



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD
ESPECIALIDAD EN POLÍTICAS EDUCATIVAS
Y GESTIÓN PÚBLICA**

Clima institucional y habilidades directivas en una institución
educativa Trujillo

**TRABAJO ACADÉMICO PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL
DE SEGUNDA ESPECIALIDAD EN POLÍTICAS EDUCATIVAS Y GESTIÓN
PÚBLICA**

AUTORA:

Abanto Cruz, Yovana Yaneth (orcid.org/0000-0003-1887-7794)

ASESORA:

Dra. Reyes Pastor, Graciela Esther (orcid.org/0000-0002-8206-1717)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN ESPECÍFICA:

Didáctica y Evaluación de los Aprendizajes

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

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

TRUJILLO – PERÚ

2024

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado en primer lugar a Dios, quien me brinda la vida y en segundo lugar a mi familia; Henry, Jhordy y Belén por su apoyo incondicional para lograr mis metas trazadas.

La autora.

AGRADECIMIENTO

A los maestros del programa de segunda especialidad, que me apoyaron en todo momento para culminar este noble propósito en especial a la Reyes Pastor Graciela Esther, por su orientación, sugerencias y motivación a realizar esta investigación.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE HUMANIDADES

**PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD EN POLÍTICAS EDUCATIVAS Y
GESTIÓN PÚBLICA**

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, REYES PASTOR GRACIELA ESTHER, docente de la FACULTAD DE HUMANIDADES del programa de SEGUNDA ESPECIALIDAD EN POLÍTICAS EDUCATIVAS Y GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - TRUJILLO, asesor de Trabajo Académico II titulado: "Clima institucional y habilidades directivas en una institución educativa Trujillo", cuyo autor es ABANTO CRUZ YOVANA YANETH, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 18%, 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 el Trabajo Académico II 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, 30 de Junio del 2024

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
REYES PASTOR GRACIELA ESTHER DNI: 42827050 ORCID: 0000-0002-8206-1717	Firmado electrónicamente por: GREYESPA el 09-07- 2024 16:42:39

Código documento Trilce: TRI - 0783454



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE HUMANIDADES

**PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD EN POLÍTICAS EDUCATIVAS Y
GESTIÓN PÚBLICA**

Declaratoria de Originalidad del Autor

Yo, ABANTO CRUZ YOVANA YANETH estudiante de la FACULTAD DE HUMANIDADES del programa de SEGUNDA ESPECIALIDAD EN POLÍTICAS EDUCATIVAS Y GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - TRUJILLO, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan el Trabajo Académico II titulado: "Clima institucional y habilidades directivas en una institución educativa Trujillo", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que el Trabajo Académico II:

1. No ha sido plagiado 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 publicado, ni presentado 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
YOVANA YANETH ABANTO CRUZ DNI: 42100783 ORCID: 0000-0003-1887-7794	Firmado electrónicamente por: YABANTOC el 30-06- 2024 22:33:07

Código documento Trilce: TRI - 0783455

ÍNDICE

CARÁTULA	1
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL ASESOR	iv
DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD DEL AUTOR.....	v
ÍNDICE	vi
INDICE DE TABLAS	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT	ix
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	4
III. METODOLOGÍA.....	9
IV. RESULTADOS	13
V. DISCUSIÓN.....	19
VI. CONCLUSIONES.....	21
VII. RECOMENDACIONES.....	22
REFERENCIAS	23
ANEXOS.....	28

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clima institucional en una institución educativa, Trujillo.....	13
Tabla 2 Dimensiones del Clima institucional en una institución educativa, Trujillo..	13
Tabla 3 HD en una institución educativa, Trujillo.....	14
Tabla 4 Dimensiones de la variable Habilidades directivas en una I.E, Trujillo.	14
Tabla 5 Prueba de normalidad.....	15
Tabla 6 Correlación entre la Clima institucional y las HD en una Institución Educativa, Trujillo.	16
Tabla 7 Correlación entre la Clima institucional y la dimensión habilidades personales en una Institución Educativa, Trujillo.....	17
Tabla 8.....	17
Tabla 9 <i>Correlación entre el Clima institucional y dimensión Automotivación en una Institución Educativa, Trujillo.....</i>	18

RESUMEN

El estudio actual, titulado "Clima institucional y Habilidades directivas en una institución educativa, Trujillo", se centra en la necesidad de evaluar si se está generando alguna relación entre el clima institucional con las habilidades directivas en una institución educativa (IE). El objetivo principal era establecer la correlación entre el clima institucional y las habilidades directivas en las organizaciones. La metodología empleada fue un enfoque cuantitativo, es decir, un método de tipo básico, utilizando un diseño transversal no experimental y operando en un nivel correlacional. La muestra consistió en 90 docentes. La selección de los docentes se basó en un muestreo censal. La metodología empleada consistió en la utilización de una encuesta, a saber, un cuestionario tipo Likert que consistía en 24 ítems para medir la variable uno y 21 ítems para evaluar la variabilidad de la variable dos. Los hallazgos demostraron una asociación alta entre el clima institucional y las habilidades directivas, caracterizada por un coeficiente de correlación positiva notablemente fuerte de Spearman. El valor es 0.986. Además, se observó una fuerte correlación positiva entre las dimensiones de la variable HD y la variable CI. El hallazgo más concluyente indica que mientras mejor clima institucional haya también mejorará las habilidades directivas personales, grupales e interpersonales de los directivos de una I.E.

Palabras clave: Clima institucional, habilidades directivas, institución educativa.

ABSTRACT

The current study, entitled "Institutional Climate and Leadership Skills in an Educational Institution, Trujillo", focuses on the need to assess whether any relationship is being generated between the institutional climate and leadership skills in an educational institution (IE). The main objective was to establish a correlation between the institutional climate and managerial skills in organizations. The methodology used was a quantitative approach, i.e. a basic-type method, using a non-experimental cross-design and operating on a correlational level. The sample consisted of 90 teachers. The selection of teachers was based on a census sample. The methodology used consisted of the use of a survey, namely, a Likert type questionnaire consisting of 24 items to measure variable one and 21 items to evaluate variability for variable two. The findings demonstrated a high association between institutional climate and managerial skills, characterized by a remarkably strong Spearman positive correlation coefficient. The value is 0.986. In addition, a strong positive correlation was observed between the dimensions of the HD variable and the CI variable. The most conclusive finding indicates that the better institutional climate will also improve the personal, group and interpersonal managerial skills I.E. managers.

Keywords: Institutional climate, leadership skills, educational institution.

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente, las instituciones educativas de nuestro país se enfrentan a numerosos desafíos, los más urgentes de los cuales son los obstáculos a las políticas e iniciativas educativas destinadas a crear entornos diversos en los que los maestros puedan llevar a cabo eficazmente su labor pedagógica y las tareas conexas de manera justa, coordinada y respetable.

En el mundo de hoy, la adquisición de habilidades de gestión es crucial. El liderazgo eficaz desempeña un papel clave en el logro de experiencias educativas exitosas a escala mundial. La eficiencia de un gerente está determinada por sus fuertes habilidades de gestión, que contribuyen a un entorno educativo productivo para el personal. Además, estas habilidades conducen a resultados de aprendizaje exitosos y al logro de objetivos establecidos. Un líder con estas habilidades fomenta un ambiente de empatía y promueve la comunicación horizontal en el lugar de trabajo. Además, excelente en la resolución de problemas y el trabajo en equipo.

Además, estos talentos son definidos por, Bermúdez & Bravo (2016); Cámara et al. (2023) como una colección de aptitudes que requieren un gerente pedagógico. Esto les permite establecer relaciones eficaces con todos los miembros de su grupo de trabajo y también participar en la autogestión. Además, según González (2019); Ramos et al. (2016); Tacca et al. (2020) estas habilidades se refieren a una amplia gama de acciones y comportamientos que exhiben los gerentes para lograr resultados óptimos a través de la autorregulación., Flores et al. (2021) se refiere a la apreciación objetiva de los trabajadores y a la relación que existe entre todos ellos.

Además, un ambiente institucional favorable mejora los estándares educativos y la eficiencia general de la empresa. La gestión eficaz es esencial para crear un entorno institucional favorable, ya que tiene una influencia significativa en múltiples factores que afectan al rendimiento y el crecimiento de la organización. El liderazgo gerencial eficaz influye significativamente en la utilización de los recursos y la dirección general de una institución.

En los últimos años, los estudios realizados en América Latina han examinado las habilidades específicas que poseen los gerentes, con especial

énfasis en las habilidades de grupo. Un estudio de este tipo, realizado por Bedoya et al. (2020) destaca la importancia de los gerentes que empoderan a su institución a través de diversas acciones. Estos gerentes deben tener la capacidad de tomar decisiones importantes, mostrar buenas habilidades interpersonales y comprender las necesidades de sus miembros del equipo. El estudio concluye que estas características tienen un impacto significativo del 75% en el rendimiento del equipo y el logro de objetivos compartidos

El Ministerio de Educación de Ecuador ha implementado normas que deben tenerse en cuenta en las prácticas profesionales y escolares. Estas normas están resumidas en las Directrices de 2017, que están organizadas en cuatro dimensiones que evalúan de forma exhaustiva el desempeño de la gestión. La primera dimensión, la Gestión Administrativa, se centra en la evaluación de habilidades de gestión específicas.

En Perú, un programa llamado PLANGED se implementó en la década de 1990 para proporcionar planes de capacitación y desarrollo para directores. Este programa se ha actualizado continuamente hasta el año 2000 para mejorar las habilidades de gestión de las personas en nuestro país. Desde entonces, se han desarrollado programas de apoyo y capacitación tanto en persona como virtualmente para satisfacer las necesidades y roles cambiantes de los gerentes administrativos y empresarios institucionales hasta la fecha.

Además, en nuestro departamento de La Libertad, se han implementado programas de gestión institucional previos a la coyuntura propiciada por el COVID 19, mediante un formato semipresencial, promovidas por el Ministerio de Educación y universidades privadas; actualmente a través de la plataforma PeruEduca, se imparten cursos cortos en línea enfocados a potenciar el liderazgo y mejorar el clima institucional.

En este sentido, esta investigación pretende establecer la relación entre las HD y el CI en las organizaciones. La gestión directiva tiene un impacto significativo en la forma en que se desarrolla y se percibe el clima institucional. Una gestión directiva efectiva tiene la capacidad de crear un clima organizacional favorable, promoviendo el compromiso de los empleados, además de su motivación y satisfacción en el lugar de trabajo (Martínez y Valiente, 2019). En consecuencia, se plantea el siguiente problema: ¿Qué relación existe entre el clima institucional y las

habilidades directivas en una I.E. de Trujillo, en el 2024? Y como problemas específicos: (a) ¿Qué relación existe entre el clima institucional y las habilidades directivas personales en una I.E. de Trujillo, en el 2024? (b)? ¿Qué relación existe entre el clima institucional y las habilidades directivas interpersonales en una I.E. de Trujillo, en el 2024? (c) ¿Qué relación existe entre clima institucional y habilidades directivas grupales en una I.E. de Trujillo, en el 2024?

Además, se justifica el estudio porque determinará la relación que existe entre clima institucional en una I.E. y “ejercicio de las habilidades” con que cuentan los directivos, esto nos brindará información acerca de la puesta en práctica de los aprendizajes obtenidos en los diferentes programas impulsados por el Ministerio de Educación-MINEDU, que implica la relación laboral entre profesores y directivos. Por ello, me como objetivo general se plantea: Comprobar la relación existente entre clima institucional y habilidades directivas en una I.E. del distrito de Trujillo, 2024; y los objetivos específicos: a) Comprobar la relación que existe entre las variables clima institucional y habilidades directivas personales en una I.E. de Trujillo, 2024; b) Comprobar la relación existente entre clima institucional y las habilidades directivas interpersonales en una I.E. de Trujillo, 2024 y c) Comprobar la relación que existe entre las variables clima institucional y habilidades directivas grupales en una I.E. de Trujillo, 2024.

Asimismo, las hipótesis derivadas de esta investigación son las siguientes: Como hipótesis general, existe una relación significativa entre las variables clima institucional y habilidades directivas en una I.E. de Trujillo, 2024. Y como hipótesis específicas: a) Existe una relación directa entre las variables clima institucional y habilidades directivas personales en una I.E. de Trujillo, 2024; b) Existe una relación directa entre clima institucional y habilidades directivas interpersonales en una I.E. de Trujillo, 2024 y c) Existe una relación directa entre las variables clima institucional y habilidades directivas grupales en una I.E. de Trujillo, 2024.

II. MARCO TEÓRICO

Para llevar a cabo este estudio, era imperativo buscar artículos científicos de origen nacional e internacional, escritos en español e inglés, que se centraran en los temas de CI y HD. Además, se requirió la revisión de las bases teóricas y las teorías relacionadas con las variables antes mencionadas.

Una de las investigaciones internacionales realizadas por Sagredo y Castelló (2019) se tituló "Gestión de la Educación de Adultos y Clima Organizacional en Chile". Este estudio tiene como objetivo explorar las conexiones entre el liderazgo, la motivación y el compromiso de la enseñanza de adultos en la región de Biobío de Chile. Los investigadores emplearon una metodología selectiva (correlacional) aplicando un diseño transversal, no experimental. Se tomó como muestra a profesores de centros de educación de adultos, así como a cuarenta profesores en instituciones de los municipios de Los Ángeles y Concepción. Los hallazgos indican una asociación notable y favorable entre el liderazgo, la motivación del profesor y el compromiso como lo ven los profesores. Además, se descubrió un vínculo positivo notable entre la motivación y el compromiso docente.

Asimismo, Pérez (2020), en su trabajo titulado "Habilidades directivas tienen el potencial de mejorar el clima organizacional" que Comprender y priorizar las habilidades de liderazgo que son cruciales a la hora de asumir funciones de dirección en las instituciones de educación superior. En esta investigación participaron 36 personas, incluidos directores académicos, profesores y personal de apoyo académico administrativo de la institución. La encuesta, que fue aprobada por compañeros académicos, consistía en 32 preguntas. Los hallazgos indican que los líderes de aprendizaje en el cultivo de habilidades de creación de equipo y comunicación, al tiempo que priorizan el mejoramiento de la gestión de conflictos y la motivación como áreas clave para la mejora de la conducta.

También López et al. (2019) en su estudio titulado "gestión directiva para mejorar el clima organizacional y la convivencia", propusieron destacar los roles de los directores de las instituciones de educación secundaria en relación con los climas organizativos y aspectos específicos de la gestión de la convivencia. Los investigadores emplearon metodología de investigación cualitativa, recopilando

datos sobre el tema de investigación a través de la administración de cuestionarios y escalas Likert. Según su sugerencia, los conflictos entre los profesores sobre los métodos utilizados por los gerentes para ejercer el liderazgo y dirigir la institución están vinculados a efectos adversos en los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Los investigadores llegaron a la conclusión de que los gerentes deben fomentar la colaboración y la comunicación transparentes y flexibles dentro de las organizaciones para abordar las preocupaciones medioambientales.

Dentro de antecedentes nacionales, el trabajo Rugel et al. (2023) titulado “El impacto del clima institucional sobre el desempeño docente” que se centra principalmente en hacer un examen. Se sugirió un estudio para examinar la influencia del entorno institucional con el rendimiento académico, con especial énfasis en el proceso de evaluación. El estudio empleó enfoques cuantitativos para compilar y analizar críticamente las tipologías de la presentación bibliográfica de los documentos. El objetivo era reflejar, analizar y desarrollar formas de identificar fenómenos con el fin de evaluar o examinar nuevos entornos. Los investigadores determinaron que el clima institucional posee un impacto definitivo en la eficacia de la actividad pedagógica. Es crucial establecer un ambiente adecuado que promueva el desarrollo de las habilidades en línea con la situación pedagógica, garantizando así una gestión profesional óptima.

También, Antonio y Herrera (2019) en su estudio titulado “El liderazgo educativo del director a través de la perspectiva de los docentes”. Se hizo una propuesta para analizar la perspectiva de los profesores sobre el desempeño del director. El estudio fue descriptivo, con una muestra de 59 profesores de UGEL03 16, Lima. A los profesores se les dio una encuesta que consistía en 30 artículos en una escala de Likert que varía de 1 a 5. La encuesta se ha adaptado a partir del marco de rendimiento de la gestión de la MINEDU. El instrumento utilizado en el estudio tenía problemas con la validez interna, pero aún consiguió un alto valor alfa Cronbach de 0.981. Su conclusión dice que el nivel de rendimiento de los dirigentes superiores es favorable y adecuado para las nuevas políticas del país.

El estudio realizado por De la Cruz & Paredes (2018) en Huamachuco, se dispuso establecer la correlación entre “habilidades sociales” y “clima institucional”. En su investigación se entrevistó a un total de 10 profesores utilizando cuestionarios que fueron validados y fiables utilizando un diseño no experimental, descriptivo-

correlacional. Los resultados mostraron una fuerte y estadísticamente significativa correlación positiva entre las variables, con un coeficiente de conexión de 0,892. Los hallazgos revelaron que el 40% de los instructores mostraban habilidades sociales de bajo nivel, el 40% mostraba capacidades de nivel medio y el 20% mostraba habilidades de alto nivel. Además, el 60% de los profesores sentía un ambiente institucional medio adecuado, mientras que el 20% veía un clima inadecuado y otro 20% percibió un clima adecuado.

Así mismo More y Morey (2021), en su estudio titulado: "gestión del clima institucional y desempeño docente en una institución educativa, Chorrillos", exploró la relación sobre gestión del entorno institucional y rendimiento docente en una institución educativa. Los investigadores sugirieron investigar el impacto de la gestión de la data y su comunicación en la eficacia didáctica de una institución educativa ubicada en Chorrillos. Ellos llegaron a la conclusión de que tanto la variable "gestión del clima institucional" como el "desempeño docente" se consideran satisfactorios.

Alvarado (2023) En su estudio su objetivo de estudio fue investigar la correlación entre variables de un diseño no experimental fundamental. Lo consiguió realizando entrevistas con 55 empleados de una institución educativa. Los hallazgos indican una correlación generalmente baja pero positiva ($RHO = 0,271$, $p = 0,045$). Los objetivos 1, 2 y 5 demostraron una modesta asociación positiva ($RHO = 0,472$, $p < 0,01$), mientras que los objetivos 3 y 4 mostraron una correlación positiva muy débil ($RHA = 0,107$, $p = 0,435$). Se ha determinado una leve asociación positiva entre los factores del clima institucional y sus dimensiones.

Así mismo Castillo (2022) en su trabajo titulado, "Habilidades directivas y el Clima institucional" en su estudio empleó un diseño de investigación cuantitativo, a saber, un enfoque de correlación causal, con un tamaño de muestra de ochenta participantes. Los resultados indican una fuerte asociación, lo que sugiere una relación considerable entre el ambiente institucional y la competencia de gestión.

Asimismo, se consideró la información bibliográfica de la variable CI, en tal sentido, según Arrieta (2023); Peche et al. (2023); Saldaña (2021); Vargas (2022) se refieren a la percepción compartida entre todos los actores educativos respecto de las normas escolares, las relaciones interpersonales y la organización institucional, que

define el clima en la institución. La incorporación de interacciones personales, valores organizativos y estructuras sistémicas dentro de una escuela afectan la labor general de la institución y el crecimiento socio-emocional de los escolares. El clima escolar abarca la sensación general de seguridad, las conexiones interpersonales, las prácticas educativas y la infraestructura física dentro del entorno escolar (Cajo, 2022; Cosme, 2023; De Arriba et al., 2021; Nina et al., 2024)

Para Lopes & Albuquerque, 2023; Reyes Alva, 2021, el clima escolar incluye la percepción colectiva de seguridad, relaciones, enseñanza, aprendizaje e infraestructura en el entorno escolar. Además, para la variable CI cuenta con las dimensiones comunicación, motivación y participación. Para Castillo (2022), La primera se refiere a un proceso donde se transmite información y significados entre personas.

Así mismo, Charry (2018) la comunicación es la acción propia de transmitir información entre un remitente y un receptor, ya sea por medios vocales o no verbales. En relación con el segundo aspecto, la motivación se describe como los mecanismos que influyen en la dirección, la intensidad y la persistencia de un individuo hacia un objetivo, (Atencio Bravo et al., 2019).

En cuanto a la tercera dimensión Sagredo & Castelló (2019) se refiere a la participación, que implica la participación de los miembros de una organización para contribuir sus pensamientos, actividades y compromisos hacia el logro de los objetivos grupales.

Así mismo, para Barrientos et al. (2016) la participación se refiere a la participación emocional y mental de los individuos en entornos de grupo que los motiva a actuar con responsabilidad y dedicación para alcanzar los objetivos institucionales.

Para la segunda variable habilidades directivas, Ascón et al. (2019), se refieren a un conjunto de acciones que un gerente debe llevar a cabo para dirigir y dirigir su equipo hacia un objetivo dado. Además Cetina et al. (2010), señala que las habilidades de liderazgo abarcan habilidades socio-emocionales que capacitan a los líderes escolares para manejar eficazmente las interacciones interpersonales, coordinar equipos de trabajo y controlar sus emociones.

Así mismo para Paredes et al. (2021), dice que las cualidades de liderazgo abarcan la comunicación, las habilidades organizativas y las habilidades de resolución de conflictos. Estas habilidades son esenciales para que los directores de las escuelas

apliquen eficazmente los procedimientos de mejora, empoderen a los maestros y fomenten los resultados educativos. Esta variable es tridimensional, para Puga y Martínez (2008) las habilidades personales el primer componente es la habilidad propia, que se refiere a la capacidad de un ser para comprender y regular sus emociones, auto-motivar, y manejar eficazmente el estrés y las situaciones difíciles. Para Ramírez (2018) habilidades personales se refieren a una colección de competencias socio-emocionales, incluyendo autoconciencia, auto-gestión y determinación, que mejoran la eficacia de los líderes de trabajo. Según Rodríguez et al. (2020) las habilidades interpersonales en el entorno profesional se refieren a la capacidad de comunicarse eficazmente, motivar, dar feedback y comprender a los demás, con el objetivo de establecer relaciones de trabajo fructíferas. Mientras que Basir & Basir (2020) y Mejía (2022), Las habilidades interpersonales comprenden aptitudes sociales como el respeto, la empatía y el asertividad que permiten a los líderes gestionar, influir y conectarse efectivamente con su equipo de trabajo.

Para la tercera dimensión habilidades grupales, Espinal y Pfuturi (2023) las habilidades de grupo se refieren a la capacidad de promover la participación en equipo, facilitar el acuerdo, manejar los desacuerdos y mejorar las capacidades individuales para lograr un rendimiento colectivo óptimo. Las habilidades de grupo se refieren a la capacidad del líder para fomentar colaboración, comunicación abierta y cohesión entre los participantes del equipo hacia objetivos comunes (Cornejo, 2022).

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

3.1.1. Tipo de investigación

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo básica, debido a que este aspecto enfatiza la entidad como un fenómeno natural preciso desde el ámbito científico, y como señaló Monje (2011), el propósito de la investigación cuantitativa es explicar situaciones identificando regularidades. Es de tipo fundamental, pues pretende adquirir mediante la sistematización nuevos conceptos para enriquecer el conocimiento de la realidad en el que interactúan las personas (Álvarez, 2024), lo mismo aplica a las HD, ya que estos aspectos son poco analizados y estudiados nuestro país y región.

3.1.2. Diseño y esquema de Investigación

El diseño en el que se realizó este estudio es transversal, como indica Sampieri et al. (2014) estos diseños recopilan información para describir y correlacionar las variables, en consecuencia, para las variables de incidencia desarrolladas en este estudio en un momento determinado, ya que ambos instrumentos fueron tomados en la misma ocasión. Además, es un estudio no experimental ya que pretende describir la relación entre las HD y el CI en un momento dado.

Ox

Oy

Donde:

X = Variable: CI

Y = Variable: HD

3.2. Variable en estudio

3.2.1. Variables

Definición conceptual:

Variable 1: Clima institucional

Onetto (2008) afirma que el CI es un área física compuesta de varios elementos que permiten comprender rápidamente los roles de los empleados y el entorno en el que operan. Los resultados generales son un reflejo directo del rendimiento del equipo, lo que hace crucial mantener un clima de equipo

positivo. Esto incluye asegurar la estabilidad emocional entre los empleados, definir claramente roles y responsabilidades, fomentar una actitud respetuosa hacia los colegas, cultivar relaciones interpersonales fuertes y promover una comunicación abierta y confiable. Asimismo, el entorno institucional puede definirse como las expectativas colectivas de los individuos y los grupos acerca de cómo la institución reaccionará a esas expectativas.

Variable 2: Habilidades directivas

Whetten y Cameron (2011) nos dicen que las HD son un conjunto identificable de comportamientos que los individuos (directivos) deben poseer para liderar y dirigir a su equipo de trabajo para lograr una meta específica.

Definición operacional

Variable 1: Clima institucional

Se llevó a cabo basándose en sus dimensiones: Participación, Comunicación y Motivación, y cada una de estas dimensiones se evaluó mediante indicadores específicos cuantificados a partir de un cuestionario, utilizando escalas: Siempre (5), Casi siempre (4), A veces (3), Casi nunca (2), Nunca (1); siendo evaluados y medidos en los niveles: Bajo, Medio y Alto.

Variable 2: Habilidades directivas

Se presenta una definición operativa variable de capacidad de liderazgo mediante las siguientes dimensiones: Habilidades Directivas Personales, Grupales e interpersonales. Cada dimensión con sus correspondientes indicadores, que se cuantificaron en un cuestionario mediante escalas: Siempre (5), Casi siempre (4), A veces (3), Casi nunca (2), Nunca (1); posteriormente evaluadas y medidas en tres clasificadores: Bajo, Medio y Alto.

3.3. Fuentes de recolección de datos

Primero se gestionaron los permisos en la institución educativa. Mediante consentimiento informado a cada directivo y asentimiento de los mismos que autorizaron su participación, en el horario de descanso se realizó la aplicación colectiva de los instrumentos de medición.

3.4. Población y muestra

3.4.1. Población

Como indica Hernández et al. (2018), una propuesta de población y muestra para un estudio cuantitativo con diseño correlacional simple sería la siguiente. La población será recolectada de 90 docentes.

3.4.2. Muestra

Se consideró el total de la población es decir los 90 docentes que laboran en la institución educativa.

3.4.3. Muestreo

La muestra considerada es la probabilidad de enumeración porque, como señala Monje (2011), este tipo de muestra toma a la población total bajo estudio.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se utilizará la encuesta como técnica, mediante un cuestionario propuesto por Matas (2018), de tipo escala Likert. Este instrumento está conformado por un conjunto de ítems redactados en forma de afirmaciones ante los cuales se solicita la respuesta de los participantes (Hernández y Mendoza, 2018). Las opciones de respuesta fueron: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre. Los instrumentos son adaptados del estudio de Castillo (2022).

3.6. Procedimiento de recolección de datos

Brown (2015) señaló la recopilación de datos y explicó que había varias maneras. Este estudio fue originalmente planteado por problemas y

objetivos para las instituciones de educación. Por lo tanto, habló y continuó solicitando el permiso relevante para acceder a la aplicación al director. Se apoya en una base teórica con la ayuda de diversas bibliografías. Luego se identifican la población y la muestra y se desarrolla, evalúa, valida y utiliza un instrumento consistente para recoger la información requerida. Luego, esta información es procesada mediante cálculos estadísticos y reflejada en el informe justificativo.

3.7. Método de análisis de datos

Para el procesamiento y análisis de información obtenida se emplearon técnicas de estadística descriptiva e inferencial utilizando los programas Excel 2019 y SPSS v26. En lo referente a la estadística descriptiva, se hicieron uso de figuras y tablas. Para las pruebas secuenciales, se utilizó la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, ya que los datos no estaban muestreados, lo cual la hacía adecuada para el estudio. Posteriormente, se realizó el análisis de correlación de Spearman.

3.8. Aspectos éticos

Se garantizó la confidencialidad de los datos y la participación voluntaria, siguiendo los lineamientos éticos de investigación con seres humanos.

IV. RESULTADOS

4.1. Descripción de resultados

Resultados para la variable “Clima Institucional”

Tabla 1.

Clima institucional en una I.E.

Niveles	Clima Institucional	
	f	%
Bajo	14	16%
Medio	65	72%
Alto	11	12%
Total	90	100%

Descripción: La Tabla 1 ofrece una visión general de las frecuencias y respectivos porcentajes de los resultados obtenidos en encuestas a docentes, clasificados según la variable clima institucional. Del total, un 72% afirma que el nivel de CI en la I.E. es medio, el 16% lo percibe como bajo y solo el 12% lo considera alto.

Tabla 2

Dimensiones del Clima institucional en una institución educativa.

Niveles	Comunicación		Motivación		Participación	
	f	%	f	%	f	%
Bajo	8	9%	19	21%	17	19%
Medio	53	59%	51	57%	68	76%
Alto	29	32%	20	22%	5	6%
Total	90	100%	90	100%	90	100%

La tabla 2 muestra las frecuencias y respectivos porcentajes relativos a las características de la variable CI en una I.E. Se muestra que la dimensión de la comunicación, un 59% de los directivos demostró un nivel medio, el 32% demostró un CI alto y sólo el 9% mostró un bajo nivel. En términos de la dimensión motivación, el 57% de los directivos la calificaron en nivel medio,

el 22% alto y sólo el 21% indicó un bajo nivel. Mientras tanto, en la dimensión participación, había una tasa de participación del 76% en el nivel medio, del 19% nivel bajo y el 6% nivel alto.

Variable Desarrollo emocional

Tabla 3

HD en una institución educativa.

Niveles	Habilidades Directivas	
	f	%
Bajo	19	21%
Medio	58	64%
Alto	13	14%
Total	90	100%

La tabla 3, reportan que, en la muestra de 90 docentes encuestados de una I.E. El 64% señala que la variable habilidades directivas tienen un nivel medio, mientras que 21% señala que se encuentran en nivel bajo y solamente el 14% en nivel alto.

Tabla 4

Dimensiones para Habilidades Directivas (HD)

Niveles	Personales		Interpersonales		Grupales	
	f	%	f	%	f	%
Bajo	13	14%	19	21%	13	14%
Medio	45	50%	51	57%	63	70%
Alto	32	36%	20	22%	14	16%
Total	90	100%	90	100%	90	100%

De acuerdo a la Tabla 4, presenta reportes de dimensiones para Habilidades Directivas. Se verificó que la dimensión Habilidades Personales presentan nivel medio con 50%, nivel alto con 36% y solo 14% con nivel bajo. En la dimensión

Habilidades interpersonales, respondieron que el 57% lo evalúa como nivel medio, 22% en un nivel alto, y un 21% indico un nivel bajo. En tanto, en la dimensión habilidades grupales indicaron un 70% en nivel medio, 16% nivel alto y 14% nivel bajo.

4.2.1 Prueba de bondad de ajuste

Para el análisis de normalidad, se tendrá en cuenta la prueba de shapiro-wilk, ya que la totalidad de la población no fue muestreada.

Se plantea lo siguiente para la hipótesis de la prueba de normalidad:

Ho: Los datos cuentan con una distribución normal.

H1: Los datos No cuentan con una distribución normal.

Criterios para aplicadas en cada decisión:

Para valores de significancia $p > a 0.05$, se acepta la hipótesis nula.

Para valores de $p < a 0,05$ se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 5

Prueba de normalidad

	Kolmogórov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades directivas	,112	90	,007	,949	90	,001
Personales	,163	90	,000	,901	90	,000
Interpersonales	,102	90	,023	,953	90	,002
Grupales	,162	90	,000	,947	90	,001
Clima Institucional	,088	90	,084	,968	90	,025
Comunicación	,157	90	,000	,928	90	,000
Motivación	,102	90	,023	,953	90	,002
Participación	,085	90	,136	,965	90	,016

Fuente: SPSS versión 26

En la Tabla 5, Shapiro-Wilk indica un nivel de significancia asintótica bilateral inferior a 0.05 para las dimensiones que abarcan las Habilidades Directivas. Por lo tanto, la mayoría de los datos no presenta una distribución normal, lo que llevó a la decisión de emplear una prueba de tipo no paramétrica; el estadístico más recomendable es el coeficiente de Spearman.

Hipótesis General

Ho: No existe relación entre CI y d-HD

H1: Existe relación entre CI y d-HD

Tabla 6

Correlación entre Clima Institucional y las Habilidades Directivas

		CI	d-HD	
Rho de Spearman	CI	Coef. de correlación	1,000	,986**
		Sig. (bilat.)	.	,000
		N	90	90
	d-HD	Coef. de correlación	,986**	1,000
		Sig. (bilat.)	,000	.
		N	90	90

** . Correlación significativa al nivel 0,01 (bilateral)

La Tabla 6 indica el nivel de significancia para la prueba Rho de Spearman entre CI y HD, con coeficiente. $r=0.986$ ($R^2=97.2\%$), lo cual indica una relación directa positiva muy alta. Por tanto se acepta la H_1 , asumiendo una incidencia significativa entre ambas variables para un nivel confianza de 95%

Hipótesis Específica 1

Ho: No existe incidencia entre la CI y d-HP

H1: Existe incidencia entre la CI y la dimensión d-HP

Tabla 7

Correlación entre Clima institucional y la dimensión Habilidades Personales

			CI	d-HP
Rho de Spearman	CI	Coef. correlación	de 1,000	,906**
		Sig. (bilat.)	.	,000
		N	90	90
	d-HP	Coef. correlación	de ,906**	1,000
		Sig. (bilat.)	,000	.
		N	90	90

**.

Descripción La tabla 7 indica el nivel de significancia para la prueba Rho de Spearman entre CI y HP, con coeficiente $r=0.906$ ($R^2=97.2\%$), lo cual indica una relación directa positiva muy alta. Por tanto se acepta la hipótesis alterna, asumiendo una incidencia significativa entre ambas variables para un nivel confianza de 95%

Hipótesis específica 2

Ho: No existe relación entre la CI y HI

H1: Existe relación entre la CI y HI

Tabla 8

Correlación entre Clima institucional y la dimensión interpersonales

			CI	d-A
Rho de Spearman	CI	Coef. correlación	de 1,000	,950**
		Sig. (bilat.)	.	,000
		N	90	90
	d-A	Coef. correlación	de ,950**	1,000
		Sig. (bilat.)	,000	.
		N	90	90

**.

Descripción: La Tabla 8, indica el nivel de significancia para la prueba Rho de Spearman entre CI y HP, con coeficiente. $r=0.950$ ($R^2=90.0\%$), lo cual indica una relación directa positiva muy alta. Por tanto se acepta la H_1 , asumiendo una incidencia significativa entre ambas variables para un nivel confianza de 95%.

Hipótesis específica 3

Ho: No existe incidencia entre la CI y la d-HG

H1: Existe incidencia entre la CI y la d-HG

Tabla 9

Correlación entre el Clima Institucional y dimensión Habilidades Grupales

			CI	d-HG
Rho de Spearman	CI	Coef. de correlación	1,000	,878**
		Sig. (bilat.)	.	,000
		N	90	90
	d-HG	Coef. de correlación	,878**	1,000
		Sig. (bilat.)	,000	.
		N	90	90

**.

Descripción: La tabla 09, indica el nivel de significancia para la prueba Rho de Spearman entre CI y HP, con coef. $r=0.878$ ($R^2=77.0\%$) lo cual indica una relación directa positiva muy alta. Por tanto, se acepta la H_1 , asumiendo una incidencia significativa entre ambas variables para un nivel confianza de 95%

V. DISCUSIÓN

La investigación se centró en evaluar cómo el CI (Clima Institucional) impacta en las HD (Habilidades Directivas) de una entidad educativa en Trujillo, 2024. Los resultados indicaron que la prueba estadística no paramétrica Rho de Spearman mostró un coeficiente de $r=0.986$, señalando una correlación positiva muy alta. Además, el valor de $p=0.000$, menor a 0.05, permitió concluir que las habilidades directivas influyen significativamente sobre el clima institucional.

Estos hallazgos hacen hincapié en que la gestión eficaz y la utilización de los talentos de gestión contribuyen a un clima institucional positivo. Esto se corrobora con, Rodríguez (2021) quien encontró una fuerte correlación entre las habilidades directivas y el CI en una investigación similar, con un coeficiente de $r=0.794$ en la prueba de Rho Spearman, subrayando la importancia del fortalecimiento de estas habilidades para una convivencia saludable. Córdova (2017) encontró una relación moderada entre las HD y el CI, con un coeficiente de $r=0.445$. Mendoza (2020) también demostró que existe una relación moderada entre las HD y CI, con un coeficiente de $r=0.443$.

En cuanto a la d-HP (dimensión Habilidades Personales), la prueba Rho Spearman arrojó un coeficiente de $r=0.906$, indicando una muy alta correlación positiva, con un valor de $p=0.000$. Esto respalda la conclusión de que las HD influyen en el CI de una I.E. pública, Trujillo, 2024. Estos hallazgos coinciden con el estudio de Gonzáles et al. (2021), quienes concluyeron que la comunicación es vital para un buen CI. Ramírez et al. (2018) también destacó que la comunicación intencional debe ser un principio institucional fundamental. Puchol et al. (2003) señalaron que una adecuada comunicación laboral favorece la identificación con la institución, afianzamiento de valores y responsabilidad del equipo.

En cuanto a la dimensión habilidades interpersonales, los resultados de la prueba no paramétrica Rho Spearman mostraron un coeficiente de $r=0.950$, indicando una muy alta correlación positiva, con un valor de $p=0.000$. Esto sugiere que las habilidades directivas también influyen en la motivación de una entidad

educativa pública, Trujillo, 2024. Rodríguez et al. (2020) enfatizaron la importancia de las habilidades interpersonales en el personal directivo y docente.

Para la dimensión de habilidades grupales, la prueba no paramétrica Rho Spearman mostró un coeficiente de $r=0.878$, muestra una correlación positiva alta, ($p=0.000$). Álvarez (2019) destacó la importancia de las habilidades grupales entre docentes. More y Morey (2021) enfatizaron la importancia del compromiso y la participación de los integrantes del equipo de trabajo en la toma de decisiones. Según Espinal y Pfuturi (2023), estas habilidades pueden ser adquiridas o aprendidas por el personal directivo y deben incluir capacidades intra e interpersonales, liderazgo, comunicación asertiva, trabajo en equipo y cooperativo

Finalmente, Ascón et al. (2019) determinaron que el desarrollo de habilidades directivas es fundamental en el contexto sanitario, favoreciendo el rol de líder y mejorando la habilidad comunicativa y las relaciones personales.

VI. CONCLUSIONES

Los resultados de la presente investigación confirman una fuerte correlación positiva muy alta entre el clima institucional y las habilidades directivas ($r=0.986$, $p=0.000$), apoyando la hipótesis general de que un buen clima institucional favorece el desarrollo y aplicación de habilidades directivas efectivas en la entidad educativa, Trujillo 2024.

La alta correlación positiva encontrada entre las habilidades personales de los directivos y el clima institucional ($r=0.906$, $p=0.000$) respalda la hipótesis específica de que las habilidades intrapersonales, como la comunicación y el liderazgo, son cruciales para mantener un clima organizacional positivo.

Los resultados que muestran una muy alta correlación positiva entre las habilidades interpersonales y el clima institucional ($r=0.950$, $p=0.000$) subrayan la importancia de estas habilidades en la gestión directiva. Esto apoya la hipótesis específica de que las habilidades interpersonales de los directivos influyen directamente en la motivación y compromiso del personal.

La evidencia sugiere que, para mejorar el clima institucional, es fundamental implementar programas de desarrollo de habilidades grupales, como talleres de coaching y socialización. Esto confirma la hipótesis específica habilidades grupales con una correlación alta con el clima institucional ($r=0.878$, $p=0.000$) subrayando que la formación continua y el fortalecimiento de las habilidades directivas son esenciales para fomentar un clima institucional saludable y efectivo en las entidades educativas públicas.

VII. RECOMENDACIONES

Las futuras investigaciones relacionadas al clima institucional en instituciones educativas en el Perú deberían centrarse en identificar y evaluar la efectividad de diversas intervenciones específicas destinadas al desarrollo de habilidades personales en los directivos educativos.

Se recomienda implementar programas de formación en comunicación asertiva, liderazgo transformacional y manejo del estrés, y medir su impacto a lo largo del tiempo en el clima institucional. Además, estudios longitudinales pueden proporcionar una visión más completa del efecto de estas intervenciones.

También se recomienda entender mejor la influencia de las habilidades interpersonales en el clima institucional, se sugiere realizar estudios comparativos en diferentes contextos educativos, tales como escuelas urbanas versus rurales, y en distintas regiones geográficas.

Es recomendable investigar cómo las habilidades grupales en las instituciones educativas peruanas, tales como la capacidad de trabajo en equipo, la toma de decisiones colaborativa y la resolución de conflictos, impactan en el clima institucional. Así mismo podrían incorporar métodos cualitativos y cuantitativos para examinar cómo las dinámicas de equipo influyen en la satisfacción laboral y el rendimiento de los docentes y personal administrativo.

REFERENCIAS

- Alvarado, L. (2023). Habilidades blandas y clima institucional en una institución educativa de Piura, 2023. In. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/125812>.
- Antonio, M., & Herrera, A. (2019). El Liderazgo Pedagógico del Director desde la Mirada de los Docentes. In. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7468001.pdf>.
- Arrieta, C. (2023). <h2 _ngcontent-dspace-angular-c326="" style="box-sizing: border-box; margin-top: 0px; margin-bottom: 0.5rem; font-weight: 500; line-height: 1.2; font-size: 2rem; color: rgb(33, 37, 41); font-family: Lato, -apple-system, BlinkMacSystemFont, "Segoe UI", Roboto, "Helvetica Neue", Arial, "Noto Sans", sans-serif, "Apple Color Emoji", "Segoe UI Emoji", "Segoe UI Symbol", "Noto Color Emoji"; text-align: justify; background-color: rgb(255, 255, 255);">Desarrollo de habilidades sociales para el buen clima institucional en la comunidad educativa del distrito del Agustino. In. <https://hdl.handle.net/20.500.14005/13381>.
- Ascón, J., García, M., & Lajara, A. (2019). Pirámide para el desarrollo de habilidades directivas en las instituciones de educación superior (IES). *Revista Cubana de Educación Superior*, 38.
- Atencio, E., Ramírez, L. & Zappa, Y. (2019). Neuroliderazgo como estrategia para el fortalecimiento de la gestión directiva en instituciones educativas. *Actualidades Investigativas en Educación*, 20(1), 29. <https://doi.org/10.15517/aie.v20i1.40160>
- Barrientos, C., Silva, B. & Antúnez, S. (2016). Competencias directivas para promover la participación familias en las escuelas básicas. *Educación*, 25(49), 45-62. <https://doi.org/10.18800/educacion.201602.003>
- Basir, S., & Basir, M. (2020). The Influence of Interpersonal Communication and Work Culture on Teacher Performance in Junior High School at Wajo Regency.
- Bedoya, C., Murillo, G. & González, C. (2020). Competencias directivas en la gestión universitaria en Colombia. *Educación y Educadores*, 23, 685-708.
- Bermúdez, E., & Bravo, V. (2016). Habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en escuelas básicas primarias. *Omnia*, 22(3), 60-70. (IN FILE)

- Cajo, L. (2022). Habilidades sociales y clima institucional en el contexto de la presencialidad en docentes en una institución educativa de Talara. In. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/101281>.
- Castillo, H. (2022). Habilidades directivas en el clima institucional en una institución educativa del distrito de El Porvenir – 2021. In. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/86125>.
- Cetina, T., Ortega, I. & Aguilar, C. (2010). Habilidades Directivas desde la Percepción de los Subordinados: Un Enfoque Relacional para el Estudio del Liderazgo. *Psicoperspectivas*, 9, 124-137.
- Charry, H. (2018). LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR PÚBLICO. *COMUNI@CCION: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 9(1), 25-34. (IN FILE)
- Cornejo, Y. (2022). Relación entre actividad física, autoestima y depresión del adolescente en una institución educativa en tiempos de Covid-19, Lima - 2021. In. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/77436>.
- Cosme, J. (2023). Habilidades directivas y clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas JEC de la Región Junín, 2023. In. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/130419>.
- Cámara, A., Martínez , E., Suarez, S., Brandao, V. & Ruiz, A. (2023). Integración de la actividad física en el aula y sus efectos físicos y cognitivo-académicos. Una revisión sistemática y una guía práctica educativa (Integration of physical activity into the classroom and its physical and cognitive-academic effects. A sy. *Retos*, 49, 978-992. <https://doi.org/10.47197/retos.v49.97957>
- De Arriba, A., Molina, J. & Serra, L. (2021). Aplicación del cuestionario de autoevaluación de la estrategia multimodal de la OMS para mejorar la práctica de higiene de manos en un hospital de tercer nivel. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 24(4), 355-369. <https://doi.org/10.12961/aprl.2021.24.04.03>
- De la Cruz, T. & Paredes, R. (2019) Las Habilidades Sociales Y El Clima Institucional En La I.E.N°80131del Distrito De Huamachuco, 2018. In. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/32657>.

- Espinal, R. & Pfuturi, J. (2023). Síndrome de FoMO y autoestima en alumnos de 4to de secundaria de la Institución Educativa Honorio Delgado Espinoza e Institución Educativa Arequipa, Arequipa 2022.
- Flores, Y., Peraza, B., Quintana, M., Sánchez, Y. & Rodríguez, M. (2021). Estrategias para el desarrollo de habilidades de negociación en los directivos y sus reservas de la agencia viajes Cubanacán. *Revista Universidad y Sociedad*, 13, 87-99.
- González, B. (2019). ¿Cómo mejorar el aprendizaje? Influencia de la autoestima en el aprendizaje del estudiante universitario. *Revista Complutense de Educación*, 30(3), 781-795. <https://doi.org/10.5209/rced.58899>
- Lopes, A. & Albuquerque, A. (2023). Financiamento climático: eficácia institucional do Fundo Nacional sobre Mudança do Clima. *Revista de Administração Pública*, 57(3). <https://doi.org/10.1590/0034-761220220318>
- 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>
- Martínez, M. & Valiente, C. (2019). Autorregulación afectivo- motivacional, resolución de problemas y rendimiento matemático en Educación Primaria. *Educatio Siglo XXI*, 37(3 Nov- Feb), 33-54. <https://doi.org/10.6018/educatio.399151>
- Mejía, A. (2022). Actividad física y calidad de vida de los estudiantes de bachillerato en la institución educativa, 2022. *repositorio.ucv.edu.pe*. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/109712>
- More, R. & Morey, M. (2021). Gestión del clima institucional y desempeño del personal docente de la Institución Educativa N° 7044 San Martín de Porres, Chorrillos. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2588>
- Nina, J., Ruiz, J., Nina, E. & Sánchez, F. (2024). Clima institucional en el desempeño docente en una institución educativa pública de Lima, Perú. *Revista San Gregorio*, 1(57), 56-72. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i57.2346>

- Paredes, D., Ibarra, L. & Moreno, Z. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50-1, 1-23. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Peche, J., Cortez, N. & Merino, T. (2023). LIDERAZGO DIRECTIVO EN CLIMA INSTITUCIONAL: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA. *Investigación & Negocios*, 16(28), 121. <https://doi.org/10.38147/invneg.v16i28.237>
- Puga, J. & MartíÑez, L. (2008). COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN ESCENARIOS GLOBALES. *Estudios Gerenciales*, 24, 87-103.
- Pérez, Y. (2020). Habilidades directivas que pueden favorecer el clima organizacional en la facultad de ciencias de la educación, Universidad Libre. In. <http://hdl.handle.net/10818/43457>.
- Ramos, Á., Morgado, Y., Hernández, M., Pérez, L. & García, R. (2016). Preparación integral del vicedirector docente como gestor del proceso enseñanza-aprendizaje en las Ciencias Médicas. *Gaceta Médica Espirituana*, 18, 0-0.
- Ramírez, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista Investigación y Negocios*, 11, 23-29.
- Reyes, R. (2021). Clima organizacional y desempeño laboral del personal de salud de un Instituto Especializado de Trujillo en tiempos de COVID-19, 2021.
- Rodríguez, C., Padilla, G. & Gallegos, M. (2020). Calidad educativa, apoyo docente y familiar percibido: la tridimensionalidad de la satisfacción escolar en niños y adolescentes. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 11(2), 157-173. <https://doi.org/10.18861/cied.2020.11.2.2995>
- Rugel, J., Esteves, Z. & Tamariz, H. (2023). Influencia del clima institucional en el desempeño docente centrado en el perfil. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(16), 4-19. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i16.2512>
- Sagredo, E. & Castelló, A. (2019). Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas adultas en Chile. *Actualidades Investigativas en Educación*, 19(2), 1-23. <https://doi.org/10.15517/aie.v19i2.36895>
- Saldaña, L. (2021). Habilidades blandas y su relación con el clima institucional de los docentes de tres instituciones educativas de Callería, 2020. In. <http://repositorio.unu.edu.pe/handle/UNU/5112>.
- Tacca, D., Cuarez, R. & Quispe, R. (2020). Habilidades sociales, autoconcepto y autoestima en adolescentes peruanos de educación secundaria.

International Journal of Sociology of Education, 9(3), 293-324.

<https://doi.org/10.17583/rise.2020.5186>

Vargas, V. (2022). Habilidades directivas y clima institucional en docentes de la Institución Educativa Fe y Alegría 44. Andahuaylillas, 2021. In. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/78557>.

ANEXOS

ANEXO 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA 1

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>Problema General: ¿Cuál es la relación que existe entre el clima institucional y las habilidades directivas en una institución Educativa de Chao, en el 2024?</p>	<p>General: Determinar la relación que existe entre el clima institucional y las habilidades directivas en una institución educativa del distrito de Chao, 2024.</p>	<p>Hipótesis General: existe una relación directa entre el clima institucional y las habilidades directivas en una institución educativa de Chao, 2024.</p>	<p>Variable:</p> <p>V1: Clima institucional</p> <p>V2: Habilidades directivas</p>	<p>Tipo de investigación Básica</p> <p>Nivel de investigación Descriptivo correlacional</p> <p>Muestra poblacional 90 directivos de una</p>

<p>Problemas Específicas:</p> <p>- ¿Cuál es la relación que existe entre el clima institucional y las habilidades directivas personales en una institución Educativa de Chao, en el 2024?</p> <p>- ¿Cuál es la relación que existe entre el clima institucional y las habilidades directivas interpersonales en una institución Educativa de Chao, en el 2024?</p> <p>- ¿Cuál es la relación que existe entre el clima institucional y las habilidades directivas grupales en una institución Educativa de</p>	<p>Objetivos Específicos:</p> <p>Determinar la relación que existe entre el clima institucional y las habilidades directivas personales en una institución educativa de Chao, 2024.</p> <p>Determinar la relación que existe entre el clima institucional y las habilidades directivas interpersonales en una institución educativa de Chao, 2024.</p> <p>Determinar la relación que existe entre el clima institucional y las habilidades directivas grupales en una institución educativa de Chao, 2024.</p>	<p>Hipótesis Específicas:</p> <p>Existe una relación directa entre el clima institucional y las habilidades directivas personales en una institución educativa de Chao, 2024.</p> <p>Existe una relación directa entre el clima institucional y las habilidades directivas interpersonales en una institución educativa de Chao, 2024.</p> <p>Existe una relación directa entre el clima institucional y las habilidades directivas grupales en una institución educativa de Chao, 2024.</p>	<p>D1: H.D. Personales</p> <p>D2: H.D. interpersonales</p> <p>D3: H.D. Grupales</p>	<p>I.E, Chao, 2024.</p> <p>Diseño de la investigación</p> <p>No experimental, transversal.</p> <p>Software para procesar datos</p> <p>SPSS 26.0</p> <p>Técnicas</p> <p>Encuesta</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Chao, en el 2024

--	--	--	--	--

ANEXO 2

CUESTIONARIO PARA MEDIR LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

Estimado participante el presente cuestionario comprende una relación de preguntas, las cuales deberás leer detenidamente y responder tu opinión en torno a las habilidades directivas.

INSTRUCCIONES:

Usted cuenta con cinco alternativas de respuesta, por lo que deberá marcar con un aspa "X" la opción que corresponda a su respuesta. Tenga en cuenta que cada opción tiene la siguiente equivalencia.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
5	4	3	2	1

N°	PREGUNTAS	ESCALA				
	HABILIDADES PERSONALES	5	4	3	2	1
1	El director solicita información a los demás acerca de sus fortalezas y debilidades como base para mejorar el clima institucional.					
2	Usualmente el director reconoce y comunica con un lenguaje claro y cordial sus aciertos y desaciertos ante acciones asumidas.					
3	Frente a una nueva situación, el director demuestra adaptarse con facilidad a los cambios suscitados y comunicarlos en forma pertinente y clara.					
4	Durante una situación favorable o adversa, el director mantiene serenidad y seguridad al dar a conocer los alcances de la situación.					
5	Frente a situaciones de estrés y/o carga laboral, el director mantiene el desarrollo normal de sus actividades, administrando responsablemente su tiempo.					
6	Ante un problema, el director suele tomarse un tiempo antes de tomar una decisión y comunicar de manera apropiada la situación a los demás.					
7	Considera que el director propone soluciones innovadoras en forma conjunta al personal ante un problema suscitado en la institución educativa.					
8	Ante un problema, el director está dispuesto a asumir soluciones, demostrando motivación y proactividad profesional					
	HABILIDADES INTERPERSONALES	5	4	3	2	1
9	Durante una conversación el director mantiene una actitud de escucha activa.					
10	Frente a un diálogo el director se comunica correcta y oportunamente, dejándose comprender por los demás.					

11	Considera que al participar en una conversación el director demuestra siempre un trato amable y respetuoso.					
12	Durante reuniones institucionales, el director demuestra su preocupación por los problemas que influyen en el desempeño laboral, motivando la búsqueda de soluciones y compromisos en el personal.					
13	Frente a una situación personal adversa, el director le ofrece de manera cordial su comprensión, apoyo y participación en la búsqueda de una solución.					
14	El director motiva el desarrollo profesional de los que laboran en la institución educativa.					
15	El director mantiene la serenidad y firmeza ante un conflicto institucional para promover posteriormente en forma conjunta la resolución del conflicto.					
16	Frente a una situación de conflicto, considera que el director utiliza estrategias participativas para negociar y establecer acuerdos.					
	HABILIDADES GRUPALES	5	4	3	2	1
17	El director demuestra seguridad delegando funciones al personal de la institución educativa, comprometiendo a los miembros a un trabajo colaborativo conjunto.					
18	Considera que el director asume su rol de líder al delegar y motivar en el desempeño efectivo de funciones a los actores de la institución educativa.					
19	El director promueve la unión y cooperación dentro de los equipos institucionales organizados.					
20	El director conforma equipos de trabajo de acuerdo a las fortalezas y cualidades personales de cada miembro, promoviendo la participación democrática entre los miembros.					
21	Considera que el director fomenta la participación activa y el buen clima dentro de los equipos de trabajo institucional.					
22	El director como líder de la institución, orienta, motiva y monitorea el trabajo de todos los actores educativos hacia el logro de resultados positivos en relación a los aprendizajes de los estudiantes.					
23	El director informa oportunamente a la comunidad educativa los cambios o necesidades que atraviesa la institución con la finalidad de promover la participación conjunta, tomar decisiones y establecer compromisos.					
24	Considera que el director fomenta el desarrollo de una cultura institucional enfocada en la práctica de valores, el buen clima institucional y la mejora continua.					

ANEXO 3

CUESTIONARIO PARA MEDIR EL CLIMA INSTITUCIONAL

Estimado participante el presente cuestionario comprende una relación de preguntas, las cuales deberás leer detenidamente y responder tu opinión en torno al clima institucional.

INSTRUCCIONES:

Usted cuenta con cinco alternativas de respuesta, por lo que deberá marcar con un aspa "X" la opción que corresponda a su respuesta. Tenga en cuenta que cada opción tiene la siguiente equivalencia.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
5	4	3	2	1

N°	PREGUNTAS	ESCALA				
	COMUNICACIÓN	5	4	3	2	1
1	En la institución educativa donde labora el nivel de fluidez comunicativa suele ser elevada.					
2	Considera que, en la institución educativa, la información se distribuye con rapidez					
3	Las ideas propuestas durante el trabajo colegiado y/o reuniones institucionales, en su mayoría son aceptadas por todo el equipo de trabajo					
4	Las decisiones del equipo directivo son aceptadas de forma respetuosa por todo el personal institucional					
5	Las propuestas dadas por algún miembro institucional son consideradas y evaluadas por el equipo de trabajo.					
6	Considera que existe una comunicación horizontal con los directivos institucionales.					
7	Se tienen en cuenta espacios para las reuniones y/o coordinaciones entre el equipo directo y el personal laboral.					
8	A nivel institucional, se establecen horarios de atención y para el personal institucional durante las horas laborales.					
	MOTIVACIÓN	5	4	3	2	1
9	¿Cómo calificaría usted el grado de satisfacción que existente en su Institución Educativa?					
10	¿Cómo calificaría usted el nivel de reconocimiento del trabajo que se realiza en la Institución Educativa?					
11	¿Cómo calificaría usted la percepción del profesorado en cuanto al prestigio profesional que desempeñan?					

12	¿Cómo calificaría usted el grado de autonomía existente en la Institución Educativa?					
13	¿Cómo calificaría el nivel de autonomía en su desempeño profesional a partir del apoyo directivo?					
14	¿Cómo calificaría usted el nivel de motivación que presenta el profesorado por parte de la Institución Educativa?					
15	¿Qué grado de motivación le otorga a las condiciones de trabajo en su Institución?					
16	¿Cómo calificaría usted el nivel de relaciones interpersonales en la Institución Educativa?					
	PARTICIPACIÓN	5	4	3	2	1
17	¿Cómo calificaría su nivel de iniciativa en la participación de las actividades organizadas por la institución Educativa?					
18	¿En su opinión cuál es el grado de participación de todos los docentes y administrativos de la institución educativa?					
19	¿Cómo percibe usted la participación de docentes y administrativos en reuniones institucionales?					
20	¿Cómo calificaría usted su nivel de participación en las deliberaciones y decisiones institucionales, que promueven los directivos?					
21	¿Cómo calificaría usted el nivel de participación de los directivos en la mediación de conflictos y asesorías para el abordaje con p a d r e s de familia?					
22	¿Existe la tendencia del profesorado para formar parte de diversos grupos?					
23	¿Cómo calificaría el nivel de apoyo a los grupos formales en las actividades propiciadas por la institución Educativa?					
24	¿Cómo calificaría el nivel de coordinación que se genera en su Institución Educativa?					

ANEXO 4

Cuadro 1. Operacionalización de Variable clima institucional

VARIABLE 1: CLIMA INSTITUCIONAL

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA	NIVELES/RANGO
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación de Información • Rapidez / agilidad • Respeto • Aceptación • Espacios y horarios 	1,2,3, 4,5, 6, 7, 8		
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción • Reconocimiento • Prestigio • Autonomía • Sinceridad 	9, 10, 11,12,13, 14, 15, 16	Ordinal Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Alto 90 - 122 Medio 57 - 89 Bajo 24 - 56
Participación	<ul style="list-style-type: none"> • Participación proactiva • Reuniones de equipo de trabajo • Grupos formales e informales • Coordinación 	17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24		

Fuente: Castillo, H.

Cuadro 2. Operacionalización de Variable: Habilidades directivas

VARIABLE 2: HABILIDADES DIRECTIVAS

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA	NIVELES/RAN GO
Habilidades personales	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del autoconocimiento • Manejo del estrés 	del 1,2,3 y 4,5, 6, 7, 8		
Habilidades interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva • Empatía • Motivación 	9, 10, 11,12,13, 14,15, 16	Ordinal	
Automotivación	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza actividades con entusiasmo. • Siente satisfacción por éxitos. • Establece objetivos en sus actividades. • Toma como modelo a otras personas. • Muestra resiliencia 	12,13,14,15, 16	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Alto 90 - 122 Medio 57 - 89 Bajo 24 - 56

Fuente: Castillo, H.

PRUEBA DE CONFIABILIDAD PARA EL INSTRUMENTO DE LA VARIABLE CLIMA INSTITUCIONAL

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	90	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	90	100,0

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,839	24

SPSS Versión 26

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Item1	69,73	176,310	,104	,843
Item2	69,90	155,664	,756	,818
Item3	70,38	159,743	,567	,826
Item4	70,17	160,792	,487	,829
Item5	70,34	166,341	,358	,835
Item6	70,02	167,146	,471	,831
Item7	69,47	161,667	,696	,824
Item8	70,32	183,884	-,152	,851
Item9	71,04	164,740	,461	,830
Item10	70,43	168,136	,359	,834
Item11	69,39	176,937	,100	,842
Item12	69,91	155,902	,743	,819
Item13	70,37	159,561	,565	,826
Item14	70,20	161,488	,461	,830
Item15	70,34	166,341	,358	,835
Item16	70,03	167,381	,458	,831
Item17	69,46	161,464	,698	,823
Item18	70,30	183,493	-,137	,851
Item19	71,07	165,187	,445	,831
Item20	70,44	168,340	,354	,835
Item21	70,23	169,866	,370	,834
Item22	70,56	175,126	,116	,844
Item23	70,50	156,275	,534	,827
Item24	70,27	176,198	,119	,842

PRUEBA DE CONFIABILIDAD PARA EL INSTRUMENTO DE LA VARIABLE CLIMA INSTITUCIONAL

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Válidos		90	100,0
Casos	Excluidos ^a	0	,0
Total		90	100,0

Estadísticos de fiabilidad

Alfa	de	N de elementos
Cronbach		
,852		24

SPSS Versión 26

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
Item1	3,87	,997	90
Item2	3,36	1,239	90
Item3	2,89	1,336	90
Item4	3,09	1,435	90
Item5	2,89	1,345	90
Item6	3,23	1,017	90
Item7	3,79	1,011	90
Item8	2,94	1,105	90
Item9	2,19	1,198	90
Item10	2,82	1,186	90
Item11	3,87	,997	90
Item12	3,34	1,247	90
Item13	2,90	1,350	90
Item14	3,06	1,448	90
Item15	2,91	1,346	90
Item16	3,23	1,028	90
Item17	3,80	1,019	90
Item18	2,96	1,121	90
Item19	2,19	1,217	90
Item20	2,81	1,179	90
Item21	3,01	1,011	90
Item22	2,68	1,253	90
Item23	2,77	1,629	90
Item24	3,23	1,122	90

BASE DE DATOS VARIABLE CLIMA INSTITUCIONAL

Docentes	Ítems																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	4	2	2	2	3	1	2	3	1	3	4	2	2	2	3	1	2	3	1	3	3	2	1	2
2	4	5	4	1	1	4	3	3	3	5	4	5	4	1	1	4	3	3	3	5	3	1	3	3
3	5	3	4	2	2	3	3	2	1	1	4	3	4	2	2	3	3	2	1	1	3	5	5	3
4	5	4	4	5	2	3	5	2	5	4	5	4	4	5	2	3	5	2	5	4	3	2	5	3
5	3	4	2	3	4	4	4	5	3	2	4	4	2	3	4	4	4	5	3	2	2	2	3	3
6	3	3	2	2	2	4	4	1	2	4	5	3	2	2	2	4	4	1	2	4	3	3	5	3
7	2	1	1	2	3	2	3	4	4	3	2	1	1	2	3	2	3	4	4	3	1	2	1	2
8	4	2	1	3	1	3	2	3	1	1	3	2	1	3	1	3	2	3	1	1	3	4	1	4
9	5	5	2	5	5	4	4	3	2	2	5	5	2	5	5	4	4	3	2	2	2	3	2	3
10	4	4	3	5	4	3	5	3	4	4	2	4	3	5	4	3	5	3	4	4	4	4	3	5
11	2	5	5	4	4	5	4	2	3	3	4	5	5	4	4	5	4	2	3	3	5	5	5	2
12	2	3	2	3	2	4	4	2	1	2	5	3	2	3	2	4	4	2	1	2	3	1	1	3
13	5	2	5	1	5	2	5	5	1	2	4	2	5	1	5	2	5	5	1	2	4	2	1	2
14	5	4	3	5	4	3	5	3	2	4	3	4	3	5	4	3	5	3	2	4	4	3	3	3
15	2	2	2	2	3	1	2	3	1	3	4	2	2	2	3	1	2	3	1	3	3	2	1	2
16	3	5	4	1	1	4	3	3	3	5	4	5	4	1	1	4	3	3	3	5	3	1	3	3
17	3	3	4	2	2	3	3	2	1	1	4	3	4	2	2	3	3	2	1	1	3	5	5	3
18	5	4	4	5	2	3	5	2	5	4	5	4	4	5	2	3	5	2	5	4	3	2	5	3
19	4	4	2	3	4	4	4	5	3	2	4	4	2	3	4	4	4	5	3	2	2	2	3	4
20	5	3	2	2	2	4	4	1	2	4	5	3	2	2	2	4	4	1	2	4	2	2	5	5
21	4	1	1	2	3	2	3	4	4	3	2	1	1	2	3	2	3	4	4	3	1	2	1	2
22	4	2	1	3	1	3	2	3	1	1	3	2	1	3	1	3	2	3	1	1	3	4	1	3
23	2	5	2	5	5	4	4	3	2	2	5	5	2	5	5	4	4	3	2	2	2	3	2	3
24	5	4	3	5	2	3	5	3	2	4	2	4	3	5	2	3	5	3	2	4	4	3	3	2
25	3	5	5	4	4	5	4	2	3	3	4	5	5	4	4	5	4	2	3	3	5	5	5	2
26	3	3	2	3	2	4	4	2	1	2	5	3	2	3	2	4	4	2	1	2	3	1	1	3
27	3	2	5	1	5	2	5	5	1	2	4	2	5	1	5	2	5	5	1	2	4	2	1	3
28	2	4	3	5	4	3	5	3	2	4	3	4	3	5	4	3	5	3	2	4	4	3	3	2
29	4	2	2	2	3	1	2	3	1	3	4	2	2	2	3	1	2	3	1	3	3	2	1	4
30	3	5	4	1	1	4	3	3	3	5	4	5	4	1	1	4	3	3	3	5	3	1	3	5
31	4	3	4	2	2	3	3	2	1	1	4	3	4	2	2	3	3	2	1	1	3	5	5	5
32	2	4	4	5	2	3	5	2	5	4	5	4	4	5	2	3	5	2	5	4	3	2	5	2
33	2	4	2	3	4	4	4	5	3	2	4	4	2	3	4	4	4	5	3	2	2	2	3	3
34	5	3	2	2	2	4	4	1	2	4	5	3	2	2	2	4	4	1	2	4	2	2	5	2
35	5	1	1	2	3	2	3	4	4	3	2	1	1	2	3	2	3	4	4	3	1	2	1	3
36	3	2	1	3	1	3	2	3	1	1	3	2	1	3	1	3	2	3	1	1	3	4	1	2
37	3	5	2	5	5	4	4	3	2	2	5	5	2	5	5	4	4	3	2	2	2	3	2	5
38	4	4	3	5	2	3	5	3	2	4	2	4	3	5	2	3	5	3	2	4	4	3	3	5
39	2	5	5	4	4	5	4	2	3	3	4	5	5	4	4	5	4	2	3	3	5	5	5	2

40	2	3	2	3	2	4	4	2	1	2	5	3	2	3	2	4	4	2	1	2	3	1	1	3
41	5	2	5	1	5	2	5	5	1	2	4	2	5	1	5	2	5	5	1	2	4	2	1	5
42	4	4	3	5	4	3	5	3	2	4	3	4	3	5	4	3	5	3	2	4	4	3	3	2
43	4	2	2	2	3	1	2	3	1	3	4	2	2	2	3	1	2	3	1	3	3	2	1	3
44	2	5	4	1	1	4	3	3	3	5	4	5	4	1	1	4	3	3	3	5	3	1	3	3
45	5	3	4	2	2	3	3	2	1	1	4	3	4	2	2	3	3	2	1	1	3	5	5	2
46	4	4	4	5	2	3	5	2	5	4	5	4	4	5	2	3	5	2	5	4	3	2	5	2
47	4	4	2	3	4	4	4	5	3	2	4	4	2	3	4	4	4	5	3	2	2	2	3	3
48	2	3	2	2	2	4	4	1	2	4	5	3	2	2	2	4	4	1	2	4	2	2	5	3
49	3	1	1	2	3	2	3	4	4	3	2	1	1	2	3	2	3	4	4	3	1	2	1	5
50	4	2	1	3	1	3	2	3	1	1	3	2	1	3	1	3	2	3	1	1	3	4	1	5
51	2	5	2	5	5	4	4	3	2	2	5	5	2	5	5	4	4	3	2	2	2	3	2	2
52	2	4	3	5	2	3	5	3	2	4	2	4	3	5	2	3	5	3	2	4	4	3	3	3
53	3	5	5	4	4	5	4	2	3	3	4	5	5	4	4	5	4	2	3	3	5	5	5	3
54	2	3	2	3	2	4	4	2	1	2	5	3	2	3	2	4	4	2	1	2	3	1	1	2
55	4	2	5	1	5	2	5	5	1	2	4	2	5	1	5	2	5	5	1	2	4	2	1	2
56	4	4	3	5	4	3	5	3	2	4	3	4	3	5	4	3	5	3	2	4	4	3	3	3
57	2	2	2	2	3	1	2	3	1	3	4	2	2	2	3	1	2	3	1	3	3	2	1	3
58	5	5	4	1	1	4	3	3	3	5	4	5	4	1	1	4	3	3	3	5	3	1	3	2
59	5	3	4	2	2	3	3	2	1	1	4	3	4	2	2	3	3	2	1	1	3	5	5	3
60	3	4	4	5	2	3	5	2	5	4	5	4	4	5	2	3	5	2	5	4	3	2	5	2
61	3	4	2	3	4	4	4	5	3	2	4	4	2	3	4	4	4	5	3	2	2	2	3	3
62	3	3	2	2	2	4	4	1	2	4	5	3	2	2	2	4	4	1	2	4	2	2	5	5
63	4	1	1	2	3	2	3	4	4	3	2	1	1	2	3	2	3	4	4	3	1	2	1	5
64	2	2	1	3	1	3	2	3	1	1	3	2	1	3	1	3	2	3	1	1	3	4	1	2
65	2	5	2	5	5	4	4	3	2	2	5	5	2	5	5	4	4	3	2	2	2	3	2	3
66	2	4	3	5	2	3	5	3	2	4	2	4	3	5	2	3	5	3	2	4	4	3	3	3
67	5	5	5	4	4	5	4	2	3	3	4	5	5	4	4	5	4	2	3	3	5	5	5	2
68	5	3	2	3	2	4	4	2	1	2	5	3	2	3	2	4	4	2	1	2	3	1	1	3
69	3	2	5	1	5	2	5	5	1	2	4	2	5	1	5	2	5	5	1	2	4	2	1	2
70	3	4	3	5	4	3	5	3	2	4	3	4	3	5	4	3	5	3	2	4	4	3	3	3
71	3	2	2	2	3	1	2	3	1	3	4	2	2	2	3	1	2	3	1	3	3	2	1	2
72	5	5	4	1	1	4	3	3	3	5	4	5	4	1	1	4	3	3	3	5	3	1	3	3
73	2	3	4	2	2	3	3	2	1	1	4	3	4	2	2	3	3	2	1	1	3	5	5	2
74	5	4	4	5	2	3	5	2	5	4	5	4	4	5	2	3	5	2	5	4	3	2	5	4
75	2	4	2	3	4	4	4	5	3	2	4	4	2	3	4	4	4	5	3	2	2	2	3	4
76	5	3	2	2	2	4	4	1	2	4	5	3	2	2	2	4	4	1	2	4	2	2	5	2
77	3	1	1	2	3	2	3	4	4	3	2	1	1	2	3	2	3	4	4	3	1	2	1	2
78	3	2	1	3	1	3	2	3	1	1	3	2	1	3	1	3	2	3	1	1	3	4	1	1
79	4	5	2	5	5	4	4	3	2	2	5	5	2	5	5	4	4	3	2	2	2	3	2	4
80	4	4	3	5	2	3	5	3	2	4	2	4	3	5	2	3	5	3	2	4	4	3	3	3
81	5	5	5	4	4	5	4	2	3	3	4	5	5	4	4	5	4	2	3	3	5	5	5	5
82	3	3	2	3	2	4	4	2	1	2	5	3	2	3	2	4	4	2	1	2	3	1	1	2
83	5	2	5	1	5	2	5	5	1	2	4	2	5	1	5	2	5	5	1	2	4	2	1	2
84	3	2	1	3	1	3	2	3	1	1	3	2	1	3	1	3	2	3	1	1	3	4	1	1
85	4	5	2	5	5	4	4	3	2	2	5	5	2	5	5	4	4	3	2	2	2	3	2	4

86	4	4	3	5	2	3	5	3	2	4	2	4	3	5	2	3	5	3	2	4	4	3	3	3
87	5	5	5	4	4	5	4	2	3	3	4	5	5	4	4	5	4	2	3	3	5	5	5	5
88	4	3	2	3	2	4	4	2	1	2	5	3	2	3	2	4	4	2	1	2	3	1	1	3
89	3	2	5	1	5	2	5	5	1	2	4	2	5	1	5	2	5	5	1	2	4	2	1	3
90	4	3	4	4	5	3	4	3	3	4	4	2	5	1	5	2	5	5	1	3	2	4	4	3

BASE DE DATOS VARIABLE HABILIDADES DIRECTIVAS

Docentes	Ítems																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	4	2	2	2	3	1	2	3	1	3	4	2	2	2	3	1	2	3	1	3	3	2	1	3
2	4	5	4	1	1	4	3	3	3	5	4	5	4	1	1	4	3	3	3	5	3	1	3	3
3	4	3	4	2	2	3	3	2	1	1	4	3	4	2	2	3	3	2	1	1	3	5	5	3
4	5	4	4	5	2	3	5	2	5	4	5	4	4	5	2	3	5	2	5	4	3	2	5	4
5	4	4	2	3	4	4	4	5	3	2	4	4	2	3	4	4	4	5	3	2	2	2	3	3
6	5	3	2	2	2	4	4	1	2	4	5	3	2	2	2	4	4	1	2	4	2	2	5	4
7	2	1	1	2	3	2	3	4	4	3	2	1	1	2	3	2	3	4	4	3	1	2	1	2
8	3	2	1	3	1	3	2	3	1	1	3	2	1	3	1	3	2	3	1	1	3	4	1	4
9	5	5	2	5	5	4	4	3	2	2	5	5	2	5	5	4	4	3	2	2	2	3	2	5
10	2	4	4	5	2	3	5	4	2	4	2	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4
11	4	5	5	4	4	5	4	2	3	3	4	5	5	4	4	5	4	2	3	3	5	5	5	5
12	5	3	2	3	2	4	4	2	1	2	5	3	2	3	2	4	4	2	1	2	3	1	1	2
13	4	2	5	1	5	2	5	5	1	2	4	2	5	1	5	2	5	5	1	2	4	2	1	1
14	3	4	3	5	4	3	5	3	2	4	3	4	3	5	4	3	5	3	2	4	4	3	3	3
15	4	2	2	2	3	1	2	3	1	3	4	2	2	2	3	1	2	3	1	3	3	2	1	3
16	4	5	4	1	1	4	3	3	3	5	4	5	4	1	1	4	3	3	3	5	3	1	3	3
17	4	3	4	2	2	3	3	2	1	1	4	3	4	2	2	3	3	2	1	1	3	5	5	3
18	5	4	4	5	2	3	5	2	5	4	5	4	4	5	2	3	5	2	5	4	3	2	5	4
19	4	4	2	3	4	4	4	5	3	2	4	4	2	3	4	4	4	5	3	2	2	2	3	3
20	5	3	2	2	2	4	4	1	2	4	5	3	2	2	2	4	4	1	2	4	2	2	5	4
21	2	1	1	2	3	2	3	4	4	3	2	1	1	2	3	2	3	4	4	3	1	2	1	2
22	3	2	1	3	1	3	2	3	1	1	3	2	1	3	1	3	2	3	1	1	3	4	1	4
23	5	5	2	5	5	4	4	3	2	2	5	5	2	5	5	4	4	3	2	2	2	3	2	5
24	2	4	3	5	2	3	5	3	2	4	2	4	3	5	2	3	5	3	2	4	4	3	3	3
25	4	5	5	4	4	5	4	2	3	3	4	5	5	4	4	5	4	2	3	3	5	5	5	5
26	5	3	2	3	2	4	4	2	1	2	5	3	2	3	2	4	4	2	1	2	3	1	1	2
27	4	2	5	1	5	2	5	5	1	2	4	2	5	1	5	2	5	5	1	2	4	2	1	1
28	3	4	3	5	4	3	5	3	2	4	3	4	3	5	4	3	5	3	2	4	4	3	3	3
29	4	2	2	2	3	1	2	3	1	3	4	2	2	2	3	1	2	3	1	3	3	2	1	3
30	4	5	4	1	1	4	3	3	3	5	4	5	4	1	1	4	3	3	3	5	3	1	3	3
31	4	3	4	2	2	3	3	2	1	1	4	3	4	2	2	3	3	2	1	1	3	5	5	3
32	5	4	4	5	2	3	5	2	5	4	5	4	4	5	2	3	5	2	5	4	3	2	5	4
33	4	4	2	3	4	4	4	5	3	2	4	4	2	3	4	4	4	5	3	2	2	2	3	3

34	5	3	2	2	2	4	4	1	2	4	5	3	2	2	2	4	4	1	2	4	2	2	5	4
35	2	1	1	2	3	2	3	4	4	3	2	1	1	2	3	2	3	4	4	3	1	2	1	2
36	3	2	1	3	1	3	2	3	1	1	3	2	1	3	1	3	2	3	1	1	3	4	1	4
37	5	5	2	5	5	4	4	3	2	2	5	5	2	5	5	4	4	3	2	2	2	3	2	5
38	2	4	3	5	2	3	5	3	2	4	2	4	3	5	2	3	5	3	2	4	4	3	3	3
39	4	5	5	4	4	5	4	2	3	3	4	5	5	4	4	5	4	2	3	3	5	5	5	5
40	5	3	2	3	2	4	4	2	1	2	5	3	2	3	2	4	4	2	1	2	3	1	1	2
41	4	2	5	1	5	2	5	5	1	2	4	2	5	1	5	2	5	5	1	2	4	2	1	1
42	3	4	3	5	4	3	5	3	2	4	3	4	3	5	4	3	5	3	2	4	4	3	3	3
43	4	2	2	2	3	1	2	3	1	3	4	2	2	2	3	1	2	3	1	3	3	2	1	3
44	4	5	4	1	1	4	3	3	3	5	4	5	4	1	1	4	3	3	3	5	3	1	3	3
45	4	3	4	2	2	3	3	2	1	1	4	3	4	2	2	3	3	2	1	1	3	5	5	3
46	5	4	4	5	2	3	5	2	5	4	5	4	4	5	2	3	5	2	5	4	3	2	5	4
47	4	4	2	3	4	4	4	5	3	2	4	4	2	3	4	4	4	5	3	2	2	2	3	3
48	5	3	2	2	2	4	4	1	2	4	5	3	2	2	2	4	4	1	2	4	2	2	5	4
49	2	1	1	2	3	2	3	4	4	3	2	1	1	2	3	2	3	4	4	3	1	2	1	2
50	3	2	1	3	1	3	2	3	1	1	3	2	1	3	1	3	2	3	1	1	3	4	1	4
51	5	5	2	5	5	4	4	3	2	2	5	5	2	5	5	4	4	3	2	2	2	3	2	5
52	2	4	3	5	2	3	5	3	2	4	2	4	3	5	2	3	5	3	2	4	4	3	3	3
53	4	5	5	4	4	5	4	2	3	3	4	5	5	4	4	5	4	2	3	3	5	5	5	5
54	5	3	2	3	2	4	4	2	1	2	5	3	2	3	2	4	4	2	1	2	3	1	1	2
55	4	2	5	1	5	2	5	5	1	2	4	2	5	1	5	2	5	5	1	2	4	2	1	1
56	3	4	3	5	4	3	5	3	2	4	3	4	3	5	4	3	5	3	2	4	4	3	3	3
57	4	2	2	2	3	1	2	3	1	3	4	2	2	2	3	1	2	3	1	3	3	2	1	3
58	4	5	4	1	1	4	3	3	3	5	4	5	4	1	1	4	3	3	3	5	3	1	3	3
59	4	3	4	2	2	3	3	2	1	1	4	3	4	2	2	3	3	2	1	1	3	5	5	3
60	5	4	4	5	2	3	5	2	5	4	5	4	4	5	2	3	5	2	5	4	3	2	5	4
61	4	4	2	3	4	4	4	5	3	2	4	4	2	3	4	4	4	5	3	2	2	2	3	3
62	5	3	2	2	2	4	4	1	2	4	5	3	2	2	2	4	4	1	2	4	2	2	5	4
63	2	1	1	2	3	2	3	4	4	3	2	1	1	2	3	2	3	4	4	3	1	2	1	2
64	3	2	1	3	1	3	2	3	1	1	3	2	1	3	1	3	2	3	1	1	3	4	1	4
65	5	5	2	5	5	4	4	3	2	2	5	5	2	5	5	4	4	3	2	2	2	3	2	5
66	2	4	3	5	2	3	5	3	2	4	2	4	3	5	2	3	5	3	2	4	4	3	3	3
67	4	5	5	4	4	5	4	2	3	3	4	5	5	4	4	5	4	2	3	3	5	5	5	5
68	5	3	2	3	2	4	4	2	1	2	5	3	2	3	2	4	4	2	1	2	3	1	1	2
69	4	2	5	1	5	2	5	5	1	2	4	2	5	1	5	2	5	5	1	2	4	2	1	1
70	3	4	3	5	4	3	5	3	2	4	3	4	3	5	4	3	5	3	2	4	4	3	3	3
71	4	2	2	2	3	1	2	3	1	3	4	2	2	2	3	1	2	3	1	3	3	2	1	3
72	4	5	4	1	1	4	3	3	3	5	4	5	4	1	1	4	3	3	3	5	3	1	3	3
73	4	3	4	2	2	3	3	2	1	1	4	3	4	2	2	3	3	2	1	1	3	5	5	3
74	5	4	4	5	2	3	5	2	5	4	5	4	4	5	2	3	5	2	5	4	3	2	5	4
75	4	4	2	3	4	4	4	5	3	2	4	4	2	3	4	4	4	5	3	2	2	2	3	3
76	5	3	2	2	2	4	4	1	2	4	5	3	2	2	2	4	4	1	2	4	2	2	5	4
77	2	1	1	2	3	2	3	4	4	3	2	1	1	2	3	2	3	4	4	3	1	2	1	2
78	3	2	1	3	1	3	2	3	1	1	3	2	1	3	1	3	2	3	1	1	3	4	1	4
79	5	5	2	5	5	4	4	3	2	2	5	5	2	5	5	4	4	3	2	2	2	3	2	5
80	2	4	3	5	2	3	5	3	2	4	2	4	3	5	2	3	5	3	2	4	4	3	3	3
81	4	5	5	4	4	5	4	2	3	3	4	5	5	4	4	5	4	2	3	3	5	5	5	5
82	5	3	2	3	2	4	4	2	1	2	5	3	2	3	2	4	4	2	1	2	3	1	1	2

83	4	2	5	1	5	2	5	5	1	2	4	2	5	1	5	2	5	5	1	2	4	2	1	1
84	3	2	1	3	1	3	2	3	1	1	3	2	1	3	1	3	2	3	1	1	3	4	1	4
85	5	5	2	5	5	4	4	3	2	2	5	5	2	5	5	4	4	3	2	2	2	3	2	5
86	2	4	3	5	2	3	5	3	2	4	2	4	3	5	2	3	5	3	2	4	4	3	3	3
87	4	5	5	4	4	5	4	2	3	3	4	5	5	4	4	5	4	2	3	3	5	5	5	5
88	5	3	2	3	2	4	4	2	1	2	5	3	2	3	2	4	4	2	1	2	3	1	1	2
89	4	2	5	1	5	2	5	5	1	2	4	2	5	1	5	2	5	5	1	2	4	2	1	1
90	4	3	4	4	5	3	4	3	3	4	4	2	5	1	5	2	5	5	1	3	2	4	4	3