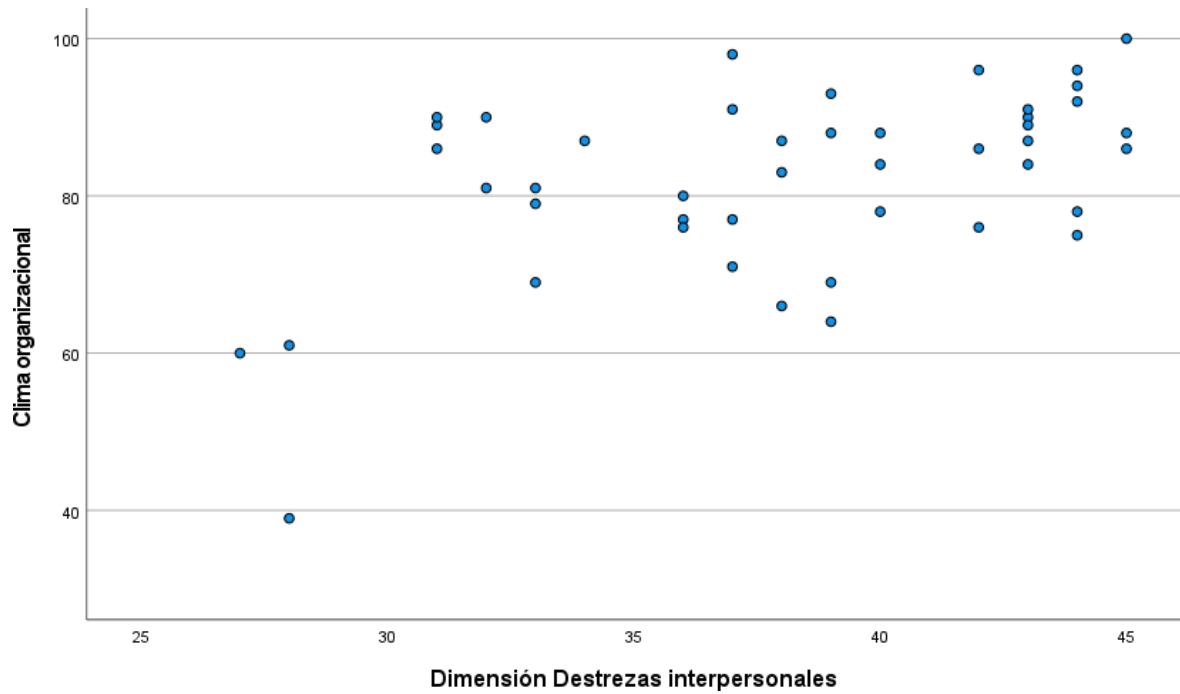
*Clima organizacional en relación a las destrezas personales*



La figura 2 muestra que con excepción de un punto (correspondiente al puntaje más bajo de las destrezas personales), hay una relación positiva entre el clima organizacional y las destrezas personales, de manera que una mejora en éstas, conducen a una mejora del clima organizacional y viceversa.

Figura 3

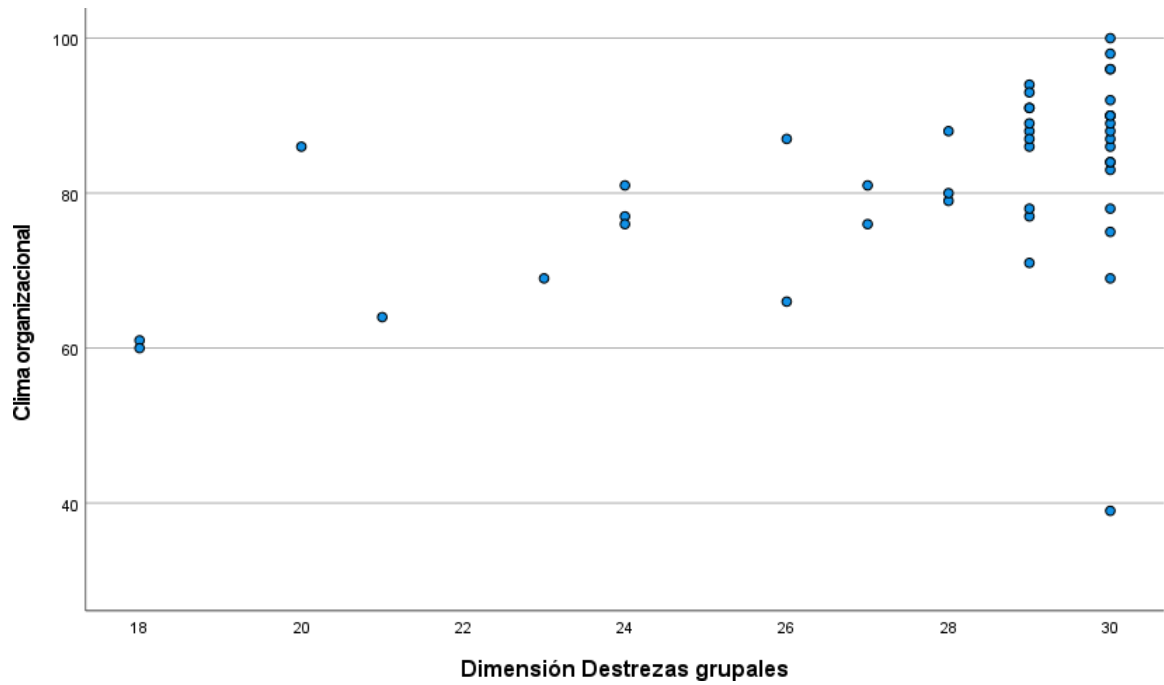
*Clima organizacional en relación a las destrezas interpersonales*



La figura 3 da cuenta que los puntajes del clima organizacional y de las destrezas interpersonales muestran una relación positiva, de manera que un aumento de los puntajes en dichas destrezas, conduce a un aumento en los puntajes del clima organizacional.

Figura 4

*Clima organizacional en relación a las destrezas grupales*



La figura 4 deja entrever que el clima organizacional y las destrezas grupales se encuentran positivamente relacionadas, de manera que ambas mejoran o empeoran de manera conjunta.

Anexo 07. Base de datos

N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	Dimensión Destrezas personales	Dimensión Destrezas interpersonales	Dimensión Destrezas grupales	Habilidades directivas
1	3	3	2	5	4	4	4	3	2	5	3	4	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	28	37	29	94
2	5	1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	36	43	30	109
3	4	1	4	2	5	4	2	4	3	4	4	4	4	5	4	4	2	4	4	4	4	5	5	26	34	26	86
4	5	3	5	3	4	4	3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	32	39	30	101
5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	5	5	4	5	4	37	42	27	106
6	5	4	3	3	1	3	3	3	4	5	5	4	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	1	25	38	26	89
7	3	3	3	1	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	1	5	3	5	5	5	5	27	39	28	94
8	4	1	4	3	3	3	3	3	5	5	3	4	4	4	4	1	1	3	3	3	4	3	4	24	31	20	75
9	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	31	37	30	98
10	5	2	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	35	38	30	103
11	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	3	2	5	5	5	5	5	5	28	32	30	90
12	4	4	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	34	42	30	106
13	4	2	3	2	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	28	45	30	103
14	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	30	33	24	87
15	4	2	5	3	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	29	42	29	100
16	3	2	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4	5	5	4	1	4	4	4	4	3	4	5	29	36	24	89
17	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	38	45	30	113
18	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	37	44	30	111
19	3	1	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	27	43	30	100
20	4	2	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	30	40	29	99
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	24	28	18	70
22	3	2	3	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	27	36	24	87
23	3	1	5	5	4	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	29	45	30	104
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40	43	30	113
25	2	3	5	5	5	3	5	5	4	5	5	3	5	5	4	4	4	5	3	4	1	5	3	33	39	21	93
26	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	37	44	29	110
27	5	3	1	5	5	3	4	3	3	5	3	3	5	5	5	1	1	5	5	5	4	5	5	29	31	29	89
28	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	32	37	29	98
29	5	3	1	2	1	5	5	5	3	3	3	5	3	3	2	1	5	5	5	5	5	5	5	27	28	30	85
30	4	3	3	3	5	3	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	31	33	28	92
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	24	27	18	69
32	5	2	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	2	5	4	5	5	5	34	37	29	100
33	3	5	4	5	4	4	3	4	5	5	4	5	4	5	5	2	4	4	5	5	5	5	5	32	39	29	100
34	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	5	5	29	36	28	93
35	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	5	5	4	4	4	5	28	32	27	87
36	3	3	2	3	4	3	2	4	5	5	3	4	4	4	5	2	4	1	4	5	5	3	3	24	33	23	80
37	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	35	43	29	107
38	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	37	44	30	111
39	3	2	2	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	1	4	5	5	5	5	5	29	40	29	98
40	5	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	34	43	30	107
41	3	5	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	34	44	30	108
42	1	1	1	1	1	1	1	3	1	5	5	1	5	5	3	5	1	5	5	5	5	5	5	10	31	30	71
43	2	1	4	4	4	1	3	5	4	5	4	4	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	4	24	38	29	91
44	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	36	44	30	110
45	4	1	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	33	40	30	103



N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	Dimensión Estructura	Dimensión Recompensa	Dimensión Relaciones	Dimensión Identidad	Clima organizacional
1	4	5	5	5	5	5	3	3	3	1	4	1	5	5	3	3	5	3	5	4	29	10	21	17	77
2	5	4	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	29	16	25	20	90
3	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	30	15	24	18	87
4	3	5	5	3	3	3	2	2	2	2	4	3	5	3	5	3	3	5	5	3	22	8	23	16	69
5	4	5	5	1	5	4	4	3	1	3	4	3	5	5	5	4	3	4	5	3	24	11	26	15	76
6	3	5	5	3	4	5	2	1	3	1	2	4	4	5	3	1	3	4	5	3	25	7	19	15	66
7	5	5	5	5	5	5	4	1	5	2	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	30	12	26	20	88
8	5	5	4	5	5	5	4	3	4	3	4	4	5	4	4	3	5	4	5	5	29	14	24	19	86
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	30	20	28	20	98
10	4	4	4	5	5	5	5	2	5	1	5	1	5	5	4	2	5	5	5	5	28	13	22	20	83
11	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	2	5	5	4	5	5	5	5	5	28	17	25	20	90
12	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	26	20	30	20	96
13	5	5	5	5	5	5	4	3	3	1	5	1	5	5	4	5	5	5	5	5	30	11	25	20	86
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	5	5	4	5	24	16	22	19	81
15	4	4	4	5	5	5	4	3	4	2	4	2	5	5	5	4	5	5	5	5	28	13	25	20	86
16	4	5	4	4	4	4	4	3	3	1	3	3	4	4	4	3	5	5	5	5	25	11	21	20	77
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	30	20	30	20	100
18	5	5	5	4	4	4	4	1	2	1	5	1	4	4	3	3	5	5	5	5	27	8	20	20	75
19	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	4	1	5	5	4	3	5	5	5	5	30	15	22	20	87
20	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	30	16	22	20	88
21	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	19	12	18	12	61
22	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	21	15	24	16	76
23	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	1	5	5	5	1	5	5	4	5	30	17	22	19	88
24	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	24	16	24	20	84
25	3	5	5	5	5	4	2	1	1	1	4	1	5	4	1	1	3	5	5	3	27	5	16	16	64
26	5	5	5	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	27	19	28	20	94
27	5	5	4	3	4	5	5	4	4	4	5	3	5	5	4	4	5	5	5	5	26	17	26	20	89
28	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	2	2	4	3	5	24	15	18	14	71
29	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	3	3	1	1	3	3	3	3	9	4	14	12	39
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	24	16	23	16	79
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	12	18	12	60
32	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	30	17	24	20	91
33	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	1	3	5	5	5	5	5	5	5	30	19	24	20	93
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	24	16	24	16	80
35	5	5	4	3	5	5	5	4	4	4	4	3	5	4	3	3	4	4	3	4	27	17	22	15	81
36	3	5	5	1	4	4	1	3	2	3	3	4	4	4	3	4	5	4	4	3	22	9	22	16	69
37	5	5	5	5	5	4	4	3	5	3	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	29	15	27	20	91
38	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	26	18	28	20	92
39	3	4	3	5	5	5	5	3	3	2	3	3	5	3	3	3	5	5	5	5	25	13	20	20	78
40	5	5	5	3	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	27	16	29	17	89
41	4	5	5	5	5	5	2	2	5	2	3	2	4	5	4	2	4	5	5	4	29	11	20	18	78
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	3	5	5	5	5	30	20	20	20	90
43	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	1	5	4	4	3	5	5	5	5	29	17	22	19	87
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	30	20	26	20	96
45	5	4	5	3	5	5	3	1	5	3	5	5	4	5	4	3	5	5	5	4	27	12	26	19	84



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

### **Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, CHERRE ANTON CARLOS ALBERTO, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - PIURA, asesor de Tesis titulada: "HABILIDADES DIRECTIVAS Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DE UNA UNIDAD EDUCATIVA EN MILAGRO-ECUADOR, 2022", cuyo autor es ARIAS MOSQUERA LORENA YADIRA, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 20.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

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

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

PIURA, 17 de Enero del 2023

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
CHERRE ANTON CARLOS ALBERTO <b>DNI:</b> 40991682 <b>ORCID:</b> 0000-0001-6565-5348	Firmado electrónicamente por: CHANTONCA el 18- 01-2023 08:46:54

Código documento Trilce: TRI - 0522133