



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS – MBA**

**Influencia de las habilidades directivas en el clima organizacional
en las instituciones educativas de Trujillo, 2024**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Administración de Negocios - MBA

AUTORA:

Ruiz Romero, Luz Maria (orcid.org/0000-0001-9802-979X)

ASESORES:

Mg. Barrera Correa, Angie Carol (orcid.org/0000-0003-1406-9706)

Mg. Benites Aliaga, Ricardo Steiman (orcid.org/0000-0002-8819-1651)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Modelos y Herramientas Gerenciales

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

TRUJILLO - PERÚ

2024



Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, BARRERA CORREA ANGIE CAROL, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - TRUJILLO, asesor de Tesis titulada: "Influencia de las habilidades directivas en el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024", cuyo autor es RUIZ ROMERO LUZ MARIA, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 15%, 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.

TRUJILLO, 31 de Julio del 2024

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
BARRERA CORREA ANGIE CAROL DNI: 18157883 ORCID: 0000-0003-1406-9706	Firmado electrónicamente por: ABARRERAC el 31- 07-2024 22:10:18

Código documento Trilce: TRI - 0841463



Declaratoria de Originalidad del Autor

Yo, RUIZ ROMERO LUZ MARIA estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO del programa de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - TRUJILLO, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Influencia de las habilidades directivas en el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

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

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

Nombres y Apellidos	Firma
RUIZ ROMERO LUZ MARIA DNI: 70468878 ORCID: 0000-0001-9802-979X	Firmado electrónicamente por: LRUIZMA el 01-08- 2024 11:16:31

Código documento Trilce: INV - 1745022

Dedicatoria

A Dios, por su amor infinito y las múltiples formas en que me demuestra su presencia en mi vida.

A mis padres, Elena y Adrian, por ser mis guías desde la infancia, brindándome su amor, respaldo y soporte incondicional en cada paso del camino.

A mi enamorado, Héctor, por ser un pilar fundamental en mi vida, brindándome motivación, sabios consejos y siempre extendiendo su mano para levantarme y seguir adelante.

A mi querida amiga, Jheisyta, por su amistad genuina y sus consejos siempre acertados. Gracias por tu constante motivación y por estar presente, incluso a la distancia.

A mis hermanos, María, Teyler y Carlos, porque su apoyo y confianza en mí, han sido esenciales para alcanzar este logro.

A mis queridas mascotas, tanto las que están a mi lado como las que ya partieron, por ser mi compañía fiel en esta travesía; sus miradas llenas de amor me han alentado a no rendirme.

Agradecimiento

A Dios, por su infinita sabiduría y amor, y por brindarme la fortaleza y determinación necesarias para culminar esta investigación.

A mi asesora, la Mg. Angie Carol Barrera Correa, por su dedicación, paciencia y guía en este proceso.

A los directivos de las instituciones educativas en Trujillo, por su colaboración al otorgarme los permisos y autorizaciones necesarios, y por permitirme aplicar mis instrumentos de investigación, lo que fue esencial para llevar a cabo este estudio con éxito.

A los docentes de esta maestría, por los valiosos conocimientos impartidos y su compromiso con nuestra formación académica y profesional.

Y finalmente, a todas las personas que han aportado de alguna manera en esta investigación, mi sincero agradecimiento.

Índice de contenidos

Carátula.....	i
Declaratoria de autenticidad del asesor.....	ii
Declaratoria de originalidad del autor	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento	v
Índice de contenidos.....	vi
Índice de tablas	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
I. INTRODUCCIÓN.....	10
II. METODOLOGÍA.....	24
III. RESULTADOS	29
IV. DISCUSIÓN.....	42
V. CONCLUSIONES.....	49
VI. RECOMENDACIONES	50
REFERENCIAS	51
ANEXOS	59

Índice de tablas

Tabla 1 Nivel de habilidades directivas con sus dimensiones en las instituciones educativas de Trujillo, 2024.....	29
Tabla 2 Nivel de clima organizacional con sus dimensiones en las instituciones educativas de Trujillo, 2024.....	30
Tabla 3 Coeficiente de asimetría y curtosis conjunta K2 de las habilidades directivas y clima organizacional en la muestra en general	31
Tabla 4 Coeficiente de curtosis multivariada de Mardia.....	32
Tabla 5 Matriz de correlaciones de Spearman	33
Tabla 6 Influencia de las habilidades directivas en el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024	34
Tabla 7 Índice de ajuste del modelo de influencia de la H_G	35
Tabla 8 Influencia de la dimensión de habilidades personales en el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024	36
Tabla 9 Índice de ajuste del modelo de influencia de la H_1	37
Tabla 10 Influencia de la dimensión habilidades interpersonales en el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024	38
Tabla 11 Índice de ajuste del modelo de influencia de la H_2	39
Tabla 12 Influencia de la dimensión habilidades grupales en el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024	40
Tabla 13 Índice de ajuste del modelo de influencia de la H_3	41

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la influencia de las habilidades directivas en el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024. Esta investigación fue de tipo básica, con un enfoque cuantitativo, diseño no experimental, nivel correlacional causal y de corte transversal. Se empleó el método hipotético-deductivo, que facilitó la formulación de hipótesis que fueron verificadas. El instrumento utilizado fue el cuestionario y la técnica empleada fue la encuesta, la cual se aplicó presencialmente a un total de 60 directivos de 15 instituciones educativas en Trujillo. El procesamiento de datos se realizó utilizando Excel y el software estadístico SPSS versión 26. Se concluyó que las habilidades directivas tienen una influencia positiva de magnitud moderada ($\beta = 0,673$) y significativa ($p < 0,01$) en el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024.

Palabras clave: Habilidades directivas, clima organizacional, liderazgo, directivo.

ABSTRACT

The present research aimed to determine the influence of managerial skills on the organizational climate in educational institutions in Trujillo, 2024. This research was basic, with a quantitative approach, non-experimental design, causal-correlational level, and cross-sectional type. The hypothetical-deductive method was used, which facilitated the formulation of hypotheses that were verified. The instrument used was the questionnaire, and the technique employed was the survey, which was applied in person to a total of 60 managers from 15 educational institutions in Trujillo. Data processing was performed using Excel and the SPSS software version 26. It was concluded that managerial skills have a positive moderate influence ($\beta = 0.673$) and significant ($p < 0.01$) on the organizational climate in educational institutions in Trujillo, 2024.

Keywords: Managerial skills, organizational climate, leadership, manager.

I. INTRODUCCIÓN

En el dinámico escenario organizacional, las habilidades directivas y el clima organizacional son piezas fundamentales que moldean el éxito y el bienestar colectivo. Las habilidades directivas, desde el liderazgo inspirador hasta la gestión eficiente, son el motor que impulsa la efectividad y la innovación dentro de cualquier entidad (Coello et al., 2021). Mientras que, el clima organizacional, reflejo del ambiente psicológico y emocional en el lugar de trabajo, determina la motivación, el involucramiento y la satisfacción del personal (Agbejule et al., 2021).

Este estudio se enmarca dentro de la línea de investigación de modelos y herramientas gerenciales, abordando las habilidades directivas y su influencia en el clima organizacional. Además, se vincula con la línea de responsabilidad social universitaria denominada desarrollo económico, empleo y emprendimiento, debido a que un clima positivo favorece el crecimiento profesional. Del mismo modo, la investigación contribuye con el octavo objetivo de desarrollo sostenible de trabajo decente y crecimiento económico, al promover un ambiente laboral digno y productivo mediante habilidades directivas efectivas, lo que impulsa el crecimiento económico a largo plazo.

Según Villacorta et al. (2023), es esencial para los líderes institucionales dominar las habilidades directivas, que incluyen competencias interpersonales y laborales, para lograr una gestión efectiva y un desarrollo organizacional sostenible. Esta necesidad surge de la capacidad de adaptarse a cambios constantes y gestionar equipos eficazmente para maximizar rendimiento e innovación. Paralelamente, (Chagray et al., 2020) destacan que el clima organizacional, basado en la condición emocional de los empleados y su manejo de desafíos, es crucial para la moral y eficacia del equipo, contribuyendo significativamente a la estabilidad y crecimiento organizacional.

En los últimos 5 años se identificaron distintas problemáticas relacionadas con ambas variables tanto a nivel organizacional como educativo. En el contexto global, se identifica una problemática significativa en una universidad de Cuba, donde se ha evidenciado la ineficacia de las metodologías empleadas para desarrollar habilidades directivas. Esta deficiencia metodológica ha resultado en un inadecuado desarrollo

de competencias de gestión, lo cual plantea un serio obstáculo en la preparación de líderes equipados para enfrentar los desafíos actuales (Ascón y García, 2021).

El clima organizacional en las universidades privadas de Nigeria está afectado por la falta de cumplimiento de acuerdos, inestabilidad laboral, sobrecarga de trabajo y deficiencias en infraestructuras académicas, generando desconfianza y alta rotación en el personal directivo. Estos problemas se deben a deficiencias en la administración y liderazgo (Kanu et al., 2022).

En América Latina, las entidades educativas de nivel superior enfrentan un desafío debido a la falta de personal directivo capacitado en habilidades gerenciales, lo que ocasiona ineficiencias en la administración, liderazgo y comunicación interna. La desigualdad en la formación de administradores educativos, evidenciada por bajos porcentajes de estudios concluidos, subraya la necesidad urgente de mejorar las competencias gerenciales para abordar las dificultades contemporáneas de la educación en la región (Moscol et al., 2024).

En la publicación de Bedoya et al. (2020), se revela una problemática en la formación de directivos universitarios en Colombia. La investigación destaca que estos directivos enfrentan un déficit en habilidades directivas adecuadas, lo cual genera una tensión entre sus funciones profesionales y directivas. También se resalta la importancia de adaptarse a un entorno educativo en evolución y la búsqueda activa de potenciar competencias directivas para garantizar un liderazgo eficaz.

Arias y de Vries (2022) en una universidad de México observaron discrepancias en la percepción del clima organizacional debido a condiciones laborales deficientes, marcadas por falta de claridad y escasa participación en decisiones. Similarmente, en Brasil, Paschoalino y Monteiro (2021) reportaron que la ausencia de cohesión y colaboración efectiva debilitó el clima en un centro de enseñanza superior.

Del mismo modo en el país Ecuador, Franco et al. (2022), destacaron que en nivel educativo superior, la insatisfacción y las expectativas no cumplidas afectan negativamente tanto el clima laboral como la calidad educativa, llevando a una reducción en la motivación y el compromiso especialmente en centros privados. Este deterioro en el clima laboral puede manifestarse en una menor colaboración entre colegas, un aumento en conflictos internos y una disminución general en la eficiencia operativa. De manera similar, Coello et al. (2021) observaron que las deficiencias en

competencias directivas, tales como la comunicación ineficaz y el liderazgo deficiente, agravan estos problemas, creando un ambiente laboral que puede obstaculizar el desarrollo profesional y el bienestar de los empleados.

En el contexto nacional, en los establecimientos educativos estatales de Arequipa, los líderes educativos presentan deficiencias en sus habilidades directivas. Esto se refleja en su incapacidad para elaborar informes de gestión efectivos. Aunque se autoevalúan de manera generosa, reconocen tener carencias en áreas clave como el diagnóstico del entorno, el manejo de información y la determinación de decisiones (Vela et al., 2020).

Las instituciones de educación tecnológica de nivel superior en Perú carecen de competencias directivas adecuadas para gestionar eficazmente los procesos de cambio. Esto ha generado dificultades en la implementación de estrategias de transformación organizacional, afectando la competencia para adaptarse a las instituciones y a las demandas cambiantes del entorno educativo y laboral (Plasencia e Hidalgo, 2021).

En una institución educativa de Moyobamba, se identificó un clima organizacional autoritario con deficiente comunicación y decisiones verticales, lo que deterioraba el clima laboral, desmotivaba a los directivos y al personal de administración (Vasquez et al., 2021).

De acuerdo a Zeta et al. (2020), en el Perú, actualmente la educación está orientada hacia la mejora de los estándares de calidad, lo que requiere que las entidades relacionadas mantengan un clima organizacional saludable y un liderazgo centrado en el servicio. La gratificación en el trabajo se posiciona como un factor crucial para el desarrollo de esta calidad.

Las normativas de calificación en el sistema educativo de Perú están aumentando la presión y el estrés de directivos, afectando el clima organizacional. La constante preocupación por cumplir con estándares puede crear un ambiente tenso y desmotivador. Esto deteriora las relaciones entre colegas, reduce la colaboración y la comunicación, y puede generar conflictos interpersonales. Como resultado, el clima afecta la moral, la satisfacción y la educación de alta calidad (Bada et al., 2020).

En Trujillo, las instituciones de educación básica enfrentan desafíos significativos en habilidades directivas que impactan profundamente en el clima organizacional. La insuficiente capacitación en liderazgo de los directivos conduce a fallos en procesos comunicativos y toma de decisiones, elementos cruciales para un ambiente laboral positivo. Además, este problema se intensifica debido a la sobrecarga administrativa y a la falta de recursos, lo que limita la capacidad de los directivos para implementar cambios necesarios y mejorar las condiciones laborales. Este ciclo de desafíos resulta en un clima organizacional deteriorado, marcado por una baja moral y conflictos internos frecuentes.

Tomando en consideración lo expuesto con anterioridad, se definió la siguiente pregunta de investigación: ¿De qué manera las habilidades directivas influyen en el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024?

El estudio cuenta con diferentes justificaciones. Desde una perspectiva teórica, se incorporaron teorías relevantes sobre ambas variables, que proporcionaron un marco conceptual consistente para analizarlas en el contexto de las instituciones educativas en Trujillo. Como justificación práctica, se reconoció la importancia de entender cómo una variable influye en la otra, con la intención de que los hallazgos informen sobre futuras intervenciones para mejorar estas áreas. Como justificación social, la investigación buscó impactar significativamente al fomentar ambientes laborales que propicien el éxito institucional y el bienestar comunitario, contribuyendo así al progreso social. Y metodológicamente, se adoptó un enfoque cuantitativo riguroso utilizando cuestionarios para la recolección de datos, lo cual no solo garantizó la calidad de los resultados, sino que también estableció un precedente para futuras investigaciones.

En tal sentido, se designó como objetivo general determinar la influencia de las habilidades directivas en el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024. Mientras que los objetivos específicos fueron analizar la influencia de la dimensión habilidades personales en el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024; determinar la influencia de la dimensión habilidades interpersonales en el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024 y examinar la influencia de la dimensión habilidades grupales en el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024.

El trabajo de investigación presentado cuenta con el respaldo de múltiples autores y sus estudios correspondientes. Dentro de los antecedentes internacionales, se encuentra la investigación de Rodríguez et al. (2023), quienes condujeron una investigación en el Instituto Tecnológico del Altiplano de México, con propósito de analizar la relación entre las habilidades directivas y el clima organizacional. Utilizando una metodología cuantitativa y correlacional, se llevaron a cabo cuestionarios a una muestra de 127 colaboradores, entre ellos directivos. Los coeficientes de correlación de Pearson obtenidos fueron los siguientes: comunicación (0.959), liderazgo (0.91), motivación (0.874) manejo de conflictos (0.803) y formación de equipos (0.903). Los datos revelaron una conexión importante entre las competencias directivas (liderazgo, comunicación, motivación) y el clima, con un coeficiente de Spearman alto y significativo. Como conclusión, se destacó la importancia de fortalecer las competencias directivas para mejorar el clima laboral.

Así también, el estudio de Márquez y Cardoso (2022), desarrollado en una universidad de México, buscó analizar el clima organizacional del personal directivo y administrativo. Se utilizó una metodología descriptiva y correlacional, se aplicaron cuestionarios a 38 colaboradores, donde la correlación entre la comunicación y la adopción de decisiones fue de 0.847 y para el trabajo colaborativo fue de 0.711. Asimismo, los resultados fueron de 0.505 para la correlación entre la motivación y la toma de decisiones. Además, para la identidad y el trabajo en equipo los valores fueron de 0.700 y 0.601 respectivamente; por último, 0.493 para el trabajo en equipo. En conclusión, el estudio determinó que la universidad presenta un clima organizacional favorable, lo cual puede interpretarse como una percepción positiva del entorno laboral general.

En Ecuador, Zambrano y Zambrano (2022), se enfocaron en identificar los elementos de satisfacción laboral que afectan en mayor medida el clima organizacional del personal. Se aplicó un estudio correlacional y se administró un cuestionario estructurado a 156 colaboradores de unidades educativas privadas en la provincia de Bolívar. Los resultados cuantitativos mostraron una correlación favorable entre la satisfacción laboral y el clima organizacional, con un índice de relación de Spearman de 0.768, $p < .001$. Además, los hallazgos indican los factores impulsores principales del clima organizacional están relacionados con la satisfacción laboral intrínseca, particularmente los propósitos y metas, así como los mecanismos de apoyo. Como

conclusión, se encontró que conforme se acrecienta la satisfacción laboral del personal, también mejora el clima organizacional.

En Ecuador, Inca (2022) presentó una iniciativa de coaching para mejorar las habilidades directivas en los centros educativos de Guayaquil. Utilizó un enfoque cuantitativo, no experimental, cuyo grupo de estudio incluyó a 44 directivos. Los datos procesados revelaron la necesidad de implementar un programa enfocado en liderazgo, comunicación y gestión emocional. La prueba de normalidad indicó que el valor p era menor que $\alpha = 0.05$, demostrando que los registros no cumplían con una distribución normal y rechazando así la hipótesis nula. Se descubrió una conexión entre el coaching académico y las habilidades directivas. Los directivos mostraron un alto grado de acuerdo con un programa de aprendizaje y participación comunitaria.

Bedoya et al. (2020) realizaron un estudio en Colombia para identificar Las capacidades directivas en la gestión universitaria. Empleando un enfoque cuantitativo descriptivo, analizaron las percepciones de los directivos universitarios mediante un cuestionario. La muestra, compuesta por 272 participantes, estuvo dominada por hombres en cargos medios. Los datos revelaron variaciones significativas en las competencias según la jerarquía y el género. Además, según la percepción de los directivos universitarios, las competencias más reconocidas son el trabajo en equipo y el liderazgo. Este estudio resalta la importancia de desarrollar competencias específicas para una gestión efectiva en el ámbito universitario colombiano.

La investigación realizada por Alwaheeb (2020) se llevó a cabo en Arabia Saudita, con el fin de analizar la influencia del clima organizacional en la satisfacción, relaciones y retención del personal en universidades públicas. Utilizando una metodología cuantitativa, se usó un cuestionario autoadministrado a una muestra de 200 colaboradores de universidades públicas. Se encontró un coeficiente de regresión $\beta = 0.534$ que indica una relación favorable entre el clima laboral y la satisfacción de los trabajadores. Estos hallazgos demuestran que un ambiente organizacional positivo está vinculado a una mejora en la satisfacción de la fuerza laboral, subrayando la relevancia de mantener un entorno laboral favorable. Además, dado que la significancia es inferior a 0.05, se ratifica estadísticamente que la relación es significativa en el contexto del estudio.

Asimismo, en México la investigación realizada por López et al. (2019) planteó investigar el trabajo de los directivos y equipos directivos en la administración del clima organizacional y el compañerismo en los establecimientos de educación media superior. La metodología empleada fue cualitativa, utilizando cuestionarios y escalas de tipo Likert. La población estudiada fueron trabajadores de centros educativos de nivel medio superior. Los hallazgos indicaron que el 69% de los docentes creen que los directivos no estimulan un buen clima laboral en los establecimientos de educación media superior. Además, el 56.7% considera que la resolución de conflictos no es justa ni rápida en estas instituciones. Estos resultados subrayan la necesidad de mejorar la gestión directiva para crear un ambiente de trabajo más favorable y eficiente en las escuelas.

En un estudio realizado por Sagredo y Castelló (2019) en Chile, investigó cómo la gestión directiva, el compromiso y la motivación inciden en directivos y docentes dentro del sector de la educación para adultos. Utilizando una metodología selectiva y correlacional, se trabajó con una muestra de 40 colaboradores, y analizando los datos con la correlación de Spearman. Los análisis demostraron una relación favorable y significativa entre la gestión directiva, el compromiso y la motivación, con un r de 0,778 y un p de 0,01. Los autores concluyen, destacando la relevancia de una gestión directiva eficaz para promover la motivación y el compromiso del personal.

En México, Soria y Pedraza (2019) investigaron la relación del clima organizacional en la satisfacción laboral en un establecimiento de educación superior. Se realizó un estudio correlacional, con 208 individuos en la muestra, a quienes se les hizo llegar cuestionarios. Los coeficientes de correlación de Spearman para cada dimensión de las variables son los siguientes: la relación entre la satisfacción por el puesto y la estructura es de 0.715**, entre el afecto y apoyo con la satisfacción general es de 0.837**, entre la recompensa con la satisfacción general es de 0.740**, y entre la responsabilidad con la satisfacción por el puesto es de 0.521**. Estos hallazgos subrayan la importancia del entorno corporativo para el bienestar en el trabajo dentro de la entidad analizada, demostrando una interrelación positiva y relevante entre ambos factores.

Por otra parte, dentro de los antecedentes nacionales, se cuenta con el estudio realizado por Casas et al. (2022), quienes efectuaron una investigación en el Perú para analizar

el efecto de las competencias directivas en la administración de una I.E. de Lima. La investigación, cuantitativa, no experimental y correlacional-causal, incluyó a 101 personas y utilizó cuestionarios. Los hallazgos indicaron que el 8.9%, 87.1% y 4.0% de los trabajadores percibieron habilidades directivas en un nivel bajo, medio y alto según corresponda; solo el 4.0% percibió un grado alto en la gestión educativa, mientras que un 10.9% y 85.1% fue bajo y medio según corresponda. Se demostró que las habilidades de dirección influyen de manera importante en la administración educativa, con valores Walt de 17,854 ($p=0,000$) para el nivel bajo y 23,606 ($p=0,000$) para el nivel moderado. Esta investigación recalca la necesidad de potenciar las habilidades directivas para alcanzar una optimización en la gestión educativa.

En su estudio realizado en Perú, Corrales y Neira (2022) analizaron el vínculo entre las competencias grupales del director en su rol de líder y la comunicación organizacional en las escuelas. La metodología empleada fue cuantitativa, correlacional y se administraron encuestas a 128 maestros de 10 colegios de enseñanza primaria, con una muestra estratificada de 96 docentes. El valor obtenido del ρ (ro) fue 0.734, lo cual demuestra una correlación favorable notablemente sólida. Dicho hallazgo revela una relación notable y consistente entre las competencias grupales de los directores y la comunicación dentro de las instituciones educativas estatales.

Paredes et al. (2021) estudiaron cómo las habilidades directivas se vinculan con la planificación estratégica en una universidad de Ayacucho. Se aplicaron cuestionarios, bajo un enfoque cuantitativo y un diseño correlacional, a una muestra completa de 101 empleados, incluidos directivos, docentes y administrativos. La relación entre las dos variables resultó ser estadísticamente significativa, con un valor p igual a 0 y un coeficiente Tau-b de Kendall de 0.294. La investigación concluye que una percepción más positiva de las habilidades de gestión se asocia con mejores resultados en la planeación estratégica.

Antón et al. (2021) condujeron un estudio en Perú para analizar la influencia del clima organizacional sobre la motivación de los colaboradores en sus labores en una institución educativa ubicada en Independencia, Lima. Emplearon una metodología cuantitativa empleando un diseño no experimental, encuestando a 120 colaboradores. Los datos revelaron un vínculo medio entre las variables (Spearman

$r = 0,591$, $p = 0,000$), evidenciando un vínculo significativo entre el clima laboral y la motivación en la entidad educativa.

Vasquez et al. (2021) se centraron en evaluar cómo un programa de desarrollo de habilidades sociales afecta el clima organizacional entre el cuerpo laboral de una entidad educativa en Moyobamba. Fue un estudio cuantitativo y cuasiexperimental, siguiendo un diseño experimental. De los 180 maestros, se seleccionó una muestra compuesta por 90 individuos. El programa de desarrollo se implementó a través de talleres con el grupo experimental, y se aplicaron cuestionarios de clima organizacional como pretest y posttest. Los hallazgos revelaron una mejora sustancial en el clima organizacional, atribuible a la implementación del proyecto de habilidades sociales para todos los trabajadores de la entidad educativa.

Coronel et al. (2020) realizaron un estudio para investigar cómo se relacionan el clima laboral, la satisfacción y la gestión administrativa en los departamentos de asistencia de una institución universitaria estatal en Amazonas. La metodología empleada fue descriptiva-correlacional y la investigación se basó en una población de 96 miembros del equipo administrativo, de los cuales se seleccionaron 86 trabajadores para formar la muestra. Los datos mostraron un vínculo moderado y notable entre las variables, evidenciada por un coeficiente R_s de $+0.408$ y un valor p de 0.001 , que es menor que 0.05 . Finalmente, se concluye la relevancia de considerar las tres variables de manera integral para optimizar la efectividad de los órganos de asistencia universitaria.

Huerta (2020) se centró en explorar la conexión entre las habilidades gerenciales, la toma de decisiones y la administración en las escuelas públicas de la UGEL 07 en Perú. Mediante un diseño no experimental-correlacional, se encuestó a 100 trabajadores de las I.E. La hipótesis se confirmó con coeficientes de Spearman significativos (0.740 y 0.723 , $p < 0.05$), señalando una alta correlación entre estas variables y la gestión directiva. Para concluir, este estudio enfatiza la necesidad de potenciar estas habilidades para optimizar la eficiencia y éxito de los líderes escolares en la obtención de objetivos corporativos.

Ayre (2019), quien realizó su estudio en Perú para explorar el vínculo entre la conducción del cambio organizacional y las competencias directivas entre los trabajadores de la UGEL N° 06. Utilizó una metodología cuantitativa y descriptivo correlacional, encuestando a 63 trabajadores seleccionados de una población de 80,

que incluía directivos, jefes, profesionales y personal técnico administrativo. En los resultados se evidencia una correlación moderada (Rho de Spearman = 0.422, $p = 0.000 < 0.05$) entre ambas variables en los colaboradores, lo que significa que estas están significativamente relacionadas.

Paricoto (2019) condujo una investigación en Ananea, Perú para examinar cómo las habilidades gerenciales se relacionan con la implementación del enfoque sistémico en la gestión educativa por las directoras de instituciones iniciales. Mediante un diseño descriptivo correlacional y encuestas a 66 docentes, encontraron una correlación significativa ($r = 0,72$; $T_e = 8,3$). El análisis reveló que las habilidades de liderazgo y motivación estaban en niveles regulares, mientras que el manejo de conflictos y la creación de equipos obtuvieron calificaciones favorables. A pesar de que el dominio personal fue manejado de manera adecuada, se encontraron fallos en el enfoque sistémico, especialmente en la capacitación conjunta, la perspectiva común y el enfoque sistémico. El estudio subraya la necesidad de fortalecer el enfoque sistémico en la gestión educativa para transformar estas instituciones en organizaciones inteligentes.

A nivel local se halló la investigación desarrollada por Bautista et al. (2023) en Trujillo, Perú, que abordó la asociación entre la inteligencia emocional y el clima laboral en una I.E. Se buscó analizar la correlación entre ambas variables. Utilizando un diseño correlacional, se aplicaron cuestionarios a 40 trabajadores, revelando una relación significativa ($r=0.878$, $p=0.00$) según el coeficiente de Spearman. Como conclusión, se destacó la importancia de promover un clima laboral favorable para potenciar la inteligencia emocional de los agentes educativos. El estudio enfatiza la influencia del entorno laboral en la formación de competencias emocionales en el contexto educativo.

Finalmente, en Trujillo se encontró el estudio de Castillo (2022), quien tuvo el fin de analizar cómo las competencias directivas afectan el clima institucional. Utilizando un modelo cuantitativo, diseño no experimental, y correlacional causal, se aplicaron cuestionarios a 77 profesores y 3 miembros del personal administrativo. Los resultados revelaron una correlación positiva alta ($r=0.706$) entre las competencias directivas y el clima institucional, indicando que casi el 50% de la variación en el clima

institucional se debe a estas competencias. El estudio concluyó que las competencias directivas inciden en la mejora del entorno laboral en la escuela.

Dentro de los conceptos, se analizaron la variable independiente y dependiente. Referente a la variable independiente, que son las habilidades directivas, Moreno (2022) las define como conjuntos complejos de respuestas interrelacionadas que los líderes utilizan para alcanzar resultados en entornos desafiantes. Estas habilidades se superponen, lo que dificulta aislar una sola. Los líderes eficaces combinan comunicación efectiva, influencia, empoderamiento y autoconocimiento para motivar y manejar situaciones diversas con flexibilidad.

La teoría de habilidades directivas de Arrascue et al. (2021) es crucial para la comprensión de cómo los directivos pueden estructurar y efectuar métodos de toma de decisiones que les permitan ajustarse de manera constante a diversas condiciones en un entorno de negocios dinámico y competitivo. Esta teoría es relevante porque ofrece un marco conceptual que facilita la mejora continua de las competencias directivas, promoviendo una gestión más eficaz y adaptativa. Las habilidades directivas se dividen en cuatro dimensiones clave: habilidades emocionales, motivaciones y valores, habilidades analíticas y habilidades interpersonales. Estas dimensiones se evalúan mediante un cuestionario con 27 preguntas y una escala de valoración de 1 a 5, permitiendo determinar la adecuación y desarrollo de estas habilidades en los directivos según los puntajes obtenidos (Arrascue et al., 2021, como se citó en Moreno Galarreta, 2017).

Otra de las teorías de las competencias directivas es la de Whetten y Cameron, la cual fue citada en Ríos y Hernández (2023), la cual es fundamental por su énfasis en la importancia de los conocimientos y destrezas que un líder debe adquirir para desempeñar su función eficazmente y alcanzar los objetivos institucionales. Esta teoría es esencial porque proporciona guía el desarrollo continuo de competencias directivas, permitiendo a los líderes adaptarse y responder efectivamente a los desafíos organizacionales. Los aportes de esta teoría incluyen la preservación y mejora de tres dimensiones clave: habilidades interpersonales, habilidades personales y habilidades grupales del equipo directivo. Esto fortalece el liderazgo y la cohesión dentro de la institución, promoviendo un entorno más eficiente y colaborativo.

La teoría seleccionada para medir esta variable fue la de Ríos y Hernández (2023). A continuación, se definen las dimensiones clave de esta teoría.

La primera dimensión, son las habilidades personales o intrapersonales, que se centran en la reflexión sobre uno mismo, la autoconciencia y la regulación emocional (Libertson, 2023). Esta dimensión tiene como métrica el fortalecimiento del autoconocimiento, el control de tensión o estrés y el enfoque analítico y método creativo.

Otra de las dimensiones son las habilidades interpersonales, definidas por Beenen et al. (2021) como competencias clave para establecer relaciones efectivas, comunicarse empáticamente y guiar equipos hacia metas organizacionales, incluyendo escucha activa, empatía y adaptación a diferentes estilos de comunicación y liderazgo. Sus criterios considerados son la gestión de los conflictos, el estímulo de los trabajadores, el diálogo de apoyo y la consolidación de autoridad e influencia.

La última dimensión vienen a ser las habilidades grupales, que según Selvaretnam (2024) abarcan comunicación efectiva, colaboración y gestión de equipos para alcanzar metas comunes en entornos educativos o laborales. Sus indicadores son la concesión de poder y distribución de funciones, orientación hacia la evolución positiva y la instrucción de equipos competentes.

Por otro lado, la variable dependiente es el clima organizacional, el cual comprende las actitudes, percepciones y principios que los miembros de una institución tienen en común, que determinan la calidad del ambiente laboral y su impacto en el desempeño tanto individual y colectivo. Este ambiente psicológico se caracteriza por la interacción de múltiples dimensiones que influyen en la experiencia de los colaboradores y en la eficacia organizacional (Barrera, 2023).

Por su parte, para Bueno y Monteiro (2021) el clima organizacional puede ser definido como el estado emocional colectivo y la percepción compartida por los colaboradores de una organización en referencia a su entorno de trabajo. Este estado de ánimo se manifiesta a través de las interacciones, relaciones, normas, valores y prácticas presentes en la organización, influyendo en la satisfacción, inspiración y rendimiento de los colaboradores.

Referente a las teorías de clima organizacional, se encontró la teoría de Sánchez et al. (2022), la cual resulta esencial para el presente estudio, ya que proporciona un marco teórico comprensivo que describe cómo el ambiente laboral incide en las motivaciones y actitudes de las personas dentro de una empresa. Este enfoque teórico es particularmente relevante porque facilita un análisis minucioso y estructurado de los factores que moldean el clima organizacional, permitiendo identificar con precisión las áreas que requieren mejoras. Entre los factores identificados se encuentran las normativas y procedimientos, la cultura organizacional, los recursos disponibles, el estilo de liderazgo, el entorno físico y las relaciones laborales. Asimismo, los autores argumentan que el clima organizacional puede ser evaluado a través de tres dimensiones clave: comportamiento organizacional, que incluye aspectos como la interacción, la estimulación y las conexiones interpersonales; estructura organizacional, que abarca la gestión interna, las condiciones laborales y apoyo al desarrollo; y estilo de dirección, que considera el liderazgo, la involucración de los empleados, el manejo de conflictos y el trabajo colaborativo. Estas dimensiones son fundamentales para entender y optimizar el ambiente laboral dentro de una organización, dado que afectan tanto la percepción como el rendimiento de los empleados.

Adicionalmente, la teoría del clima laboral de (Paredes y Quiroz, 2021, como se citó en Palma, 2004) resulta de suma relevancia para este estudio, dado que ofrece una visión exhaustiva del contexto del entorno de trabajo según la visión de los empleados. Esta teoría permite un diagnóstico integral de cómo los trabajadores perciben diversos aspectos de su ambiente de trabajo, lo cual es fundamental para identificar áreas de oportunidad y llevar a cabo las medidas adecuadas para prevenir y corregir problemas, con el propósito de potenciar el rendimiento y el desempeño en la organización. Este clima se mide con base en cuatro dimensiones centrales: comunicación, condiciones laborales, involucramiento laboral y supervisión. Esta perspectiva diagnóstica es invaluable para entender y optimizar el entorno de trabajo, y por ello impacta directamente en el bienestar y la satisfacción.

La teoría elegida para evaluar la variable del clima organizacional es la de (Paredes y Quiroz, 2021, como se citó en Palma, 2004). A continuación, se detallan las dimensiones de esta teoría.

La primera dimensión de la segunda variable es la comunicación. Según (García, 2019) es el proceso fundamental que permite la transmisión de información, ideas y emociones entre individuos y grupos. Destaca su importancia en la interacción humana, la creación de conexiones y el intercambio de conocimientos en distintos contextos. Sus indicadores son la retroalimentación efectiva y la comunicación horizontal.

La segunda dimensión es condiciones laborales. De acuerdo a Cataño y Andrade (2021) incluye factores intralaborales, extralaborales e individuales que afectan la percepción del bienestar y la consecución de objetivos personales y económicos de los empleados en la administración de sus roles.. Los indicadores de esta dimensión son un entorno físico adecuado y las recompensas y beneficios otorgados. Los indicadores de esta dimensión son el ambiente físico adecuado y recompensas y beneficios.

La tercera dimensión es el involucramiento laboral. Parraguez (2019) sostiene que es el nivel de identificación psicológica del colaborador con su trabajo, lo que implica un compromiso y conexión significativa con sus responsabilidades. Esto influye positivamente en el desempeño y la eficacia organizacional. Los indicadores son el sentimiento de pertenencia y la participación y toma de decisiones.

La última dimensión es la supervisión. Según Ebong et al. (2023) es un proceso estructurado y colaborativo que proporciona un entorno seguro para la reflexión y el aprendizaje profesional. Involucra un diálogo regular entre supervisor y supervisado, con el objetivo de desarrollar habilidades y competencias a nivel personal y organizacional. Esta dimensión se midió por medio de indicadores como el apoyo y la orientación y el reconocimiento y la valoración.

Del mismo modo, la hipótesis general es que las habilidades directivas influyen significativamente en el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024. Mientras que, en las hipótesis específicas se tiene que, la dimensión habilidades personales influye significativamente en el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024; la dimensión habilidades interpersonales influye significativamente en el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024 y la dimensión habilidades grupales influye significativamente en el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024.

II. METODOLOGÍA

El estudio se clasificó como investigación básica. De acuerdo a Esteban (2018) la investigación básica se centra en adquirir nuevos conocimientos por el placer de descubrir y es esencial para avanzar en el conocimiento científico al explorar, describir, explicar y predecir fenómenos. Constituye un cimiento esencial para el desarrollo científico y la investigación aplicada o tecnológica.

Además, se adoptó un enfoque cuantitativo, caracterizado por la recolección y procesamiento de datos numéricos mediante técnicas estadísticas (Jiménez, 2021). Este método permite medir variables, establecer relaciones causales e identificar patrones de conducta, asegurando la objetividad, replicabilidad y verificación de hipótesis en la investigación científica.

De acuerdo al diseño de investigación, se aplicó una metodología de estudio no experimental, en la que se observan y examinan fenómenos en su ambiente natural sin intervención ni manipulación de variables. En cuanto al nivel, se implementó un diseño correlacional causal para examinar la influencia entre ambas variables. El estudio fue transversal, recopilando datos en un único momento y lugar. Asimismo, se empleó el método hipotético-deductivo porque se formularon hipótesis, que luego fueron verificadas. (Sánchez et al., 2018).

En este estudio, la variable independiente son las habilidades directivas. Según Moreno (2022) estas habilidades son conjuntos complejos de respuestas que los líderes usan para lograr resultados en entornos desafiantes, combinando comunicación efectiva, influencia, empoderamiento y autoconocimiento. La teoría seleccionada para evaluar esta variable es la de Ríos y Hernández (2023), la cual destaca la importancia de adquirir conocimientos y destrezas para un liderazgo eficaz y el logro de objetivos institucionales. Esta teoría guía el desarrollo continuo de competencias, permitiendo a los líderes adaptarse a los desafíos organizacionales y fomentar un entorno eficiente y colaborativo.

La primera dimensión de la teoría son las habilidades personales o intrapersonales, que se centran en la reflexión sobre uno mismo, la autoconciencia y la regulación emocional (Libertson, 2023). La segunda dimensión son las habilidades interpersonales, esenciales para establecer relaciones efectivas y comunicarse

empáticamente (Beenen et al., 2021). La última dimensión son las habilidades grupales, que según Selvaretnam (2024) abarcan comunicación efectiva, colaboración y gestión de equipos para alcanzar metas comunes en entornos educativos o laborales.

La variable dependiente, el clima organizacional, se refiere a las actitudes y opiniones compartidas por los integrantes de una institución, que afectan la calidad del ambiente laboral y el desempeño. Este ambiente psicológico influye en la experiencia de los colaboradores y en la eficacia organizacional (Barrera, 2023). Para evaluar esta variable, se eligió la teoría de (Paredes y Quiroz, 2021, como se citó en Palma, 2004) para evaluar dicha variable. Esta teoría es fundamental para el estudio, ya que analiza el entorno laboral desde la perspectiva de los empleados. Permite diagnosticar el ambiente laboral, identificar áreas de mejora y aplicar medidas correctivas, mejorando así la satisfacción y el desempeño organizacional.

La primera dimensión es la comunicación, que permite el proceso de compartir información y emociones, fundamental para la interacción y el intercambio de conocimientos (García, 2019). La segunda dimensión son las condiciones laborales, que incluyen factores que condicionan el estado de vida y el cumplimiento de objetivos de los colaboradores, como el entorno físico y los beneficios (Cataño y Andrade, 2021). La tercera dimensión es el involucramiento laboral, que implica la identificación y compromiso del colaborador con su trabajo, mejorando el desempeño organizacional (Parraguez, 2019). La cuarta dimensión es la supervisión, un proceso colaborativo que fomenta la reflexión y el aprendizaje profesional mediante el diálogo regular entre supervisor y supervisado (Ebong et al., 2023).

Referente a la población de estudio, alude al conjunto de personas, objetos o eventos que poseen cualidades semejantes y que son sujetos de análisis en una investigación científica (Vizcaíno et al., 2023). La población está constituida por 60 directivos de 15 instituciones educativas en Trujillo, 2024, incluyendo a directores, subdirectores y coordinadores. La selección de estas instituciones se fundamentó en la obtención de las autorizaciones necesarias, garantizando la disposición y colaboración activa de los participantes. Además, se consideró la accesibilidad de las instituciones, su ubicación geográfica representativa dentro de la ciudad y su disposición de participación.

Los criterios de inclusión y exclusión fueron definidos meticulosamente para garantizar la pertinencia y representatividad de los participantes. Se incluyeron directivos de las 15 instituciones educativas seleccionadas en Trujillo. Se excluyeron del estudio aquellos que no ocupaban cargos directivos o de coordinación. También se excluyeron ex alumnos y ex trabajadores de las instituciones educativas, ya que no reflejan la realidad actual de estas instituciones.

La muestra es una fracción representativa de la población, elegida con el fin de obtener conclusiones válidas y aplicables al universo total. La correcta delimitación y caracterización de la muestra son fundamentales para asegurar la validez y la aplicabilidad general de los resultados. En vista de que la población en cuestión no es amplia, se incluyó a todos los individuos en la investigación, lo que se conoce como muestreo censal (Vizcaíno et al., 2023).

La unidad de análisis es la entidad específica sobre la cual se recopilan y analizan datos, determinando la escala de medición y las inferencias estadísticas, y siendo esencial para la recolección y análisis de datos cuantitativos (Sánchez et al., 2018). En este caso, la unidad de análisis fue constituida por los directivos de las 15 I.E. seleccionadas en Trujillo. Cada directivo representa el sujeto principal de la investigación, sobre el cual se recopilan y analizan los datos para evaluar.

Adicionalmente, la técnica de recolección de datos seleccionada fue la encuesta. Se utiliza para recabar información sobre opiniones, actitudes, comportamientos o características de un grupo, permitiendo analizar y responder a preguntas de investigación específicas (Medina et al., 2023). Esta herramienta permitió recolectar datos para lograr una comprensión más precisa sobre la relación entre las variables.

Además, el instrumento utilizado fue el cuestionario. El cuestionario es un mecanismo para recoger información y puntos de vista de un grupo determinado con el fin de responder a una cuestión investigativa específica. Puede ser administrado de forma presencial, por correo electrónico o en línea, y debe ser meticulosamente diseñado y gestionado para asegurar resultados exactos y confiables, así como para resguardar reserva y protección de la información personal de los participantes (Medina et al., 2023).

Los cuestionarios de las dos variables fueron administrados de manera presencial a los directivos de las 15 I.E. en Trujillo, con una duración aproximada de 15 a 20

minutos. Esta modalidad presencial, realizada en las instalaciones de los centros educativos, facilitó la interacción directa, permitiendo la aclaración de dudas y fomentando la participación activa. Además, se garantizó la confidencialidad de las respuestas, promoviendo la sinceridad y precisión de los datos. Esta metodología aseguró la obtención de información válida y confiable que refleja con precisión la realidad organizacional de las instituciones educativas.

Referente a los procedimientos, se realizó un estudio de tipo cuantitativo con el propósito de medir la influencia de las habilidades directivas en el clima organizacional. Para ello, se aplicaron encuestas con elementos debidamente estructurados. Se utilizó la escala de Likert, que permite asignar una numeración a la información recopilada en función de la valoración deseada por los investigadores (Moreno et al., 2022). Esta escala contó con indicadores numéricos, que permitieron cuantificar cada una de las respuestas obtenidas.

Para evaluar la confiabilidad de los instrumentos, se realizó una prueba piloto con 20 directivos de 5 instituciones educativas en Trujillo. Se utilizó el Alfa de Cronbach para medir la coherencia interna de los elementos del cuestionario. El cuestionario de habilidades directivas obtuvo un coeficiente de 0.866, indicando una fiabilidad aceptable. Por su parte, el cuestionario de clima organizacional alcanzó un coeficiente de 0.962, también dentro del rango de fiabilidad aceptable. (Ver anexo 7).

La validez del instrumento se refiere a la precisión y la pertinencia de la información obtenida, asegurando que ésta refleje con fidelidad la realidad que se pretende medir y que sea adecuada para el tipo de estudio realizado. Según (Martínez, 2019), la validez implica la cuantificación adecuada de los ítems incluidos, garantizando su coherencia y relevancia. En este estudio, los cuestionarios fueron validados por tres especialistas del área, quienes confirmaron la idoneidad de los ítems considerados.

En el método de análisis de datos, se usó Excel para crear una base de datos que contenía la información recopilada tras la realización de las encuestas. Esta base de datos permitió el diseño de tablas que facilitaron la interpretación detallada de cada respuesta obtenida. Excel proporcionó un soporte fundamental al permitir el conteo y análisis de datos numéricos, además de ofrecer una base de datos organizada y accesible en cualquier momento. Para verificar la hipótesis planteada, se empleó el software SPSS, que automatizó el análisis de la información y redujo el tiempo

necesario, proporcionando resultados precisos y asegurando compatibilidad con otras herramientas de manejo de datos cuantitativos.

La ética en la investigación científica, según Reyes et al. (2020), alude a los principios morales que orientan la conducta de los investigadores. Estos principios incluyen integridad, honestidad, transparencia, responsabilidad y respeto, con el objetivo de garantizar la credibilidad de los resultados y proteger los derechos de los participantes y la comunidad científica. En el contexto de este estudio, se consideraron diversos aspectos éticos.

La investigación aportó beneficios significativos al ofrecer una base teórica sólida para estudios futuros y facilitar la toma de decisiones informadas. Conforme al principio de no maleficencia, se evitó causar daño al reconocer las limitaciones y evitar prejuicios. La responsabilidad se asumió con un compromiso personal y social, abordando el estudio con alta dedicación. La humildad se manifestó en una actitud libre de arrogancia y disposición sencilla. En términos de credibilidad, se proporcionaron definiciones precisas y veraces para asegurar la confiabilidad del estudio en investigaciones futuras. Además, se siguieron estrictamente las normas de estilo y citación APA, 7ª edición, así como los lineamientos estipulados por la universidad, garantizando consistencia y profesionalismo. El principio de justicia orientó las interacciones con el personal de las instituciones, actuando con rectitud e igualdad, respetando los términos acordados.

III. RESULTADOS

Estadística descriptiva

Tabla 1

Nivel de habilidades directivas con sus dimensiones en las instituciones educativas de Trujillo, 2024

Variable: Habilidades directivas	Nivel						Total
	Alto		Moderado		Bajo		
Dimensiones	n	%	n	%	n	%	n
Habilidades directivas	15	25,0	19	31,7	26	43,3	60
Habilidades personales	11	18,3	32	53,3	17	28,3	60
Habilidades interpersonales	9	15,0	25	41,7	26	43,3	60
Habilidades grupales	15	25,0	27	45,0	18	30,0	60

Nota. n: número de directivos.

En la Tabla 1 se aprecia que el 25,0% de los directivos tienen un alto nivel de habilidades directivas, el 31,7% un nivel moderado y el 43,3% un nivel bajo en las instituciones educativas de Trujillo, 2024. Estos resultados indican que una minoría significativa de los directivos posee habilidades directivas bien desarrolladas, mientras que la mayoría se encuentra en niveles moderados y bajos. Esto sugiere que una gran parte de los directivos no está completamente equipada con las competencias necesarias para liderar eficazmente y alcanzar los objetivos organizacionales de manera óptima. Los bajos porcentajes en habilidades personales (18,3% en nivel alto), interpersonales (15,0% en nivel alto) y grupales (25,0% en nivel alto) reflejan deficiencias en áreas clave del liderazgo. Esto subraya la necesidad crítica de adoptar iniciativas de capacitación y desarrollo profesional para potenciar las habilidades directivas en estas instituciones.

Tabla 2

Nivel de clima organizacional con sus dimensiones en las instituciones educativas de Trujillo, 2024

Variable: Clima Organizacional	Nivel						Total
	Alto		Medio		Bajo		
	n	%	n	%	n	%	n
Clima organizacional	12	20,0	21	35,0	27	45,0	60
Comunicación	5	8,3	30	50,0	25	41,7	60
Condiciones laborales	4	6,7	30	50,0	26	43,3	60
Involucramiento laboral	9	15,0	25	41,7	26	43,3	60
Supervisión	2	3,3	34	56,7	24	40,0	60

Nota. n: número de directivos.

La información plasmada en la Tabla 2 indica que, el 20,0% de los directivos tiene un nivel alto de clima laboral, el 35,0% presenta un nivel medio, y el 45,0% muestra un nivel bajo en las instituciones educativas de Trujillo, 2024. La mayoría de los directivos percibe un clima organizacional desfavorable, lo cual afecta su desempeño y satisfacción laboral. Los bajos porcentajes en las dimensiones de comunicación (8,3% en nivel alto), condiciones laborales (6,7% con nivel alto), y supervisión (3,3% con nivel alto) indican deficiencias significativas en estos aspectos. Estas cifras reflejan la necesidad de mejorar la calidad del ambiente laboral a través de estrategias efectivas que promuevan una mejor comunicación, condiciones laborales adecuadas y una supervisión más efectiva, esenciales para crear un entorno de trabajo positivo y motivador en las instituciones educativas en Trujillo.

Análisis de supuestos

Análisis descriptivo de la normalidad univariada

Tabla 3

Coeficiente de asimetría y curtosis conjunta K² de las habilidades directivas y clima organizacional en la muestra en general

	Asimetría	Curtosis conjunta K²
Habilidades directivas	0,353	1,951
Clima organizacional	0,470	1,357

Nota. Cálculos realizados en el software SPSS, versión 26.

La Tabla 3 refleja que las habilidades directivas y clima organizacional presentan valores de asimetría de 0,353 y 0,470 respectivamente, indicando un sesgo positivo hacia la izquierda, lo que sugiere una mayor concentración de valores bajos. Además, los valores de curtosis conjunta K² de 1,951 para habilidades directivas y 1,357 para clima organizacional muestran que ambas distribuciones son leptocúrticas, caracterizadas por una alta concentración de valores alrededor de la media y colas más pesadas. Esto implica que las puntuaciones están mayormente agrupadas cerca de la media, con menos frecuencias en los extremos.

Normalidad Multivariada

Tabla 4

Coefficiente de curtosis multivariada de Mardia

Estadístico	Coefficiente	Valor estándar
Curtosis multivariada	0,34	-1,96..... 0,491,96

Nota. Cálculos realizados en el software SPSS, versión 26.

La Tabla 4 presenta el coeficiente de curtosis multivariada del test de Mardia (1970), utilizado para evaluar la normalidad multivariada de los datos. El coeficiente obtenido es 0,34 y su valor estandarizado es 0,49, situándose dentro del rango crítico de -1,96 a 1,96. Este resultado indica que las variables analizadas cumplen con los supuestos de normalidad multivariada, lo cual es fundamental para ratificar la validez de los análisis estadísticos multivariados. La normalidad multivariada sugiere que las distribuciones de las variables no presentan desviaciones significativas de la normalidad, lo que permite realizar análisis multivariados con mayor confianza en la precisión y solidez de los resultados. En síntesis, el cumplimiento de estos requisitos garantiza que los análisis estadísticos posteriores son confiables y precisos.

Análisis de multicolinealidad

Tabla 5

Matriz de correlaciones de Spearman

Correlaciones	C. Organizacional
H. Directivas	0,664
Habilidades personales	0,488
Habilidades interpersonales	0,540
Habilidades grupales	0,413

Nota. Cálculos realizados en el software SPSS, versión 26.

La Tabla 5 presenta el cuadro de correlaciones de Spearman entre las dos variables en mención. Los coeficientes de correlación obtenidos son 0,664 para habilidades directivas, 0,488 para habilidades personales, 0,540 para habilidades interpersonales y 0,413 para habilidades grupales, todos en relación con el clima organizacional. Estos valores, al ser menores a 0,90, indican una ausencia de multicolinealidad entre las variables señaladas, según lo establecido por Arias (2008). Esto implica que no hay alta redundancia entre las dimensiones de las habilidades directivas, lo que permite evaluar con mayor precisión la contribución individual de cada dimensión al clima organizacional. Este hallazgo es primordial para ratificar la validez de los análisis estadísticos, ya que asegura que las variables no están excesivamente correlacionadas entre sí y cada una aporta información única al modelo, facilitando una interpretación clara y confiable del impacto de cada dimensión.

Estadística inferencial

Objetivo general

Tabla 6

Influencia de las habilidades directivas en el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024

Relación causal	β	SE	Z α	z	P	R ²
H.Directivas ➡ C.Organizacional	0,673	0,550	0,708	7,638	<0,01	0,708

Nota. β : Coeficiente no estandarizado; SE: Error estándar; Z α : Coeficiente estandarizado; z: valor normal estándar; p: Significancia; R²: Coeficiente de correlación múltiple al cuadrado.

En la Tabla 6 se evidencia que una mejora de una unidad en las habilidades directivas se traduce en un incremento de 0.673 ± 0.550 unidades en el clima organizacional. El valor de $\beta = 0.673$ representa una influencia positiva de magnitud moderada de las habilidades directivas en el clima organizacional de los directivos. Además, este efecto es altamente significativo ($p < 0.01$), lo que resalta la importancia de fortalecer las competencias directivas para mejorar el clima laboral. El valor de $R^2 = 0,708$ sostiene que, el 70,8% de la variación en el clima organizacional se atribuye las competencias directivas.

Contrastación de hipótesis general

H_G: Las habilidades directivas influyen significativamente en el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024

H₀: Las habilidades directivas no influyen significativamente en el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024

95% de confianza con un $\alpha=0,05$

Regla de evaluación:

Aceptar la hipótesis nula (H₀) cuando la significancia es igual o superior a 0.05; rechazarla si la significancia es inferior a 0.05.

Tabla 7

Índice de ajuste del modelo de influencia de la H_G

X ² /gl	SRMR	RMSEA	CFI
0,092	0,02	0,016	0,995

Nota. X²/gl: Razón de verosimilitud; SRMR: Raíz media residual estandarizada; RMSEA: Error cuadrático medio de aproximación; CFI: Índice de ajuste comparativo.

La Tabla 7 muestra los Indicadores de adecuación del modelo de influencia de la hipótesis general, según Gaskin y Lim (2016). La razón de verosimilitud (X²/gl) es 0,092, menor que 2, lo que indica un buen ajuste del modelo. La raíz media residual estandarizada (SRMR) es 0,02, por debajo del umbral de 0.08, reflejando baja discrepancia entre los valores observados y previstos. El error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) es 0,016, también inferior a 0.08, sugiriendo un buen ajuste del modelo. El índice de ajuste comparativo (CFI) es 0,995, superando el umbral de 0,90, demostrando una excelente concordancia del modelo con los datos. En base a estos indicadores, se concluye que el modelo tiene un ajuste adecuado y, por tanto, **se decide rechazar H₀ y aceptar H_G.**

Objetivo específico 1

Tabla 8

Influencia de la dimensión de habilidades personales en el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024

Relación causal	β	SE	$Z\alpha$	z	P	R^2
H.Personales ➡ C.Organizacional	0,602	0,661	0,531	4,771	< 0,01	0,282

Nota. β : Coeficiente no estandarizado; SE: Error estándar; $Z\alpha$: Coeficiente estandarizado; z: valor normal estándar; p: Significancia; R^2 : Coeficiente de correlación múltiple al cuadrado.

En la Tabla 8 se evidencia que una mejora de una unidad en la dimensión de habilidades personales se traduce en un incremento de $0,602 \pm 0,661$ unidades en el clima organizacional. El valor de $\beta = 0,602$ representa una influencia positiva de magnitud moderada de habilidades personales en el clima organizacional de los directivos. Además, este efecto es altamente significativo ($p < 0,01$), lo que subraya la importancia de fortalecer las habilidades personales para mejorar el clima organizacional. El valor de $R^2 = 0,282$ indica que aproximadamente el 28,2% de la variación en el clima organizacional se atribuye a las habilidades personales.

Contrastación de hipótesis específica 1

H₁: La dimensión de habilidades personales influye significativamente en el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024.

H₀: La dimensión de habilidades personales no influye significativamente en el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024.

95% de confianza, con un alfa de 0,05

Regla de evaluación:

Aceptación de la hipótesis nula (H₀) ocurre si la significancia es al menos 0.05; si es menor, se rechaza.

Tabla 9

Índice de ajuste del modelo de influencia de la H₁

X ² /gl	SRMR	RMSEA	CFI
0,141	0,03	0,015	0,982

Nota. X²/gl: Razón de verosimilitud; SRMR: Raíz media residual estandarizada; RMSEA: Error cuadrático medio de aproximación; CFI: Índice de ajuste comparativo.

La Tabla 9 presenta los indicadores de concordancia del modelo de influencia de la hipótesis específica 1, según Gaskin y Lim (2016). La razón de verosimilitud (X²/gl) es 0,141, menor que 2, lo que indica un buen ajuste del modelo. La raíz media residual estandarizada (SRMR) es 0,03, por debajo del umbral de 0,08, reflejando baja discrepancia entre los valores observados y predichos. El error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) es 0,015, también inferior a 0,08, sugiriendo un buen ajuste del modelo. El índice de ajuste comparativo (CFI) es 0,982, superando el umbral de 0,90, demostrando una excelente concordancia del modelo con los datos. En base a estos indicadores, se concluye que el modelo tiene un ajuste adecuado y, por tanto, **se decide rechazar H₀ y aceptar H₁.**

Objetivo específico 2

Tabla 10

Influencia de la dimensión habilidades interpersonales en el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024

Relación causal	β	SE	$Z\alpha$	Z	P	R^2
H.Interpersonales \rightarrow C.Organizacional	0,621	0,638	0,575	5,350	<0,01	0,330

Nota. β : Coeficiente no estandarizado; SE: Error estándar; $Z\alpha$: Coeficiente estandarizado; z: valor normal estándar; p: Significancia; R^2 : Coeficiente de correlación múltiple al cuadrado.

En la Tabla 10 se observa que una mejora de una unidad en la dimensión de habilidades interpersonales se traduce en un incremento de $0,621 \pm 0,638$ unidades en el clima organizacional. El valor de $\beta = 0,621$ representa una influencia positiva de magnitud moderada de las habilidades interpersonales en el clima organizacional de los directivos. Además, este efecto es altamente significativo ($p < 0,01$), lo que subraya la importancia de fortalecer las habilidades interpersonales para mejorar el clima organizacional. El valor de $R^2 = 0,330$ indica que aproximadamente el 33,0% de la variación en el clima organizacional se atribuye a las habilidades interpersonales.

Contrastación de hipótesis específica 2

H₂: La dimensión de habilidades interpersonales influye significativamente en el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024.

H₀: La dimensión de habilidades interpersonales no influye significativamente en el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024.

Confianza del 95% con un alfa de 0.05.

Criterio de decisión:

La aceptación de la hipótesis nula (H₀) ocurre con una significancia de 0.05 o más; con un valor menor, se rechaza.

Tabla 11

Índice de ajuste del modelo de influencia de la H₂

X ² /gl	SRMR	RMSEA	CFI
0,148	0,01	0,014	0,974

Nota. X²/gl: Razón de verosimilitud; SRMR: Raíz media residual estandarizada; RMSEA: Error cuadrático medio de aproximación; CFI: Índice de ajuste comparativo.

La Tabla 11 presenta los índices de ajuste del modelo de influencia de la hipótesis específica 2, según Gaskin y Lim (2016). La razón de verosimilitud (X²/gl) es 0,148, menor que 2, lo que indica un buen ajuste del modelo. La raíz media residual estandarizada (SRMR) es 0,01, por debajo del umbral de 0,08, reflejando baja discrepancia entre los valores observados y predichos. El error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) es 0,014, también inferior a 0,08, sugiriendo un buen ajuste del modelo. El índice de ajuste comparativo (CFI) es 0,974, superando el umbral de 0,90, demostrando una excelente concordancia del modelo con los datos. En base a estos indicadores, se concluye que el modelo presenta un ajuste adecuado, por ende, **se decide rechazar la hipótesis nula H₀ y aceptar la hipótesis específica H₂.**

Objetivo específico 3

Tabla 12

Influencia de la dimensión habilidades grupales en el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024

Relación causal		β	SE	Z α	z	P	R ²
H.Grupales → C. Organizacional		0,434	0,708	0,419	3,512	<0,05	0,175

Nota. β : Coeficiente no estandarizado; SE: Error estándar; Z α : Coeficiente estandarizado; z: valor normal estándar; p: Significancia; R²: Coeficiente de correlación múltiple al cuadrado.

En la Tabla 12 se evidencia que Incrementar una unidad en la dimensión de habilidades grupales provoca un aumento de $0,434 \pm 0,708$ unidades en el clima organizacional. El valor de $\beta = 0,434$ representa una influencia positiva de magnitud baja de las habilidades grupales en el clima organizacional de los directivos. Además, este efecto es significativo ($p < 0,05$), lo que subraya la importancia de fortalecer las habilidades grupales para mejorar el clima organizacional. El valor de $R^2 = 0,175$ indica que el 17,5% de la variación en el clima organizacional se atribuye a las habilidades grupales.

Contrastación de hipótesis específica 3

H₃: La dimensión de habilidades grupales influye significativamente en el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024.

H₀: La dimensión de habilidades grupales no influye significativamente en el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024.

95% de confianza con un $\alpha=0,05$

Criterio de decisión

La aceptación de la hipótesis nula (H₀) ocurre si Sig. es 0.05 o más; si es menor a este valor, se rechaza.

Tabla 13

Índice de ajuste del modelo de influencia de la H₃

X ² /gl	SRMR	RMSEA	CFI
0,179	0,03	0,017	0,982

Nota. X²/gl: Razón de verosimilitud; SRMR: Raíz media residual estandarizada; RMSEA: Error cuadrático medio de aproximación; CFI: Índice de ajuste comparativo.

La Tabla 13 presenta los índices de ajuste del modelo de influencia de la hipótesis específica 3, según Gaskin y Lim (2016). La razón de verosimilitud (X²/gl) es 0,179, menor que 2, lo que indica un buen ajuste del modelo. La raíz media residual estandarizada (SRMR) es 0,03, por debajo del umbral de 0,08, reflejando baja discrepancia entre los valores observados y predichos. El error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) es 0,017, también inferior a 0,08, sugiriendo un buen ajuste del modelo. El índice de ajuste comparativo (CFI) es 0,982, superando el umbral de 0,90, demostrando una excelente concordancia del modelo con los datos. En base a estos indicadores, se concluye que el modelo presenta un ajuste adecuado, lo que permite **rechazar la hipótesis nula H₀ y aceptar H₃**.

IV. DISCUSIÓN

Como **objetivo general**, se buscó determinar la influencia de las habilidades directivas en el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024. Los resultados mostraron un coeficiente beta (β) de 0,673, indicando una influencia positiva moderada de las habilidades directivas en el clima organizacional de los directivos. Este impacto es altamente significativo ($p < 0,01$), confirmando que el desarrollo de competencias directivas tiene una influencia sustancial en el clima organizacional. Además, el R^2 de 0,708 sugiere que el 70,8% de la variabilidad en el clima organizacional puede explicarse por las habilidades directivas.

Si bien estos resultados apoyan la hipótesis general, los indicadores de ajuste del modelo— $\chi^2/g.l$ de 0,092, SRMR de 0,02, RMSEA de 0,016 y CFI de 0,995—evidencian un ajuste sobresaliente, confirmando más firmemente la hipótesis de que la dimensión habilidades directivas influyen en el clima organizacional.

El estudio efectuado por Castillo (2022) en Trujillo, que examinó la influencia de las competencias directivas sobre el clima institucional, corrobora de manera contundente los hallazgos de esta investigación. Los resultados revelaron una correlación positiva elevada ($r=0.706$) y un R^2 de 49.84, lo que implica que cerca del 50% de la variabilidad en el clima institucional se atribuyen a estas competencias. Este antecedente fortalece la validez de los resultados presentes, sugiriendo que el robustecimiento de las habilidades directivas es fundamental para la mejora del clima organizacional en las instituciones educativas.

La teoría propuesta por Whetten y Cameron, mencionada en el estudio de Ríos y Hernández (2023), destaca la relevancia del desarrollo constante de las habilidades directivas y apoya estos hallazgos. Esta teoría subraya que la mejora de estas competencias es fundamental para un liderazgo eficaz y la cohesión institucional, promoviendo un entorno laboral más eficiente y colaborativo.

Estos hallazgos encuentran respaldo en diversos estudios previos. Rodríguez et al. (2023) en México reportaron coeficientes de correlación significativos entre habilidades directivas como la comunicación (0,959), el liderazgo (0,91), la motivación (0,874), el manejo de conflictos (0,803) y la formación de equipos (0,903) con el clima organizacional. Estos resultados se alinean con la teoría de Habilidades Directivas de

Arrascue et al. (2021), que realza la relevancia de la comunicación efectiva, el liderazgo y la motivación como componentes esenciales de las habilidades directivas. De manera similar, Zambrano y Zambrano (2022) en Ecuador encontraron una correlación de Spearman de 0,768 entre la satisfacción laboral y el clima laboral, subrayando la relevancia de un liderazgo efectivo y una comunicación clara para un ambiente laboral positivo.

Al comparar, los resultados muestran que el 25% de los directivos tiene un alto nivel de habilidades directivas, el 31,7% un nivel moderado y el 43,3% un nivel bajo. Este hallazgo es comparable al estudio de Casas et al. (2022) en Perú, donde el 89% de los trabajadores percibieron habilidades directivas en un nivel bajo, el 87,1% en un nivel moderado y solo el 4% en un nivel alto. Moreno (2022) destaca que las habilidades directivas, como la comunicación efectiva, la influencia y el autoconocimiento, son esenciales para un liderazgo efectivo en entornos desafiantes. Los niveles observados subrayan la importancia de fortalecer estas competencias para mejorar el clima organizacional en las I.E. de Trujillo, dado que directivos mejor preparados pueden crear ambientes laborales más motivadores y colaborativos.

El estudio de López et al. (2019) en México encontró que el 69% de los docentes consideraban que los directivos no fomentaban un buen clima laboral. Esta diferencia notable con otros estudios puede atribuirse a variaciones en la implementación de prácticas directivas y contextos culturales. Según la teoría de Whetten y Cameron (citada en Ríos y Hernández, 2023), la falta de habilidades interpersonales y grupales puede afectar negativamente el clima organizacional, lo que podría explicar los resultados desfavorables encontrados en México.

Paredes et al. (2021), en su estudio en Ayacucho, encontraron una asociación significativa de las competencias directivas en la planificación estratégica ($p=0$, coeficiente de Tau-b de Kendall de 0,294), la cual se asemeja al objetivo general de este estudio. La investigación demuestra que una percepción más positiva de las habilidades de gestión se asocia con mejores resultados en la planificación estratégica. Esto subraya la esencia de desarrollar competencias directivas efectivas no solo para mejorar la planificación estratégica, sino también para influir positivamente en el clima organizacional.

En contraste, el trabajo de Inca (2022) en Ecuador implementó un programa de coaching enfocado en fortalecer las competencias directivas en instituciones educativas de Guayaquil, encontrando que el desarrollo de liderazgo, comunicación y gestión emocional mejoró significativamente el clima organizacional. Este hallazgo se alinea con la teoría de Whetten y Cameron (citada en Ríos y Hernández, 2023), que evidencia la importancia de las aptitudes directivas para un liderazgo eficaz y un entorno organizacional positivo. Mientras Inca se centró en intervenciones específicas, este estudio investiga la influencia directa de las habilidades directivas en el clima organizacional, sugiriendo la necesidad de programas de desarrollo directivo en Trujillo.

El **objetivo específico 1** fue analizar la influencia de la dimensión habilidades personales en el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024. Los resultados evidenciaron un coeficiente beta (β) de 0,602, indicando una influencia positiva moderada de la dimensión habilidades personales en el clima organizacional de los directivos. Este impacto es altamente significativo ($p < 0,01$), resaltando la importancia de desarrollar habilidades personales para mejorar el clima organizacional. El R^2 de 0,282 sugiere que el 28,2% de la variabilidad en el clima organizacional puede atribuirse a las habilidades personales.

Estos hallazgos no solo corroboran la hipótesis específica 1, sino que también los índices de ajuste del modelo— $\chi^2/g.l$ de 0,141, SRMR de 0,03, RMSEA de 0,015 y CFI de 0,982—muestran un ajuste aceptable, reforzando la hipótesis de la influencia de las habilidades directivas en el clima organizacional.

El estudio de Márquez y Cardoso (2022) en México encontró correlaciones significativas entre habilidades personales y el clima organizacional: 0,847 entre comunicación y adopción de decisiones, 0,711 para trabajo colaborativo, 0,505 entre motivación y toma de decisiones, 0,700 para identidad y trabajo en equipo, y 0,601 y 0,493 para trabajo en equipo. Estos resultados se relacionan con el objetivo específico 1 de analizar la influencia de las habilidades personales en el clima organizacional en Trujillo, ya que muestran que habilidades como la comunicación y la toma de decisiones son cruciales para un entorno laboral positivo. La dicho por Libertson (2023) respalda esta conexión al destacar la importancia de la autoconciencia y la regulación emocional para un liderazgo efectivo.

El estudio de Bautista et al. (2023) en Trujillo, Perú, encontró una correlación significativa ($r=0,878$, $p=0,00$) entre la inteligencia emocional y el clima laboral. Este hallazgo se asemeja al objetivo específico 1 de este estudio, ya que muestra cómo las habilidades personales, como la inteligencia emocional, son fundamentales para un clima positivo. La investigación subraya la importancia de promover un entorno laboral favorable para desarrollar competencias emocionales, lo que mejora el clima organizacional.

El **objetivo específico 2** fue determinar la influencia de la dimensión habilidades interpersonales en el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024. Los resultados mostraron un coeficiente beta (β) de 0,621, indicando una influencia positiva moderada de la dimensión habilidades interpersonales en el clima organizacional. Este efecto es altamente significativo ($p < 0,01$), destacando la importancia de fortalecer las habilidades interpersonales. El R^2 de 0,330 sugiere que el 33,0% de la variabilidad en el clima organizacional puede atribuirse a las habilidades interpersonales.

Los índices de ajuste del modelo de la hipótesis específica 2 refuerzan estos resultados. Los valores son $\chi^2/g.l$ de 0,148, SRMR de 0,01, RMSEA de 0,014 y CFI de 0,974. Estos valores indican un buen ajuste del modelo y refuerzan la hipótesis de que la dimensión habilidades interpersonales influye significativamente en el clima organizacional.

El estudio de Alwaheeb (2020) en Arabia Saudita, con un coeficiente de regresión $\beta = 0,534$ y significancia menor a 0,05, encontró una relación positiva entre el clima organizacional y la satisfacción de los empleados, el cual se vincula con el objetivo específico 2 al destacar la importancia de las habilidades interpersonales como la comunicación efectiva y la empatía, que son esenciales para crear un clima organizacional positivo.

De igual forma, el estudio de Zambrano y Zambrano (2022) en Ecuador, con una muestra de 156 colaboradores de unidades educativas privadas, encontró una correlación significativa de la satisfacción laboral en el clima organizacional, con un coeficiente de Spearman de 0,768 ($p < 0,001$). Este hallazgo se relaciona con el presente objetivo específico, debido a que las habilidades interpersonales, como la empatía y la comunicación efectiva, son fundamentales para mejorar la satisfacción

laboral. Beenen et al. (2021) reafirma la importancia de estas habilidades para establecer relaciones efectivas y, por ende, mejorar el entorno laboral.

El estudio de Sagredo y Castelló (2019) en Chile, con una muestra de 40 colaboradores, encontró una relación significativa entre la gestión directiva, la motivación y el compromiso del personal, con un r de 0,778, significativo al nivel 0,01. Este hallazgo se asemeja al objetivo específico 2 de este estudio, que es determinar la influencia de las habilidades interpersonales en el clima organizacional. La investigación demuestra que una gestión directiva eficaz, que incluye habilidades interpersonales como la motivación y el compromiso, es crucial para mejorar el clima organizacional. Beenen et al. (2021) respalda esta relación al destacar la importancia de estas habilidades para fomentar un entorno laboral positivo.

De igual manera, el estudio de Soria y Pedraza (2019) en México, con una muestra de 208 colaboradores, encontró correlaciones significativas entre el clima organizacional y la satisfacción laboral: 0,715 entre satisfacción por el puesto y estructura, 0,837 entre afecto y apoyo con satisfacción general, 0,740 entre recompensa y satisfacción general, y 0,521 entre responsabilidad y satisfacción por el puesto. Estos hallazgos se asemejan al objetivo específico 2 de este estudio. La investigación demuestra que un clima organizacional positivo, influenciado por habilidades interpersonales como el afecto y el apoyo, es crucial para la satisfacción.

Adicionalmente, la investigación de Antón et al. (2021) en Perú, que analizó la relación entre el clima organizacional y la motivación laboral en una I.E. en Independencia, Lima, encontró una correlación moderada (Spearman $r=0,591$, $p=0,000$) entre ambas variables. Este hallazgo se asemeja más al objetivo específico 2 de este estudio. La investigación demuestra que un clima organizacional positivo está significativamente relacionado con la motivación laboral, lo cual resalta la relevancia de las habilidades interpersonales, como la comunicación y el apoyo emocional, para fomentar un entorno laboral motivador.

El **objetivo específico 3** fue examinar la influencia de la dimensión habilidades grupales en el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024. Los resultados mostraron un coeficiente beta (β) de 0,434, indicando una influencia positiva baja de la dimensión habilidades grupales en el clima organizacional. Este efecto es significativo ($p < 0,05$), subrayando la necesidad de fortalecer las

habilidades grupales. El R^2 de 0,175 sugiere que el 17,5% de la variabilidad en el clima organizacional puede atribuirse a las habilidades grupales.

Los índices de ajuste del modelo de la hipótesis específica 3 validan estos hallazgos. Los valores obtenidos son χ^2/gi de 0,179, SRMR de 0,03, RMSEA de 0,017 y CFI de 0,982. Estos indicadores demuestran un buen ajuste del modelo y confirman la hipótesis de que la dimensión habilidades grupales influye significativamente en el clima organizacional.

Corrales y Neira (2022) encontraron una correlación de 0,734 entre habilidades grupales y la comunicación organizacional, demostrando que las habilidades grupales son cruciales para un clima organizacional positivo. La teoría de Whetten y Cameron (citada en Ríos y Hernández, 2023) apoya estos hallazgos, destacando la importancia de las habilidades grupales para la cohesión del equipo. Por otro lado, Paricoto (2019) en Perú encontró una correlación significativa ($r = 0,72$) entre habilidades directivas y manejo del enfoque sistémico. La investigación subraya la necesidad de fortalecer el enfoque sistémico y las habilidades grupales, como el trabajo en equipo y el pensamiento sistémico, que son esenciales para la cohesión y el funcionamiento efectivo dentro de una organización. Estos hallazgos son consistentes con la teoría de Whetten y Cameron, que subraya la importancia de integrar las habilidades grupales con un enfoque sistémico para mejorar la efectividad organizacional.

El estudio de Bedoya et al. (2020) en Colombia, con una muestra de 272 directivos universitarios, encontró que las competencias más reconocidas eran el trabajo en equipo y el liderazgo, con variaciones significativas según la jerarquía y el género. Este antecedente se relaciona con el objetivo específico 3 de este estudio, porque ambos señalan la trascendencia del trabajo grupal y la habilidad de liderar, como componentes esenciales de las habilidades grupales. Los hallazgos de Bedoya et al. (2020) sugieren que el desarrollo de estas competencias es crucial para una gestión efectiva, lo cual puede mejorar significativamente el clima organizacional.

El estudio de Vasquez et al. (2021) en Moyobamba, que evaluó el impacto de un proyecto orientado al desarrollo de habilidades sociales en el clima organizacional, encontró mejoras significativas en el clima organizacional tras la implementación del programa. Este hallazgo se asemeja más al objetivo específico 3 de este estudio. El estudio revela que el fortalecimiento de competencias sociales a través de talleres

puede mejorar significativamente el clima organizacional, lo cual resalta la importancia de las habilidades grupales como el trabajo en equipo y la colaboración. Selvaretnam (2024) respalda esta relación, destacando que las habilidades grupales son esenciales para la cohesión y el funcionamiento efectivo dentro de una organización.

V. CONCLUSIONES

Respondiendo al objetivo general, se concluyó que las habilidades directivas tienen una influencia positiva de magnitud moderada ($\beta = 0,673$) y significativa ($p < 0,01$) en el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024. El resultado indica que mejorar las habilidades directivas se asocia con un significativo aumento en el clima organizacional. Esto destaca la importancia de fortalecer dichas competencias para optimizar el entorno laboral, sugiriendo que el desarrollo continuo de capacidades de liderazgo es crucial para mantener un ambiente organizacional positivo y productivo.

En base al objetivo específico 1, se determinó que la dimensión habilidades personales muestra una influencia positiva de magnitud moderada ($\beta = 0,602$) y significativa ($p < 0,01$) en el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024. Esto indica que una mejora en las habilidades personales, tales como el autoconocimiento, la gestión del estrés y la solución creativa de problemas, se traduce en un aumento significativo en el clima organizacional.

Referente al objetivo específico 2, se reveló que la dimensión habilidades interpersonales presenta una influencia positiva de magnitud moderada ($\beta = 0,621$) y significativa ($p < 0,01$) en el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024. Esto señala que el fortalecimiento de las habilidades interpersonales, tales como la capacidad de manejar conflictos, motivar a los empleados, proporcionar comunicación de apoyo y ganar influencia, resulta en un notable incremento del clima organizacional.

Respecto al objetivo específico 3, se verificó que la dimensión habilidades grupales ejerce una influencia positiva de magnitud baja ($\beta = 0,434$) y significativa ($p < 0,05$) en el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024. Esto implica que el fortalecimiento de las habilidades grupales por parte del directivo, como la capacidad para trabajar en equipo, la colaboración efectiva y el manejo de conflictos, conduce a una mejora notable en el clima organizacional.

VI. RECOMENDACIONES

Se recomienda a los gestores de las I.E. y a las autoridades de la UGEL implementar un programa de mentores dentro de las escuelas. Este programa debe asignar a directivos experimentados como mentores de nuevos líderes, enfocándose en el desarrollo de habilidades directivas a través de reuniones periódicas, asesoramiento personalizado y sesiones de intercambio de experiencias. Esta iniciativa facilitará la transferencia de conocimientos y promoverá un entorno de apoyo mutuo y crecimiento continuo.

Se propone a los directivos y a las autoridades de la UGEL participar en un programa de desarrollo de habilidades personales que incluya proyectos de impacto social. Este programa debe organizar actividades comunitarias, como talleres de bienestar y salud mental en colaboración con organizaciones locales, permitiendo a los directivos aplicar sus habilidades de autoconocimiento, manejo del estrés y resolución de problemas en contextos reales. Estas experiencias enriquecerán su desarrollo personal y profesional, mejorando al mismo tiempo la percepción de la institución en la comunidad y el clima organizacional interno.

Se sugiere a las autoridades de la UGEL establecer un programa de intercambio interinstitucional. Este programa permitirá a los directivos visitar otras escuelas para observar y aprender de sus prácticas de liderazgo y comunicación. A través de talleres de observación y sesiones de discusión, los directivos podrán incorporar nuevas estrategias de comunicación y motivación del personal, mejorando así las relaciones interpersonales y el clima laboral en sus propias instituciones.

Se recomienda a las autoridades de la UGEL y a los directivos establecer laboratorios de innovación educativa con equipos multidisciplinarios que trabajen en proyectos de mejora institucional, usando metodologías ágiles y design thinking. Estas iniciativas fortalecerán las habilidades grupales de los directivos, promoviendo un entorno colaborativo y creativo que mejorará significativamente el clima organizacional.

REFERENCIAS

- Agbejule, A., Rapo, J., & Saarikoski, L. (2021). Vertical and horizontal trust and team learning: The role of organizational climate. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(7), 1425-1443. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-05-2020-0155>
- Alwaheeb, M. (2020). Effects of Organizational Climate on Hr Outcomes in the Saudi Public Universities. *INTERNATIONAL TRANSACTION JOURNAL OF ENGINEERING MANAGEMENT & APPLIED SCIENCES & TECHNOLOGIES*, 11(7), 11A07G. <https://doi.org/10.14456/ITJEMAST.2020.127>
- Antón, Z., Cañamero, N., & Cardenas, A. (2021). El clima organizacional y la motivación laboral del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049 Independencia, Lima, 2016. *Revista Iberoamericana de la Educación*. <https://doi.org/10.31876/ie.vi.90>
- Arias, B. (2008). Desarrollo de un ejemplo de análisis factorial confirmatorio con LISREL, AMOS y SAS. *Metodología en la investigación sobre discapacidad: introducción al uso de las ecuaciones estructurales, 2008, ISBN 978-84-691-5852-4,* págs. 75-120, 75-120. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7553657>
- Arias, J., & de Vries, W. (2022). Analyze to Improve: The Organizational Climate in Two Units of the Universidad Pedagógica Nacional. *Revista de Investigación Educativa*, 34, 230-255. <https://doi.org/10.25009/cpue.v0i34.2795>
- Arrascue, I., Podestá, L., Matzumura, J., Gutiérrez, H., & Ruiz, R. (2021). Habilidades gerenciales desde la percepción del personal en el Hospital Municipal Los Olivos. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, 21(2), 275-282. <https://doi.org/10.25176/rfmh.v21i2.3715>

- Ascón, J., & García, M. (2021). Metodología para el desarrollo de habilidades directivas esenciales desde la formación turística. *Cooperativismo y Desarrollo*, 9(1), 116-136.
- Ayre, L. (2019). *Gestión del cambio organizacional y habilidades directivas en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 Ate Vitarte—2019* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo].
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/38808>
- Bada, O., Salas, R., Castillo, E., Arroyo, E., & Carbonell, C. (2020). Work stress and organizational climate in Peruvian teachers. *Medisur*, 18(6), 1138-1144.
- Barrera, M. (2023). Organizational climate and its importance in public and private institutions. *Climatología*, 23, 2760-2769.
<https://doi.org/10.59427/rcli/2023/v23cs.2760-2769>
- Bautista, J., García, X., & Germán, D. (2023). Inteligencia emocional y clima laboral en una institución educativa peruana. *Universidad y Sociedad*, 15(5), Article 5.
- Bedoya, C., Murillo, G., & González, C. (2020). Competencias directivas en la gestión universitaria en Colombia. *Educación y Educadores*, 23(4), 685-708.
<https://doi.org/10.5294/edu.2020.23.4.7>
- Beenen, G., Pichler, S., Livingston, B., & Riggio, R. (2021). The Good Manager: Development and Validation of the Managerial Interpersonal Skills Scale. *Frontiers in Psychology*, 12, 631390.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.631390>
- Bueno, J., & Monteiro, M. (2021). Organizational Climate in a Higher Education Institution. *Educação*, 46, 1984644443820.
<https://doi.org/10.5902/1984644443820>

- Casas, J., Ramirez, A., & Romero, E. (2022). Incidencia de las habilidades directivas en la gestión educativa. *Sinergias Educativas*. <https://doi.org/10.37954/se.vi.213>
- Castillo, H. (2022). *Habilidades directivas en el clima institucional en una institución educativa del distrito de El Porvenir – 2021* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/86125>
- Cataño, I., & Andrade, V. (2021). Condiciones laborales y transformaciones en significados del trabajo en inmigrantes profesionales colombianos en Rancagua, Chile. *Psicología desde el Caribe*, 38(2), 189-216. <https://doi.org/10.14482/psdc.38.2.15>
- Chagray, N., Ramos, S., Neri, A., Maguiña, R., & Hidalgo, Y. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral, caso: Empresa Lechera Peruana. *Revista Nacional de Administración*, 11(2). <https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.3297>
- Coello, J., Jiménez, M., Huilcapi, N., & Coello Silva, J. N. (2021). Habilidades directivas y su influencia en los resultados de una institución educativa. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 9(1). <https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i1.2868>
- Coronel, J., Arista, G., & Milla, M. (2020). Organizational climate, job satisfaction and administrative management in the support bodies of a public university. *Revista de la Universidad del Zulia*, 11(31), 52-70.
- Corrales, F., & Neira, E. (2022). Group skills and organizational communication in times of COVID-19. *International Visual Culture Review*, 9. <https://doi.org/10.37467/revvisual.v9.3672>

- Ebong, P., Ndlovu, E., & Myburgh, J. (2023). Defining coaching supervision: A South African perspective. *Cogent Business & Management*, 10(2), 2245199. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2245199>
- Esteban, N. (2018). Tipos de Investigación. *Universidad Santo Domingo de Guzmán*. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNIS_5b55a9811d9ab27b8e45c193546b0187/Details
- Franco, M., Gutiérrez, R., Carrión, J., & Luque, A. (2022). Study of the organizational climate in higher education institutions: Perceptions about satisfaction and expectations in Ecuador. *Revista Científica Electrónica de Educación Y Comunicación en la Sociedad Del Conocimiento*, 22(2), 241-257. <https://doi.org/10.30827/eticanet.v22i2.24911>
- García, B. (2019). 25 years of research in online organizational communication. Review article. *Profesional de La Información*, 28(5), Article 5. <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.17>
- Gaskin, L., & Lim, J. (2016). *Model Fit Measures. AMOS Plugin*.
- Huerta, H. (2020). Habilidades gerenciales, toma de decisiones y gestión de las instituciones educativas de la UGEL 07. *Saber Servir: revista de la Escuela Nacional de Administración Pública*, 3, Article 3. <https://doi.org/10.54774/ss.2020.03.09>
- Inca, M. (2022). Coaching académico para el fortalecimiento de las habilidades directivas en instituciones del Distrito 09D02 Guayaquil-Ecuador, 2021. *Revista Eduweb*, 16(1), 42-53. <https://doi.org/10.46502/issn.1856-7576/2022.16.01.4>
- Jiménez, L. (2021). *IMPACTO DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA EN LA ACTUALIDAD* | *Convergence* | *Tech*. <https://revista.sudamericano.edu.ec/index.php/convergence/article/view/35>

- Kanu, G., Ugwu, L., Ogba, F., Ujoatuonu, I., Ezeh, M., Eze, A., Okoro, C., Agudiegwu, M., & Ugwu, L. (2022). Psychological Contract Breach and Turnover Intentions Among Lecturers: The Moderating Role of Organizational Climate. *Frontiers in Education, 7*, 784166. <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.784166>
- Libertson, F. (2023). Inner transitions in higher education in Sweden: Incorporating intra-personal skills in education for sustainable development. *International Journal of Sustainability in Higher Education, 24*(9), 213-230. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-12-2022-0395>
- López, E., García, L., & Martínez, J. (2019). La gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación media superior. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 9*(18), 792-812. <https://doi.org/10.23913/ride.v9i18.471>
- Mardia, K. V. (1970). Measures of Multivariate Skewness and Kurtosis with Applications. *Biometrika, 57*(3), 519-530. <https://doi.org/10.2307/2334770>
- Márquez, J., & Cardoso, D. (2022). El clima organizacional y su influencia en colaboradores en una universidad mexicana. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 13*(25). <https://doi.org/10.23913/ride.v13i25.1324>
- Martínez, J. (2019). El proceso de elaboración y validación de un instrumento de medición documental. *Acción y Reflexión Educativa, 44*, Article 44.
- Medina, M., Rojas, R., Bustamante, W., Loaiza, R., Martel, C., & Castillo, R. (2023). *Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. <http://coralito.umar.mx:8383/jspui/handle/123456789/1539>

- Moreno, J. (2022). Habilidades directivas y cambio organizacional en tiempos de Covid-19. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 18(1), 91-106. <https://doi.org/10.18004/riics.2022.junio.91>
- Moreno, J., Yáñez, B., Hernandez, F., & Rodriguez, L. (2022). An Aggregation Metric Based on Partitioning and Consensus for Asymmetric Distributions in Likert Scale Responses. *Mathematics*, 10(21), 4115. <https://doi.org/10.3390/math10214115>
- Moscol, J., Mondragón, G., & Gonzales, V. (2024). Desarrollo de las habilidades directiva en las instituciones educativas. *Horizontes*, 8(32), 438-448. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i32.735>
- Paredes, M., Cárdenas, V., & Palomino, A. (2021). Habilidades directivas y planificación estratégica en una universidad peruana. *Gaceta Científica*, 7(1), Article 1. <https://doi.org/10.46794/gacien.7.1.1061>
- Paredes, P., & Quiroz, J. (2021). Correlación entre clima organizacional y desempeño laboral en las principales cadenas ecuatorianas de supermercados. *Revista San Gregorio*, 1(46), 81-93. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i46.1746>
- Paricoto, E. (2019). *Correlación entre las habilidades directivas y manejo del enfoque sistémico de las Instituciones Educativas del nivel inicial del Distrito de Ananea* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional del Altiplano]. <https://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/13433>
- Parraguez, I. (2019). *El involucramiento laboral en el siglo XXI*. <http://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/2626>
- Paschoalino, J., & Monteiro, M. (2021). Organizational Climate in a Higher Education Institution. *Educacao*, 46, 1984644443820. <https://doi.org/10.5902/1984644443820>

- Plasencia, J., & Hidalgo, I. (2021). Competencias Directivas y Gestión del Cambio en Institutos de Educación Superior Tecnológico Público. *Gobierno y Gestión Pública*, 8(2), Article 2. <https://portalrevistas.aulavirtualusmp.pe/index.php/RevistaGobiernoG/article/view/2348>
- Reyes, J., Cárdenas, M., & Plua, K. (2020). Consideraciones acerca del cumplimiento de los principios éticos en la investigación científica. *Conrado*, 16(77), 154-161.
- Ríos, A., & Hernández, L. (2023). Habilidades directivas: Diseño instrumental y modelo para educación primaria en Durango, México. *Sinéctica*, 61. [https://doi.org/10.31391/s2007-7033\(2023\)0061-011](https://doi.org/10.31391/s2007-7033(2023)0061-011)
- Rodríguez, G., Gutierrez, N., Bautista, L., & Flores, M. (2023). Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.: Caso de estudio: Instituto Tecnológico del Altiplano de Tlaxcala. *Revista RELAYN- Micro y Pequeña empresa en Latinoamérica*, 7(2), Article 2. <https://doi.org/10.46990/relayn.2023.7.2.1086>
- Sagredo, E., & Castelló, A. (2019). Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas adultas en Chile. *Actualidades Investigativas en Educación*, 19(2), 1-25. <https://doi.org/10.15517/aie.v19i2.36895>
- Sánchez, H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Universidad Ricardo Palma. <https://repositorio.urp.edu.pe/handle/20.500.14138/1480>
- Sánchez, M., Segredo, A., & Casanova, M. (2022). Clima organizacional en el Policlínico “Dr. Mario Muñoz Monroy”. *Revista Cubana de Salud Pública*, 48(3). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0864-34662022000300006&lng=es&nrm=iso&tlng=es

- Selvaretnam, G. (2024). Facilitating feedback generation and group skill development through assessment design. *Journal of Work-Applied Management*. <https://doi.org/10.1108/JWAM-10-2023-0103>
- Soria, A., & Pedraza, N. (2019). El clima organizacional y su asociación con la satisfacción laboral en una institución de educación superior. *Acta Universitaria Multidisciplinary Scientific Journal*, 29. <https://doi.org/10.15174/au.2019.2205>
- Vasquez, I., Lopez, I., Padilla, M., & Gallarday, S. (2021). Effect of a Social Skills Program on the Improvement of the Organizational Climate of Educational Institutions for Schools. *Revista on Line de Política e Gestão Educacional*, 25, 1589-1604. <https://doi.org/10.22633/rpge.v25iesp.3.15287>
- Vela, G., Cáceres, T., Vela, A., & Gamero, H. (2020). Pedagogical leadership in Arequipa-Peru: Management skills. *Revista de Ciencias Sociales*, 26, 376-400.
- Villacorta, J., Colina, F., Pantigoso, N., & Valverde, W. (2023). Habilidades directivas y comunicación organizacional interna. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(16), 32-54. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i16.2516>
- Vizcaíno, P., Cedeño, R., & Maldonado, I. (2023). Metodología de la investigación científica: Guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 9723-9762. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658
- Zambrano, G., & Zambrano, Lady. (2022). Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional del personal docente. *Podium*, 42, 151-168. <https://doi.org/10.31095/podium.2022.42.9>
- Zeta, A., Benites, C. D., Jiménez, R., & Abanto, L. (2020). Clima organizacional y liderazgo de servicio como antecedente de la satisfacción laboral en una institución educativa rural. *Conrado*, 16(76), 113-122.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Consistencia

Influencia de las habilidades directivas en el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024							
Título	Objetivos	Hipótesis	Variable e indicadores				
Problema	Objetivo General	Hipótesis General	Variable independiente: Habilidades Directivas			Metodología	
Problema General			Dimensiones	Indicadores	Ítems		Escalas de medición
						Niveles o rangos	
¿De qué manera las habilidades directivas influyen en el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024?	Determinar la influencia de las habilidades directivas en el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024.	Las habilidades directivas influyen significativamente en el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024.	Habilidades personales	- Nivel de desarrollo del autoconocimiento - Nivel de manejo del estrés - Nivel de solución analítica y creativa de problemas	1;2;3;4 y 5	Ordinal	Siempre (4) Casi Siempre (3) A veces (2) Casi Nunca (1) Nunca (0)
			Habilidades interpersonales	- Nivel de manejo de conflictos - Nivel de motivación de empleados - Nivel de comunicación de apoyo - Ganar poder e influencia	6;7;8;9 y 10		
			Habilidades grupales	-Nivel de facultamiento y delegación -Nivel de dirección hacia el cambio positivo -Nivel de formación de equipos eficaces	11;12;13;14 y 15		
<p>Tipo: básica</p> <p>Enfoque: cuantitativo</p> <p>Diseño: no experimental</p> <p>Nivel: correlacional causal, corte transversal</p> <p>Población: 60 directivos de 15 I.E. en Trujillo</p> <p>Instrumento: cuestionario</p> <p>Técnica: encuesta</p>							

Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	Variable dependiente: Clima Organizacional					
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos	
- ¿De qué manera la dimensión habilidades personales influye en el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024?	- Analizar la influencia de la dimensión habilidades personales en el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024.	- La dimensión habilidades personales influye significativamente en el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024	Comunicación	- Nivel de retroalimentación efectiva	de	1;2;3 y 4	Ordinal	Siempre (4) Casi Siempre (3) A veces (2) Casi Nunca (1) Nunca (0)
- ¿De qué manera la dimensión habilidades interpersonales influye en el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024?	- Determinar la influencia de la dimensión habilidades interpersonales en el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024.	- La dimensión habilidades interpersonales influye significativamente en el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024.		Condiciones laborales	- Ambiente físico adecuado - Recompensas y beneficios			
- ¿De qué manera la dimensión habilidades grupales influye en el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024?	- Examinar la influencia de la dimensión habilidades grupales en el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024.	- La dimensión habilidades grupales influye significativamente en el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024. - La dimensión habilidades grupales influye significativamente en el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024.	Involucramiento laboral	- Nivel de sentimiento de pertenencia	de	9;10;11 y 12		
			Supervisión	- Nivel de apoyo y orientación	de	13; 14 y 15		
				- Nivel de reconocimiento y valoración	de			

Anexo 2. Matriz de Operacionalización de variables.

Variable de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Habilidades Directivas	<p>Las habilidades directivas son conjuntos integrados de capacidades que los líderes emplean para lograr resultados en ambientes desafiantes. Estas habilidades están interconectadas, lo que hace complicado aislar una sola competencia. Los líderes eficaces combinan una comunicación efectiva, influencia, empoderamiento y autoconocimiento para motivar y gestionar situaciones diversas con flexibilidad y adaptabilidad (Moreno, 2022).</p>	<p>Las habilidades directivas serán evaluadas a través de una encuesta enfocada a las 3 dimensiones: habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades de dirección. Asimismo, la encuesta será medida con escala ordinal, la cual será aplicada al personal de una institución educativa en Trujillo, 2024.</p>	Habilidades personales	<ul style="list-style-type: none"> -Nivel de desarrollo del autoconocimiento - Nivel de manejo del estrés -Nivel de solución analítica y creativa de problemas 	Ordinal
			Habilidades interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> -Nivel de manejo de conflictos -Nivel de motivación de empleados -Nivel de comunicación de apoyo -Ganar poder e influencia 	
			Habilidades grupales	<ul style="list-style-type: none"> -Nivel de facultamiento y delegación -Nivel de dirección hacia el cambio positivo -Nivel de formación de equipos eficaces 	

Clima Organizacional	El clima organizacional se define como el estado emocional colectivo y la percepción compartida por los empleados acerca de su entorno laboral. Este estado emocional se manifiesta a través de las interacciones, relaciones, normas, valores y prácticas dentro de la organización, afectando la satisfacción, motivación y desempeño de los empleados (Bueno y Monteiro, 2021).	El clima organizacional será evaluado a través de una encuesta enfocada a las 4 dimensiones: comunicación, condiciones laborales, involucramiento laboral y supervisión. Asimismo, la encuesta será medida con escala ordinal, la cual será aplicada a los docentes de una institución educativa en Trujillo, 2024.	Comunicación	-Nivel de retroalimentación efectiva -Nivel de comunicación horizontal	Ordinal
			Condiciones laborales	-Ambiente físico adecuado -Recompensas y beneficios	
			Involucramiento laboral	-Nivel de sentimiento de pertenencia -Nivel de participación y toma de decisiones	
			Supervisión	- Nivel de apoyo y orientación -Nivel de reconocimiento y valoración	

Anexo 3. Cuestionario de Habilidades Directivas

ENCUESTA APLICADA PARA MEDIR LAS “HABILIDADES DIRECTIVAS”

El presente cuestionario tiene por objetivo determinar en qué medida influyen las habilidades directivas en el clima organizacional de las instituciones educativas en Trujillo, 2024. Este instrumento es completamente privado y la información que de él se obtenga es totalmente reservada y válida solo para los fines académicos de la presente investigación.

Instrucciones:

Deberá seleccionar el casillero con objetividad con un aspa (X) en la columna correspondiente de cada una de las interrogantes.

La equivalencia de su respuesta tiene el siguiente puntaje:

Siempre (4)	Casi siempre (3)	A veces (2)	Casi nunca (1)	Nunca (0)
-------------	------------------	-------------	----------------	-----------

Valoración		Habilidades Directivas				
N°	Ítems	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Habilidades personales						
1	Reflexionas sobre tus propias fortalezas y debilidades en tu desempeño laboral.					
2	Identificas y reconoces tus reacciones emocionales en situaciones de trabajo.					
3	Implementas técnicas de relajación para manejar el estrés laboral.					
4	Te consideras capaz de mantener la calma y tomar decisiones acertadas bajo presión.					
5	Aplicas un enfoque analítico y/o creativo para resolver problemas laborales.					
Habilidades interpersonales						
6	Resuelves conflictos de manera proactiva antes de que escalen.					
7	Utilizas técnicas de negociación y mediación para encontrar soluciones mutuamente beneficiosas.					
8	Te sientes inspirado/a y motivado/a para realizar tu trabajo.					
9	Te comunicas de manera abierta y transparente con tus compañeros de trabajo, brindando retroalimentación constructiva.					
10	Utilizas estrategias de persuasión y negociación para obtener el apoyo necesario en proyectos o iniciativas importantes.					
Habilidades grupales						
11	Delegas tareas y responsabilidades de manera efectiva, teniendo en cuenta las fortalezas y habilidades de tu equipo.					
12	Promueves y lideras iniciativas de cambio que mejoren la eficiencia y la calidad en tu institución educativa.					
13	Fomentas un ambiente de aprendizaje continuo y adaptabilidad frente a los desafíos y cambios.					
14	Formas y desarrollas equipos de trabajo eficaces en tu institución educativa.					
15	Fomentas la colaboración y el trabajo conjunto entre los miembros de tu equipo.					

Anexo 4. Cuestionario de Clima Organizacional

ENCUESTA APLICADA PARA MEDIR EL “CLIMA ORGANIZACIONAL”

El presente cuestionario tiene por objetivo determinar en qué medida influyen las habilidades directivas en el clima organizacional de las instituciones educativas en Trujillo, 2024. Este instrumento es completamente privado y la información que de él se obtenga es totalmente reservada y válida solo para los fines académicos de la presente investigación.

Instrucciones:

Deberá seleccionar el casillero con objetividad con un aspa (X) en la columna correspondiente de cada una de las interrogantes.

La equivalencia de su respuesta tiene el siguiente puntaje:

Siempre (4)	Casi siempre (3)	A veces (2)	Casi nunca (1)	Nunca (0)
--------------------	-------------------------	--------------------	-----------------------	------------------

Valoración		Clima Organizacional				
Nº	Ítems	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Comunicación						
1	Recibes retroalimentación constructiva sobre tu desempeño laboral.					
2	La retroalimentación que recibes te ayuda a mejorar en tu trabajo.					
3	Te comunicas abiertamente con tus colegas de igual jerarquía.					
4	Te sientes escuchado/a y tomado/a en cuenta cuando compartes tus ideas o preocupaciones.					
Condiciones laborales						
5	El ambiente físico de trabajo contribuye a tu productividad y bienestar.					
6	Se proporcionan los recursos necesarios (equipos, materiales, tecnología, etc.) para realizar eficientemente tus labores.					
7	Tus esfuerzos y logros son reconocidos y recompensados adecuadamente.					
8	Se promueven oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento dentro de la institución educativa.					
Involucramiento laboral						
9	Te sientes parte integral de la comunidad educativa de la institución.					
10	Tu trabajo contribuye al éxito general de la institución educativa.					
11	Participas en reuniones o comités donde se discuten aspectos importantes de la institución.					
12	Se implementan las sugerencias y aportes que realizas en el proceso de toma de decisiones.					
Supervisión						
13	Realizas reuniones de supervisión con tu equipo.					
14	Evalúas el desempeño de tu personal.					
15	Estableces metas claras y alcanzables para los miembros de tu equipo.					

Anexo 5. Ficha técnica

FICHA TÉCNICA 1

Nombre Original del instrumento	Cuestionario de Habilidades Directivas
Autor y año	Original: Ruiz Romero, Luz Maria
Referencia	Para la elaboración del cuestionario de habilidades directivas, se tomó como referencia fundamental las dimensiones establecidas por los autores Ríos y Hernández (2023), cuyas categorías proporcionan un marco integral para evaluar las competencias directivas.
Objetivo del instrumento	Evaluar el nivel de Habilidades Directivas en las Instituciones Educativas en Trujillo, 2024.
Usuarios	60 directivos de las Instituciones Educativas en Trujillo, 2024.
Forma de Administración o Modo de aplicación	Los cuestionarios de habilidades directivas se aplicarán presencialmente en las instituciones educativas de Trujillo. Se coordinarán fechas y horarios con los directivos. Los participantes dispondrán de 15 a 20 minutos para completarlos, con la investigadora presente para resolver dudas. Al finalizar, los cuestionarios se recogerán en sobres cerrados para garantizar la confidencialidad y el anonimato, usándose solo para fines de investigación académica.
Validez	El cuestionario ha sido validado por tres expertos con amplia experiencia en el área: El Dr. en Administración, Jose Guevara Ramirez; el Magister en Administración y Doctor en Filosofía con mención en Administración, José Guevara Tirado y por último la Mg. en Administración de Negocios, Jheisy Flores Perez. Estos especialistas revisaron y evaluaron el contenido del cuestionario, asegurando que las preguntas sean pertinentes, claras y adecuadas para medir las habilidades directivas de los participantes. Su validación garantiza la precisión y relevancia del instrumento para el contexto de esta investigación.
Confiabilidad	El cuestionario de habilidades directivas mostró un alto nivel de consistencia interna, con un coeficiente de alfa de Cronbach de 0.866 , lo que indica una excelente fiabilidad del instrumento para medir las competencias directivas.

FICHA TÉCNICA 2

Nombre Original del instrumento	Cuestionario de Clima Organizacional
Autor y año	Original: Ruiz Romero, Luz Maria
Referencia	Para la creación del cuestionario de clima organizacional, se utilizaron como base las dimensiones definidas por los autores (Paredes y Quiroz, 2021, como se citó en Palma, 2004), cuyas categorías ofrecen un marco comprensivo para evaluar dicha variable.
Objetivo del instrumento	Evaluar el nivel de Clima Organizacional en las Instituciones Educativas en Trujillo, 2024.
Usuarios	60 directivos de las Instituciones Educativas en Trujillo, 2024.
Forma de Administración o Modo de aplicación	Los cuestionarios de clima organizacional se administrarán de forma presencial en las instituciones educativas de Trujillo, con fechas y horarios coordinados previamente con los directivos. Los participantes tendrán un tiempo estimado de 15 a 20 minutos para completar los cuestionarios, y la investigadora estará presente para resolver cualquier consulta. Al concluir, los cuestionarios serán recolectados en sobres cerrados para asegurar la confidencialidad y el anonimato de las respuestas, que se utilizarán únicamente con fines de investigación académica.
Validez	El cuestionario ha sido validado por tres expertos con amplia experiencia en el área: El Dr. en Administración, Jose Guevara Ramirez; el Magister en Administración y Doctor en Filosofía con mención en Administración, José Guevara Tirado y por último la Mg. en Administración de Negocios, Jheisy Flores Perez. Los expertos revisaron y evaluaron el contenido del cuestionario para asegurar que las preguntas fueran relevantes, claras y apropiadas para medir las habilidades directivas de los participantes. Su validación confirma la precisión y pertinencia del instrumento dentro del contexto de esta investigación.
Confiabilidad	El cuestionario de clima organizacional presentó un coeficiente de alfa de Cronbach de 0.962 , evidenciando una fiabilidad alta para evaluar las percepciones del ambiente laboral en las instituciones educativas. Este valor refleja la solidez del instrumento en términos de coherencia interna y precisión en la medición de la variable.

Anexo 6. Matriz de evaluación por Juicio de Expertos

Experto N° 1

Ficha de validación de contenido para un instrumento

INSTRUCCIÓN: A continuación, se le hace llegar el instrumento de recolección de datos (Cuestionario) que permitirá recoger la información en la presente investigación: “Influencia de las habilidades directivas en el clima organizacional de las instituciones educativas en Trujillo, 2024”.

Por lo que se le solicita que tenga a bien evaluar el instrumento, haciendo, de ser caso, las sugerencias para realizar las correcciones pertinentes. Los criterios de validación de contenido son:

Criterios	Detalle	Calificación
Suficiencia	El ítem o pregunta pertenece a la dimensión/subcategoría y basta para obtener la medición de esta	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Claridad	El ítem o pregunta se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Coherencia	El ítem o pregunta tiene relación lógica con el indicador que está midiendo	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Relevancia	El ítem o pregunta es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1: de acuerdo 0: en desacuerdo



Nota. Criterios adaptados de la propuesta de Escobar y Cuervo (2008).

Matriz de validación del cuestionario de la variable Habilidades Directivas

Definición de la variable: De acuerdo con la definición proporcionada por Ríos y Hernández (2023) las habilidades directivas se refieren a conjuntos identificables de acciones que los individuos realizan para lograr ciertos resultados en una institución. Estas habilidades son conocimientos y capacidades que un líder desarrolla para desempeñar eficazmente su función y alcanzar los objetivos en una institución.

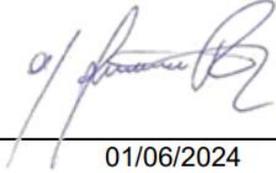
MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO 1 – Habilidades Directivas

Título: Influencia de las habilidades directivas en el clima organizacional de las instituciones educativas en Trujillo, 2024.

Autora: Luz Maria Ruiz Romero

Variable	Dimensión	Ítems	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								Observación
			1. Siempre	2. Casi Siempre	3. A veces	4. Casi Nunca	5. Nunca	Suficiencia		Claridad		Coherencia		Relevancia		
								0	1	0	1	0	1	0	1	
Habilidades Directivas	Habilidades personales	1. Reflexionas sobre tus propias fortalezas y debilidades en tu desempeño laboral.							X		X		X		X	
		2. Identificas y reconoces tus reacciones emocionales en situaciones de trabajo.							X		X		X		X	
		3. Implementas técnicas de relajación para manejar el estrés laboral.							X		X		X		X	
		4. Te consideras capaz de mantener la calma y tomar decisiones acertadas bajo presión.							X		X		X		X	
		5. Aplicas un enfoque analítico y/o creativo para resolver problemas laborales.							X		X		X		X	
	Habilidades interpersonales	6. Resuelves conflictos de manera proactiva antes de que escalen.							X		X		X		X	
		7. Utilizas técnicas de negociación y mediación para encontrar soluciones mutuamente beneficiosas.							X		X		X		X	
		8. Te sientes inspirado/a y motivado/a para realizar tu trabajo.							X		X		X		X	
		9. Te comunicas de manera abierta y transparente con tus compañeros de trabajo, brindando retroalimentación constructiva.							X		X		X		X	
		10. Utilizas estrategias de persuasión y negociación para obtener el apoyo necesario en proyectos o iniciativas importantes.							X		X		X		X	
	Habilidades grupales	11. Delegas tareas y responsabilidades de manera efectiva, teniendo en cuenta las fortalezas y habilidades de tu equipo.							X		X		X		X	
		12. Promueves y lideras iniciativas de cambio que mejoren la eficiencia y la calidad en tu institución educativa.							X		X		X		X	
		13. Fomentas un ambiente de aprendizaje continuo y adaptabilidad frente a los desafíos y cambios.							X		X		X		X	
		14. Formas y desarrollas equipos de trabajo eficaces en tu institución educativa.							X		X		X		X	
		15. Fomentas la colaboración y el trabajo conjunto entre los miembros de tu equipo.							X		X		X		X	

FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO – HABILIDADES DIRECTIVAS

Nombre del instrumento	Encuesta de Habilidades Directivas
Nombres y apellidos del experto	José A. Guevara Ramírez
Documento de identidad	80396738
Años de experiencia en el área	17
Título Profesional/Especialidad	Licenciado en Administración
Máximo Grado Académico	Doctor
Mención	Administración
Nacionalidad	Peruana
Institución	Universidad César Vallejo
Cargo	Docente Tiempo Completo
Número telefónico	949685050
Firma	
Fecha	01/06/2024

Ficha de validación de contenido para un instrumento

INSTRUCCIÓN: A continuación, se le hace llegar el instrumento de recolección de datos (Cuestionario) que permitirá recoger la información en la presente investigación: "Influencia de las habilidades directivas en el clima organizacional de las instituciones educativas en Trujillo, 2024".

Por lo que se le solicita que tenga a bien evaluar el instrumento, haciendo, de ser caso, las sugerencias para realizar las correcciones pertinentes. Los criterios de validación de contenido son:

Criterios	Detalle	Calificación
Suficiencia	El ítem o pregunta pertenece a la dimensión/subcategoría y basta para obtener la medición de esta	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Claridad	El ítem o pregunta se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Coherencia	El ítem o pregunta tiene relación lógica con el indicador que está midiendo	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Relevancia	El ítem o pregunta es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1: de acuerdo 0: en desacuerdo



Nota. Criterios adaptados de la propuesta de Escobar y Cuervo (2008).

Matriz de validación del cuestionario de la variable Clima Organizacional

Definición de la variable: El clima organizacional se refiere a la percepción de los trabajadores sobre diversos aspectos relacionados con su entorno laboral. Esta perspectiva diagnóstica permite identificar áreas de oportunidad y llevar a cabo acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y fortalecer el funcionamiento de los procesos y resultados a nivel organizacional (Paredes y Quiroz, 2021, como se citó en Palma, 2004).

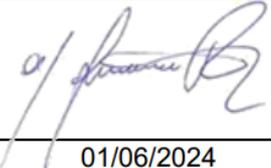
MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO 2 – Clima Organizacional

Título: Influencia de las habilidades directivas en el clima organizacional de las instituciones educativas en Trujillo, 2024.

Autora: Luz Maria Ruiz Romero

Variable	Dimensión	Ítems	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								Observación
			1. Siempre	2. Casi Siempre	3. A veces	4. Casi Nunca	5. Nunca	Suficiencia		Claridad		Coherencia		Relevancia		
								0	1	0	1	0	1	0	1	
Clima Organizacional	Comunicación	1. Recibes retroalimentación constructiva sobre tu desempeño laboral.							X		X		X		X	
		2. La retroalimentación que recibes te ayuda a mejorar en tu trabajo.							X		X		X		X	
		3. Te comunicas abiertamente con tus colegas de igual jerarquía.							X		X		X		X	
		4. Te sientes escuchado/a y tomado/a en cuenta cuando compartes tus ideas o preocupaciones.							X		X		X		X	
	Condiciones laborales	5. El ambiente físico de trabajo contribuye a tu productividad y bienestar.							X		X		X		X	
		6. Se proporcionan los recursos necesarios (equipos, materiales, tecnología, etc.) para realizar eficientemente tus labores.							X		X		X		X	
		7. Tus esfuerzos y logros son reconocidos y recompensados adecuadamente.							X		X		X		X	
		8. Se promueven oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento dentro de la institución educativa.							X		X		X		X	
	Involucramiento laboral	9. Te sientes parte integral de la comunidad educativa de la institución.							X		X		X		X	
		10. Tu trabajo contribuye al éxito general de la institución educativa.							X		X		X		X	
		11. Participas en reuniones o comités donde se discuten aspectos importantes de la institución.							X		X		X		X	
		12. Se implementan las sugerencias y aportes que realizas en el proceso de toma de decisiones.							X		X		X		X	
	Supervisión	13. Realizas reuniones de supervisión con tu equipo.							X		X		X		X	
		14. Evalúas el desempeño de tu personal.							X		X		X		X	
		15. Estableces metas claras y alcanzables para los miembros de tu equipo.							X		X		X		X	

FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO – CLIMA ORGANIZACIONAL

Nombre del instrumento	Encuesta de Clima Organizacional
Nombres y apellidos de experto	José A. Guevara Ramírez
Documento de identidad	80396738
Años de experiencia en el área	17
Título Profesional/Especialidad	Licenciado en Administración
Máximo Grado Académico	Doctor
Mención	Administración
Nacionalidad	Peruana
Institución	Universidad César Vallejo
Cargo	Docente Tiempo Completo
Número telefónico	949685050
Firma	
Fecha	01/06/2024

Experto N° 2

Ficha de validación de contenido para un instrumento

INSTRUCCIÓN: A continuación, se le hace llegar el instrumento de recolección de datos (Cuestionario) que permitirá recoger la información en la presente investigación: "Influencia de las habilidades directivas en el clima organizacional de las instituciones educativas en Trujillo, 2024".

Por lo que se le solicita que tenga a bien evaluar el instrumento, haciendo, de ser caso, las sugerencias para realizar las correcciones pertinentes. Los criterios de validación de contenido son:

Criterios	Detalle	Calificación
Suficiencia	El ítem o pregunta pertenece a la dimensión/subcategoría y basta para obtener la medición de esta	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Claridad	El ítem o pregunta se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Coherencia	El ítem o pregunta tiene relación lógica con el indicador que está midiendo	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Relevancia	El ítem o pregunta es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1: de acuerdo 0: en desacuerdo



Nota. Criterios adaptados de la propuesta de Escobar y Cuervo (2008).

Matriz de validación del cuestionario de la variable Habilidades Directivas

Definición de la variable: De acuerdo con la definición proporcionada por Ríos y Hernández (2023) las habilidades directivas se refieren a conjuntos identificables de acciones que los individuos realizan para lograr ciertos resultados en una institución. Estas habilidades son conocimientos y capacidades que un líder desarrolla para desempeñar eficazmente su función y alcanzar los objetivos en una institución.

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO 1 – Habilidades Directivas

Título: Influencia de las habilidades directivas en el clima organizacional de las instituciones educativas en Trujillo, 2024.

Autora: Luz Maria Ruiz Romero

Variable	Dimensión	Ítems	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								Observación	
			1. Siempre	2. Casi Siempre	3. A veces	4. Casi Nunca	5. Nunca	Suficiencia		Claridad		Coherencia		Relevancia			
								0	1	0	1	0	1	0	1		
Habilidades Directivas	Habilidades personales	1. Reflexionas sobre tus propias fortalezas y debilidades en tu desempeño laboral.							X			X		X			
		2. Identificas y reconoces tus reacciones emocionales en situaciones de trabajo.							X			X		X			
		3. Implementas técnicas de relajación para manejar el estrés laboral.							X			X		X			
		4. Te consideras capaz de mantener la calma y tomar decisiones acertadas bajo presión.							X			X		X			
		5. Aplicas un enfoque analítico y/o creativo para resolver problemas laborales.							X			X		X			
	Habilidades interpersonales	6. Resuelves conflictos de manera proactiva antes de que escalen.							X			X		X			
		7. Utilizas técnicas de negociación y mediación para encontrar soluciones mutuamente beneficiosas.							X			X		X			
		8. Te sientes inspirado/a y motivado/a para realizar tu trabajo.							X			X		X			
		9. Te comunicas de manera abierta y transparente con tus compañeros de trabajo, brindando retroalimentación constructiva.							X			X		X			
		10. Utilizas estrategias de persuasión y negociación para obtener el apoyo necesario en proyectos o iniciativas importantes.							X			X		X			
	Habilidades grupales	11. Delegas tareas y responsabilidades de manera efectiva, teniendo en cuenta las fortalezas y habilidades de tu equipo.							X			X		X			
		12. Promueves y lideras iniciativas de cambio que mejoren la eficiencia y la calidad en tu institución educativa.							X			X		X			
		13. Fomentas un ambiente de aprendizaje continuo y adaptabilidad frente a los desafíos y cambios.							X			X		X			
		14. Formas y desarrollas equipos de trabajo eficaces en tu institución educativa.							X			X		X			
		15. Fomentas la colaboración y el trabajo conjunto entre los miembros de tu equipo.							X			X		X			

**FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO – HABILIDADES
DIRECTIVAS**

Nombre del instrumento	Cuestionario de Habilidades Directivas
Nombres y apellidos del experto	Jose Alberto Guevara Tirado
Documento de identidad	40219665
Años de experiencia en el área	15 años
Título Profesional/Especialidad	Ingeniero de Computación y Sistemas
Grado Académico	Magister en Administración y Doctor en Filosofía con mención en Administración (Ph.D)
Nacionalidad	Peruano
Institución	Universidad Cesar Vallejo
Cargo	Docente
Número telefónico	993637903
Firma	
Fecha	01/06/2024

Ficha de validación de contenido para un instrumento

INSTRUCCIÓN: A continuación, se le hace llegar el instrumento de recolección de datos (Cuestionario) que permitirá recoger la información en la presente investigación: "Influencia de las habilidades directivas en el clima organizacional de las instituciones educativas en Trujillo, 2024".

Por lo que se le solicita que tenga a bien evaluar el instrumento, haciendo, de ser caso, las sugerencias para realizar las correcciones pertinentes. Los criterios de validación de contenido son:

Criterios	Detalle	Calificación
Suficiencia	El ítem o pregunta pertenece a la dimensión/subcategoría y basta para obtener la medición de esta	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Claridad	El ítem o pregunta se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Coherencia	El ítem o pregunta tiene relación lógica con el indicador que está midiendo	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Relevancia	El ítem o pregunta es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1: de acuerdo 0: en desacuerdo



Nota. Criterios adaptados de la propuesta de Escobar y Cuervo (2008).

Matriz de validación del cuestionario de la variable Clima Organizacional

Definición de la variable: El clima organizacional se refiere a la percepción de los trabajadores sobre diversos aspectos relacionados con su entorno laboral. Esta perspectiva diagnóstica permite identificar áreas de oportunidad y llevar a cabo acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y fortalecer el funcionamiento de los procesos y resultados a nivel organizacional (Paredes y Quiroz, 2021, como se citó en Palma, 2004).

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO 2 – Clima Organizacional

Título: Influencia de las habilidades directivas en el clima organizacional de las instituciones educativas en Trujillo, 2024.

Autora: Luz Maria Ruiz Romero

Variable	Dimensión	Ítems	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								Observación	
			1. Siempre	2. Casi Siempre	3. A veces	4. Casi Nunca	5. Nunca	Suficiencia		Claridad		Coherencia		Relevancia			
								0	1	0	1	0	1	0	1		
Clima Organizacional	Comunicación	1. Recibes retroalimentación constructiva sobre tu desempeño laboral.							X			X		X			
		2. La retroalimentación que recibes te ayuda a mejorar en tu trabajo.							X			X		X			
		3. Te comunicas abiertamente con tus colegas de igual jerarquía.							X			X		X			
		4. Te sientes escuchado/a y tomado/a en cuenta cuando compartes tus ideas o preocupaciones.							X			X		X			
	Condiciones laborales	5. El ambiente físico de trabajo contribuye a tu productividad y bienestar.							X			X		X			
		6. Se proporcionan los recursos necesarios (equipos, materiales, tecnología, etc.) para realizar eficientemente tus labores.							X			X		X			
		7. Tus esfuerzos y logros son reconocidos y recompensados adecuadamente.							X			X		X			
		8. Se promueven oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento dentro de la institución educativa.							X			X		X			
	Involucramiento laboral	9. Te sientes parte integral de la comunidad educativa de la institución.							X			X		X			
		10. Tu trabajo contribuye al éxito general de la institución educativa.							X			X		X			
		11. Participas en reuniones o comités donde se discuten aspectos importantes de la institución.							X			X		X			
		12. Se implementan las sugerencias y aportes que realizas en el proceso de toma de decisiones.							X			X		X			
	Supervisión	13. Realizas reuniones de supervisión con tu equipo.							X			X		X			
		14. Evalúas el desempeño de tu personal.							X			X		X			
		15. Estableces metas claras y alcanzables para los miembros de tu equipo.							X			X		X			

FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO – CLIMA ORGANIZACIONAL

Nombre del instrumento	Cuestionario de Clima Organizacional
Nombres y apellidos del experto	Jose Alberto Guevara Tirado
Documento de identidad	40219665
Años de experiencia en el área	15 años
Título Profesional/Especialidad	Ingeniero de Computación y Sistemas
Máximo Grado Académico	Magister en Administración y Doctor en Filosofía con mención en Administración (Ph.D)
Nacionalidad	Peruano
Institución	Universidad Cesar Vallejo
Cargo	Docente
Número telefónico	993637903
Firma	
Fecha	01/06/2024

Experto N° 3

Ficha de validación de contenido para un instrumento

INSTRUCCIÓN: A continuación, se le hace llegar el instrumento de recolección de datos (Cuestionario) que permitirá recoger la información en la presente investigación: "Influencia de las habilidades directivas en el clima organizacional de las instituciones educativas en Trujillo, 2024".

Por lo que se le solicita que tenga a bien evaluar el instrumento, haciendo, de ser caso, las sugerencias para realizar las correcciones pertinentes. Los criterios de validación de contenido son:

Criterios	Detalle	Calificación
Suficiencia	El ítem o pregunta pertenece a la dimensión/subcategoría y basta para obtener la medición de esta	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Claridad	El ítem o pregunta se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Coherencia	El ítem o pregunta tiene relación lógica con el indicador que está midiendo	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Relevancia	El ítem o pregunta es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1: de acuerdo 0: en desacuerdo



Nota. Criterios adaptados de la propuesta de Escobar y Cuervo (2008).

Matriz de validación del cuestionario de la variable Habilidades Directivas

Definición de la variable: De acuerdo con la definición proporcionada por Ríos y Hernández (2023) las habilidades directivas se refieren a conjuntos identificables de acciones que los individuos realizan para lograr ciertos resultados en una institución. Estas habilidades son conocimientos y capacidades que un líder desarrolla para desempeñar eficazmente su función y alcanzar los objetivos en una institución.

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO 1 – Habilidades Directivas

Título: Influencia de las habilidades directivas en el clima organizacional de las instituciones educativas en Trujillo, 2024.

Autora: Luz Maria Ruiz Romero

Variable	Dimensión	Ítems	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								Observación	
			1. Siempre	2. Casi Siempre	3. A veces	4. Casi Nunca	5. Nunca	Suficiencia		Claridad		Coherencia		Relevancia			
								0	1	0	1	0	1	0	1		
Habilidades Directivas	Habilidades personales	1. Reflexionas sobre tus propias fortalezas y debilidades en tu desempeño laboral.							X			X		X			
		2. Identificas y reconoces tus reacciones emocionales en situaciones de trabajo.							X			X		X			
		3. Implementas técnicas de relajación para manejar el estrés laboral.							X			X		X			
		4. Te consideras capaz de mantener la calma y tomar decisiones acertadas bajo presión.							X			X		X			
		5. Aplicas un enfoque analítico y/o creativo para resolver problemas laborales.							X			X		X			
	Habilidades interpersonales	6. Resuelves conflictos de manera proactiva antes de que escalen.							X	X			X		X		Especificar la palabra escalen, va en relación a un ¿cargo, función o al mismo conflicto?
		7. Utilizas técnicas de negociación y mediación para encontrar soluciones mutuamente beneficiosas.							X			X		X			
		8. Te sientes inspirado/a y motivado/a para realizar su trabajo.							X			X		X			
		9. Te comunicas de manera abierta y transparente con tus compañeros de trabajo, brindando retroalimentación constructiva.							X			X		X			
		10. Utilizas estrategias de persuasión y negociación para obtener el apoyo necesario en proyectos o iniciativas importantes.							X			X		X			
	Habilidades grupales	11. Delegas tareas y responsabilidades de manera efectiva, teniendo en cuenta las fortalezas y habilidades de tu equipo.							X			X		X			
		12. Promueves y lideras iniciativas de cambio que mejoren la eficiencia y la calidad en tu institución educativa.							X			X		X			
		13. Fomentas un ambiente de aprendizaje continuo y adaptabilidad frente a los desafíos y cambios.							X			X		X			
		14. Formas y desarrollas equipos de trabajo eficaces en tu institución educativa.							X			X		X			
		15. Fomentas la colaboración y el trabajo en conjunto entre los miembros de tu equipo.							X			X		X			

FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO – HABILIDADES DIRECTIVAS

Nombre del instrumento	Cuestionario de Habilidades Directivas
Nombres y apellidos del experto	Jheisy Patricia Flores Perez
Documento de identidad	73343417
Años de experiencia en el área	3
Título Profesional/Especialidad	Licenciada en Administración
Grado Académico	Maestría
Mención	Administración de Negocios - MBA
Nacionalidad	Peruana
Institución	Universidad César Vallejo
Cargo	Asistente Administrativa
Número telefónico	955500372
Firma	
Fecha	24/05/2024

Ficha de validación de contenido para un instrumento

INSTRUCCIÓN: A continuación, se le hace llegar el instrumento de recolección de datos (Cuestionario) que permitirá recoger la información en la presente investigación: "Influencia de las habilidades directivas en el clima organizacional de las instituciones educativas en Trujillo, 2024".

Por lo que se le solicita que tenga a bien evaluar el instrumento, haciendo, de ser caso, las sugerencias para realizar las correcciones pertinentes. Los criterios de validación de contenido son:

Criterios	Detalle	Calificación
Suficiencia	El ítem o pregunta pertenece a la dimensión/subcategoría y basta para obtener la medición de esta	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Claridad	El ítem o pregunta se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Coherencia	El ítem o pregunta tiene relación lógica con el indicador que está midiendo	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Relevancia	El ítem o pregunta es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1: de acuerdo 0: en desacuerdo



Nota. Criterios adaptados de la propuesta de Escobar y Cuervo (2008).

Matriz de validación del cuestionario de la variable Clima Organizacional

Definición de la variable: El clima organizacional se refiere a la percepción de los trabajadores sobre diversos aspectos relacionados con su entorno laboral. Esta perspectiva diagnóstica permite identificar áreas de oportunidad y llevar a cabo acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y fortalecer el funcionamiento de los procesos y resultados a nivel organizacional (Paredes y Quiroz, 2021, como se citó en Palma, 2004).

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO 2 – Clima Organizacional

Título: Influencia de las habilidades directivas en el clima organizacional de las instituciones educativas en Trujillo, 2024.

Autora: Luz Maria Ruiz Romero

Variable	Dimensión	Ítems	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								Observación
			1. Siempre	2. Casi Siempre	3. A veces	4. Casi Nunca	5. Nunca	Suficiencia		Claridad		Coherencia		Relevancia		
								0	1	0	1	0	1	0	1	
Clima Organizacional	Comunicación	1. Recibes retroalimentación constructiva sobre tu desempeño laboral.							X		X		X		X	
		2. La retroalimentación que recibes te ayuda a mejorar en tu trabajo.							X		X		X		X	
		3. Te comunicas abiertamente con tus colegas de igual jerarquía.							X		X		X		X	
		4. Te sientes escuchado/a y tomado/a en cuenta cuando compartes tus ideas o preocupaciones.							X		X		X		X	
	Condiciones laborales	5. El ambiente físico de trabajo contribuye a tu productividad y bienestar.							X		X		X		X	
		6. Se proporcionan los recursos necesarios (equipos, materiales, tecnología, etc.) para realizar eficientemente tus labores.							X		X		X		X	
		7. Tus esfuerzos y logros son reconocidos y recompensados adecuadamente.							X		X		X		X	
		8. Se promueven oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento dentro de la institución educativa.							X		X		X		X	
	Involucramiento laboral	9. Te sientes parte integral de la comunidad educativa de la institución.							X		X		X		X	
		10. Tu trabajo contribuye al éxito general de la institución educativa.							X		X		X		X	
		11. Participas en reuniones o comités donde se discuten aspectos importantes de la institución.							X		X		X		X	
		12. Se implementan las sugerencias y aportes que realizas en el proceso de toma de decisiones.							X			X	X		X	Cambiar la palabra implementan , podría ser consideran .
	Supervisión	13. Realizas reuniones de supervisión con tu equipo.							X		X		X		X	
		14. Evalúas el desempeño de tu personal.							X		X		X		X	
		15. Estableces metas claras y alcanzables para los miembros de tu equipo.							X		X		X		X	

FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO – CLIMA ORGANIZACIONAL

Nombre del instrumento	Cuestionario de Clima Organizacional
Nombres y apellidos del experto	Jheisy Patricia Flores Perez
Documento de identidad	73343417
Años de experiencia en el área	3
Título Profesional/Especialidad	Licenciada en Administración
Grado Académico	Maestría
Mención	Administración de Negocios - MBA
Nacionalidad	Peruana
Institución	Universidad César Vallejo
Cargo	Asistente Administrativa
Número telefónico	955500372
Firma	
Fecha	24/05/2024

Anexo 7. Resultados de análisis de consistencia interna

Prueba de confiabilidad

Estadísticas de total de elemento de la prueba de confiabilidad de Habilidades Directivas

	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	129,25	260,092	-0,156	0,803
P2	130,10	246,200	0,207	0,893
P3	129,55	243,208	0,316	0,889
P4	130,20	227,642	0,770	0,873
P5	129,15	249,608	0,177	0,894
P6	130,55	255,313	0,005	0,897
P7	130,00	247,158	0,173	0,895
P8	130,50	242,158	0,322	0,889
P9	130,45	236,997	0,491	0,883
P10	130,65	234,976	0,559	0,888
P11	130,35	229,608	0,610	0,877
P12	130,15	229,503	0,679	0,876
P13	129,30	241,905	0,363	0,888
P14	129,45	248,366	0,147	0,896
P15	129,90	243,358	0,335	0,789

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,866	15

Estadísticas de total de elemento de la prueba de confiabilidad de Clima Organizacional

	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	63,90	494,726	0,785	0,955
P2	64,25	487,776	0,811	0,955
P3	64,60	497,621	0,568	0,957
P4	64,65	524,239	0,105	0,961
P5	64,10	466,095	0,934	0,953
P6	63,15	538,555	-0,188	0,963
P7	62,60	526,042	0,084	0,960
P8	64,50	491,421	0,671	0,956
P9	63,95	492,155	0,664	0,956
P10	64,05	482,366	0,781	0,955
P11	64,25	491,039	0,620	0,957
P12	64,35	498,134	0,631	0,956
P13	64,30	510,432	0,393	0,958
P14	63,90	484,411	0,791	0,955
P15	64,15	470,134	0,867	0,954

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,962	15

Validez

Para la validez se realizó mediante el juicio de expertos, tres en total, acerca de la pertinencia de los ítems en relación al constructo evaluado por dimensiones, se utilizó la fórmula de V de Aiken.

$$V = \frac{S}{(n(c - 1))}$$

Donde:

S = la sumatoria de si

n = número de jueces

c = número de valores de la escala de valoración

Los resultados fueron los siguientes:

V de Aiken para instrumento "HABILIDADES DIRECTIVAS"

Dimensión	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Total
Habilidades personales	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Habilidades interpersonales	1,00	0,93	1,00	1,00	0,98
Habilidades grupales	1,00	0,93	1,00	1,00	0,98
Total	1,00	0,96	1,00	1,00	0,99

El coeficiente V de Aiken es 0,99; este valor indica que el instrumento es válido para recabar información sobre las habilidades directivas.

V de Aiken para instrumento "CLIMA ORGANIZACIONAL"

Dimensión	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Total
Comunicación	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Condiciones laborales	0,83	0,92	0,92	1,00	0,89
Involucramiento laboral	1,00	0,92	1,00	0,92	0,97
Supervisión	1,00	1,00	0,89	1,00	0,96
Total	0,96	0,96	0,95	0,98	0,96

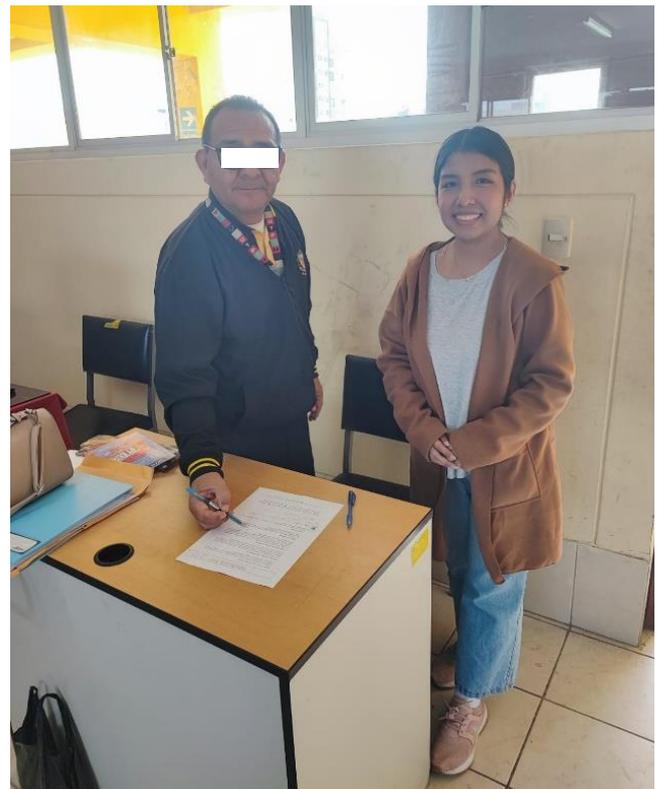
El coeficiente V de Aiken es 0,96; este valor indica que el instrumento es válido para recabar información sobre el clima organizacional.

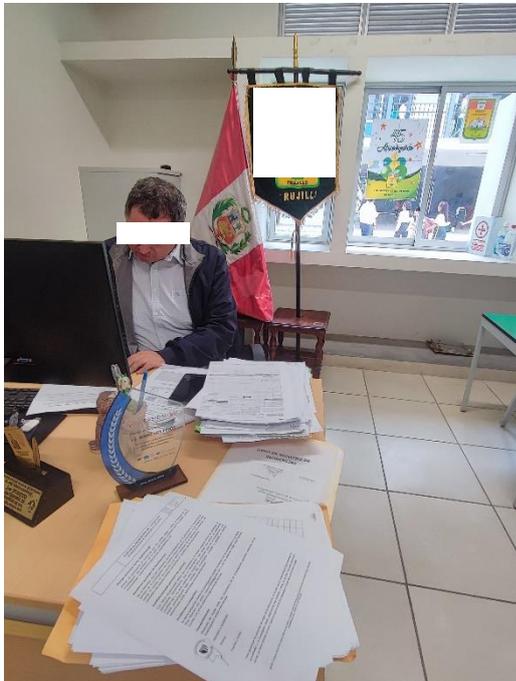
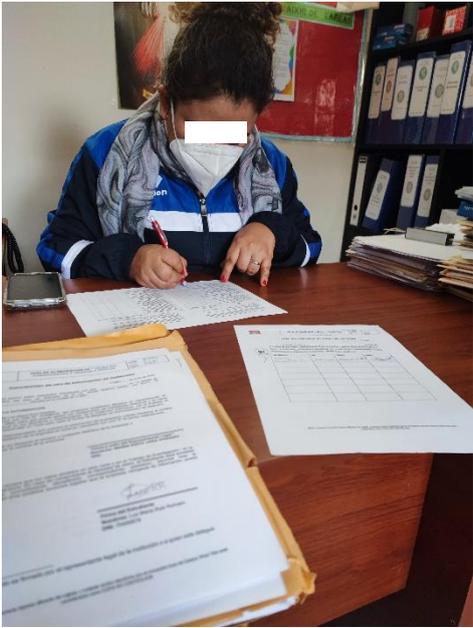
Anexo 8. Base de datos

BB.DD. HABILIDADES DIRECTIVAS															
ITEMS / ENCUESTADOS	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15
1	4	4	4	4	2	2	4	3	4	0	2	4	2	2	4
2	0	3	0	0	2	3	0	0	0	2	2	2	0	2	3
3	0	0	2	3	0	3	0	3	3	0	3	0	3	0	0
4	3	3	2	0	3	0	3	0	0	0	3	0	0	3	0
5	3	2	3	0	0	0	0	3	0	0	3	0	2	2	0
6	2	3	2	0	3	0	0	3	0	0	2	3	0	0	0
7	4	3	0	0	4	0	4	4	4	4	0	4	4	0	4
8	0	3	2	4	4	0	4	0	4	4	3	4	0	3	3
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	0	4	0
11	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	0	0	4
12	4	4	2	3	4	3	4	3	4	4	4	0	4	0	4
13	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	0	2	1	0	3	0	3	0	3	0	3	0	0	0	3
15	0	2	3	3	2	0	0	3	0	3	0	3	0	0	0
16	4	3	2	4	4	0	4	0	4	0	4	3	3	4	0
17	0	2	1	2	2	0	3	0	0	0	3	2	0	3	0
18	0	0	0	3	0	3	0	3	0	3	0	0	0	3	3
19	0	3	3	3	3	4	3	4	0	3	4	0	4	0	4
20	0	3	2	3	0	0	0	0	3	3	0	3	0	3	0
21	2	2	3	0	3	0	0	3	0	0	3	0	0	3	0
22	4	0	2	3	4	0	4	0	4	0	3	4	4	4	4
23	4	4	3	3	4	4	0	4	4	4	3	4	0	4	0
24	3	0	1	0	3	0	0	3	0	0	3	3	0	3	0
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	4	4	2	4	4	4	4	0	4	3	0	4	4	3	0
27	0	0	0	3	0	3	0	3	0	0	3	0	3	0	3
28	0	0	2	3	3	3	0	0	0	3	0	3	3	0	0
29	4	4	3	0	4	0	4	0	3	4	4	4	4	3	4
30	3	0	3	0	3	0	0	0	3	0	3	0	0	3	0
31	2	2	1	2	4	4	4	4	0	4	3	4	4	4	4
32	0	3	2	0	3	0	3	0	0	3	0	0	3	0	3
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	4	4	0	4	0	4	4	3	3	3	2	3	0	3	3
35	0	3	2	0	0	3	3	0	0	3	0	3	0	0	3
36	0	0	0	3	0	3	2	0	2	3	0	0	2	0	0
37	3	0	2	3	0	0	0	0	3	0	3	2	0	3	0
38	3	2	2	1	3	3	0	0	3	3	0	0	0	0	0
39	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
40	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2
41	4	0	4	3	3	0	4	3	3	3	4	3	3	0	3
42	0	4	2	3	4	4	3	0	4	0	4	4	0	3	3
43	3	3	1	4	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2
44	3	3	3	4	3	4	0	4	0	0	3	3	0	4	4
45	3	3	2	4	0	4	3	0	4	3	4	0	4	0	4
46	0	3	2	3	3	3	0	0	0	3	0	0	0	3	0
47	3	3	2	3	2	2	3	3	4	3	3	2	2	2	2
48	3	0	2	0	2	3	0	3	0	3	0	0	0	3	0
49	4	3	3	3	4	4	3	3	3	0	3	4	3	0	4
50	0	2	3	0	3	0	0	4	0	0	3	3	0	0	0
51	3	3	2	4	3	3	0	4	0	4	3	4	4	3	0
52	3	2	1	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3
53	0	3	2	0	0	0	3	2	0	0	0	3	0	3	3
54	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3
55	4	4	4	3	3	3	3	0	4	4	0	4	0	0	4
56	4	0	4	3	3	3	3	4	0	4	4	4	0	4	4
57	0	0	0	3	0	0	3	0	3	3	0	3	0	3	0
58	0	0	2	0	3	3	0	0	0	2	3	2	2	0	3
59	3	3	2	1	2	2	2	0	2	2	3	2	2	2	2
60	2	2	1	3	2	3	3	2	2	2	4	3	1	2	2

BB.DD. CLIMA ORGANIZACIONAL															
ITEMS / ENCUESTADOS	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15
1	4	2	4	2	4	2	2	2	4	3	0	2	4	3	4
2	1	2	0	2	0	1	1	1	0	0	3	2	2	0	3
3	2	2	3	2	3	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3
4	3	2	0	3	0	2	2	2	0	3	0	3	0	0	0
5	2	2	0	2	2	2	0	2	4	3	0	3	0	2	0
6	3	0	0	3	0	2	0	3	0	3	0	3	0	0	0
7	2	3	4	2	0	0	0	4	4	4	4	2	4	4	4
8	3	0	0	3	0	3	3	4	0	0	0	4	0	0	0
9	1	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3
10	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	0	0	3	3	0
11	4	4	4	3	4	3	2	4	4	4	0	3	4	0	3
12	2	2	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4
13	3	4	4	3	3	3	2	3	4	4	4	4	3	4	3
14	1	1	1	4	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3
15	1	2	0	0	3	2	0	2	0	0	0	4	2	3	0
16	2	0	0	4	0	0	2	2	3	0	3	0	3	0	3
17	0	0	0	2	3	2	0	4	0	2	3	2	0	0	3
18	2	2	3	2	2	2	2	0	3	3	4	3	4	3	4
19	2	2	0	3	0	2	2	2	0	0	4	3	0	0	0
20	3	0	3	0	3	0	3	2	0	0	0	0	3	0	3
21	2	3	1	3	0	0	0	2	3	0	2	0	0	0	4
22	1	1	0	0	3	3	2	1	3	0	0	0	0	0	4
23	2	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4
24	2	2	0	3	0	3	0	0	0	4	4	0	3	3	0
25	4	4	0	4	4	4	0	4	0	4	4	0	4	0	4
26	2	3	4	0	4	4	2	3	0	4	4	4	0	4	4
27	0	3	0	3	0	0	0	3	0	3	0	0	3	0	3
28	3	0	4	0	0	4	0	0	0	3	0	0	0	4	0
29	3	4	4	3	3	2	3	2	4	4	4	4	3	3	4
30	3	0	3	0	3	0	3	0	0	3	0	0	3	0	0
31	1	2	0	0	0	3	3	0	4	4	0	4	0	0	0
32	2	2	0	0	2	3	0	0	0	0	3	0	3	0	3
33	0	4	0	4	4	0	4	4	0	4	0	4	4	4	4
34	1	2	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3
35	1	2	0	3	2	2	2	2	0	0	4	3	0	0	3
36	2	0	0	3	0	3	0	0	0	4	0	3	0	1	4
37	0	3	0	0	0	3	3	0	0	3	0	2	2	3	0
38	3	0	3	3	0	0	0	0	4	0	0	4	3	0	0
39	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4
40	3	3	4	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2
41	0	3	0	0	3	0	3	0	0	0	3	0	3	0	3
42	1	0	0	0	0	3	3	2	0	0	0	3	3	3	0
43	2	0	0	0	3	0	3	2	0	0	3	0	2	2	2
44	2	0	0	3	2	3	0	2	0	3	0	0	3	0	0
45	0	3	0	3	0	3	2	0	0	0	0	3	3	3	0
46	2	2	0	3	0	0	2	2	3	0	0	3	0	3	0
47	2	2	3	2	3	1	2	1	3	3	4	3	3	3	2
48	2	0	3	0	3	4	2	2	0	0	2	3	0	3	0
49	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
50	0	3	0	0	3	0	3	0	0	0	0	3	3	3	0
51	2	3	0	0	2	3	3	2	0	0	0	0	3	0	0
52	2	2	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	2	3	3
53	0	3	0	2	0	3	2	3	0	0	0	3	0	0	3
54	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2
55	2	4	4	0	4	4	2	2	4	0	4	4	0	3	3
56	1	0	4	3	0	0	2	2	4	4	4	4	4	3	3
57	0	4	3	0	3	0	0	3	0	0	0	3	3	0	0
58	2	3	0	2	0	0	2	1	0	3	0	3	0	2	0
59	1	2	2	2	1	0	2	2	3	3	2	3	3	2	3
60	3	3	2	2	2	2	2	1	3	3	2	2	2	2	2

Anexo 9. Evidencias fotográficas





Anexo 10. Reporte de similitud

Feedback Studio - Google Chrome
ev.turnitin.com/app/carta/es/?ro=103&u=1088032488&u=1&o=2427753720&lang=es

feedback studio LUZ MARIA RUIZ ROMERO Influencia de las habilidades directivas en el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS – MBA

Influencia de las habilidades directivas en el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Administración de Negocios - MBA

AUTORA:
Ruiz Romero, Luz Maria (orcid.org/ 0000-0001-9802-979X)

ASESORES:
Mg. Barrera Correa, Angie Carol (orcid.org/ 0000-0003-1406-9706)
Mg. Benites Alaga, Ricardo Steiman (orcid.org/ 0000-0002-8819-1651)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:
Modelos y Herramientas Gerenciales

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:
Desarrollo Económico, Empleo y Emprendimiento

TRUJILLO - PERÚ
2024

Resumen de coincidencias
15 %
Se están viendo fuentes estándar
Ver fuentes en inglés

Coincidencias

Número	Fuente	Porcentaje
1	Entregado a Universidad... Trabajo del estudiante	5 %
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	4 %
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2 %
4	Moreno Villegas, Jaime... Publicación	<1 %
5	www.tandfonline.com Fuente de Internet	<1 %
6	Entregado a Universidad... Trabajo del estudiante	<1 %
7	Entregado a Universidad... Trabajo del estudiante	<1 %
8	Diana Esperanza Obes... Publicación	<1 %
9	Jichuan Wang, Amir He... Publicación	<1 %
10	repositorio.uandina.edu... Fuente de Internet	<1 %
11	www.risti.org Fuente de Internet	<1 %
12	Durán, Camela Rodríguez... Publicación	<1 %
13	repositorio.enamh.edu... Fuente de Internet	<1 %
14	repositorio.unapicuitos... Fuente de Internet	<1 %
15	scielo.ics.unia.py Fuente de Internet	<1 %

Página: 1 de 42 Número de palabras: 12354 Versión solo texto del informe Alta resolución Activado 12:56 5/10/2024