



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Habilidades gerenciales y clima laboral en el centro de
educación básica alternativa “La Libertad”,
Moquegua - 2018.**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Administración de la Educación

AUTOR:

Br. Zapata Ramos, Wilber José

ASESOR:

Dr. Berrospi Zambrano, Edgardo Román

LINEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión y Calidad Educativa

SECCION

Educación e Idiomas

PERÚ – 2018

Dedicatoria

A nuestro creador, porque me dio la fuerza que necesitaba, gracias él me fue posible llegar a este momento tan especial en mi formación académica y profesional, sobre todo me permitió sobreponerme a los momentos de flaqueza cuando me parecía lejano este reto.

A mí amada esposa, por su paciencia y comprensión, siempre que te necesito estas a mi lado.

A mis hijas, por su amor y porque siempre me dieron su respaldo.

A mis padres, quienes se alegran con cada uno de mis logros y este triunfo lo consideran propio.

Wilber

Agradecimiento

Primeramente debo agradecer a nuestro creador por darme la oportunidad de vivir esta experiencia tan grata para mí, como es lograr una meta tan largamente deseada.

Tengo que agradecer también, a nuestra Universidad “César Vallejo” y en ella a todos los docentes y catedráticos, los tuvieron la gentileza de compartir su amplia experiencia profesional y nos ayudaron a fortalecer nuestra capacidad pedagógica, gracias a ellos somos diferentes.

Al Dr. Edgardo Román Berrospi Zambrano, por orientar adecuadamente el desarrollo de este trabajo de investigación y en la elaboración del informe final.

También debo agradecer el entusiasmo, aliento y comprensión de mi familia, a quienes dejé de dedicar muchas horas que les pertenecía, creo que fue necesario, porque sin ello no hubiera sido posible la culminación de mi maestría y la materialización de este trabajo de investigación que hoy presento ante ustedes.

Wilber

Declaratoria de autenticidad

Yo, Wilber José Zapata Ramos, con número de DNI 04433344, estudiante del Programa Académico de Maestría en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo, con la tesis titulada “Habilidades gerenciales y clima laboral en el centro de educación básica alternativa La Libertad, Moquegua – 2018”.

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi autoría
2. Se ha respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por lo tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido auto plagiada, es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados ni duplicados, ni copiados y por lo tanto los resultados que se presentan en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada
5. De identificarse: fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Trujillo, julio de 2018



.....
Wilber José Zapata Ramos

DNI N° 04433344

Presentación

Señores miembros del Jurado:

En esta oportunidad presento ante ustedes mi tesis que lleva por título “Habilidades gerenciales y clima laboral en el centro de educación básica alternativa La Libertad, Moquegua – 2018”. En la misma pretendo demostrar que existe relación directa entre las habilidades gerenciales y el clima laboral, en la institución educativa CEBA La Libertad, esto dando cumplimiento con el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, con la finalidad de obtener el grado de maestro en Administración de la Educación, por lo que espero cumplir con los requisitos de aprobación.

El autor

Índice

Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen.....	ix
Abstract x	
I. INTRODUCCIÓN.....	11
1.2 Trabajos previos.....	15
1.3 Teorías relacionadas al tema	23
1.4 Formulación del problema.....	40
1.4.1 Problema general	40
1.4.2 Problemas específicos:.....	40
1.5 Justificación del estudio.....	41
Justificación teórica	41
Justificación metodológica	41
Justificación práctica.....	42
1.6 Hipótesis.....	42
1.6.1 Hipótesis general:.....	42
1.6.2 Hipótesis específicas:.....	42
1.7 Objetivo.....	43
1.7.1 Objetivo general:.....	43
1.7.2 Objetivos específicos:.....	43
II. METODO.....	44
2.1 Diseño de investigación.....	44
2.2 Operacionalización de variables.....	45
2.3 Población y muestra	46
Población.....	46
Muestra.....	46
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	46
2.4.1 Técnicas de recolección de datos.....	46
2.4.2 Instrumento de recolección de datos.....	46

2.5	Método de análisis de datos.....	47
2.6	Aspectos éticos.	48
III.	RESULTADOS	48
3.1	Contrastación de hipótesis	56
3.1.1	Prueba de normalidad	56
3.1.2	Hipótesis general.	57
3.1.3	Hipótesis específicas	58
IV.	DISCUSION	61
V.	CONCLUSIONES.....	64
VI.	RECOMENDACIONES	65
VII.	REFERENCIAS	66
VIII.	ANEXOS	11

Resumen

Este trabajo de investigación que se presenta ante ustedes, tiene como objetivo; “determinar si existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y el clima laboral en el centro de educación básica alternativa La Libertad de Moquegua – 2018”, y se planteó la hipótesis: “Existe relación significativa entre la habilidades gerenciales y el clima laboral en el centro de educación básica alternativa La Libertad - Moquegua, 2018”.

Para determinar la muestra para este trabajo, por ser esta una muestra censal, se requirió de los 25 docentes del CEBA “La Libertad” de Moquegua, 2018. La técnica utilizada para recolectar los datos para esta investigación fue la encuesta y se procesaron dos instrumentos, el primero fue un cuestionario, elaborado para medir las habilidades gerenciales del director y el segundo instrumento, también cuestionario, para medir el clima laboral al interior de la institución, el estudio es una investigación de enfoque cuantitativo, de tipo no experimental, con un diseño transeccional o transversal de tipo correlacional; porque nos permitirá mostrar que existe relación entre las variables de estudio.

Se concluyó que: Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con el clima laboral, en el centro de educación básica alternativa “La Libertad” de Moquegua, 2018. Por lo que el coeficiente de correlación obtiene el valor de 0,765 y $p = 0,000$, esta valoración como es menor que el nivel de significancia elegido (0,05) nos demuestra una correlación positiva considerable. También se prueba, que al existir relación directa entre las variables estudiadas, se debe rechazar la hipótesis nula H_0 y por tanto, aceptar la propuesta de la hipótesis de investigación H_i .

Palabras clave:

Habilidades gerenciales, clima laboral de los docentes.

Abstract

This research work that is presented to you, has as its objective; "Determine if there is a significant relationship between managerial skills and work climate in the alternative basic education center La Libertad de Moquegua - 2018", and the hypothesis was put forward: "There is a significant relationship between management skills and the work climate in the center of alternative basic education La Libertad - Moquegua, 2018 ".

To determine the sample for this work, as this is a census sample, the 25 teachers of the CEBA "La Libertad" of Moquegua, 2018 were required. The technique used to collect the data for this investigation was the survey and two instruments were elaborated , the first was a questionnaire, built to measure managerial skills of the director and the second instrument, also a questionnaire, to measure the work climate within the institution, the study corresponds to a research of quantitative, non-experimental type, with a transectional or cross-sectional design of correlation type; because it will allow us to show that there is a relationship between the study variables.

It was concluded that: Management skills are significantly related to the work environment at the alternative education center "La Libertad" in Moquegua, 2018. Therefore, the correlation coefficient obtains the value of 0.765 and $p = 0.000$, this rating being lower than the level of significance chosen (0.05) indicates that there is a considerable positive correlation. It is also verified that when there is a direct relationship between the variables studied, the null H_0 hypothesis is rejected and, consequently, the proposal of the research hypothesis H_1 .

Keywords:

Management skills, teachers' work climate

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad problemática.

En el ámbito internacional, la adquisición de habilidades gerenciales por las personas que dirigen los Centros Educativos, se ha convertido en factor clave para la eficiencia en la dirección de estos centros, poder medirlo permite conocer la manera como se relaciona este factor con el clima laboral, esto desde la visión del profesor y demás personas que laboran allí. Por tanto la adquisición, desarrollo y puesta en práctica de estas habilidades gerenciales de los directivos en las organizaciones, interactúa con los rasgos personales de los trabajadores, esta interacción envuelve a todo aspecto, sean formales e informales que se muestran en el momento de realizar las labores diarias.

Existe una tendencia mundial por el estudio de la conducta de las personas y su comportamiento al interior de las organizaciones, este tema preocupa a los estados, porque el impacto social y económico generado es enorme, en todos aspectos de la actividad humana, especialmente en el sector económico, ya que el propósito es lograr mayores índices de productividad en el comercio internacional, así atraer a mayores mercados, que ahora son más exigentes, por disponer de una amplitud de opciones para satisfacer sus propias necesidades y brindar mayor calidad a sus clientes, y por consecuencia cumplir con sus obligaciones (Pineda & Bonales, 2011)

En sociedades actuales, a nivel mundial, se está produciendo cambios profundos, de manera continua, estos cambio por su velocidad son extremadamente agitados y ocurren a gran velocidad; entre muchos de estos cambios tenemos al proceso de globalización, que aunque sus bases son económicas, también abarca otros aspectos en la vida de la sociedad como el ámbito: social, cultural, ideológico, ecológico y otras, que repercuten indefectiblemente en todos los sectores de la sociedad. Estos cambios ocurren en todos los países, abarca también otros aspectos como el sector educación, teniendo esta mayor atención en países como Finlandia y otros, que vienen destacando en las pruebas PISA, aquí sus gobiernos han implementado

políticas y presupuestos acertadas que les han permitido elevar los índices de su educación.

A nivel nacional, el problema educativo viene siendo tratado con diversa intensidad como es el Acuerdo Nacional donde se establecen políticas de desarrollo, a partir de allí que el Ministerio de Educación se propone “mejorar la calidad de la educación en todos sus aspectos”, a partir de esto se vienen implementado acciones para este fin. Una de estas políticas es la evaluación y de selección de directores en las Instituciones Educativas mediante concursos nacionales mediante pruebas únicas y periódicas acompañados de un programa de capacitaciones constantes e intensos a los docentes designados en estos cargos, además el Ministerio de Educación publicó el Marco del Buen Desempeño Directivo, que cuenta con 2 dominios, 6 competencias y 21 desempeños, como una forma de fortalecer las capacidades que los directores deben tener para administrar las Instituciones Educativas.

Estos procesos de designación mediante evaluaciones nacionales, conlleva a que muchos docentes asuman direcciones en Instituciones Educativas de donde no provienen, es más, en muchos casos, los docentes asumen designaciones como directores en otras regiones del país, enfrentándose a realidades muy diferentes a su institución de procedencia, esto requiere de los nuevos directivos una gran esfuerzo en la adquisición de habilidades gerenciales en sus nuevas Instituciones Educativas.

Por todo esto, se hace necesario conocer si los directivos poseen las habilidades gerenciales necesarias que les permitan dirigir o gerenciar adecuadamente sus instituciones, y si estas habilidades ayudan a propiciar un buen clima laboral en el interior las instituciones educativas ya que esta es base para la buena convivencia y lograr las metas que proponen.

Las entidades educativas privadas, por su misma concepción, se manejan desde otra óptica, tratando de convertirse en empresas rentables, organizan su estructura laboral tratando de fortalecer las capacidades de sus directivos y

prepararlos como líderes en estas organizaciones educativas.

En las Instituciones Educativas por su número y extensión, se presentan problemas que se relacionan con el clima laboral, independientemente de las causas que lo originan, se puede observar que prevalecen los formalismos y formulismos en su solución, debido a esto pueden surgir problemas de comportamiento organizacional en algunas áreas de la institución.

(Aguilar & Guerrero) "Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la UGEL N° 04, 2013", 2014, declara que los directivos requieren adquirir nuevas habilidades para lograr ser competitivos en nuestras funciones, y muchos no estamos preparados para asumir nuevos retos.

Varios estudiosos y analistas de los fenómenos educativos, se han preocupado por proponer alternativas que sean tomadas en cuenta por quienes dirigen la educación en el país. Los estudios de las habilidades gerenciales en los directivos y el impacto que produce en el clima laboral de la institución, son necesarios para comprender las interacciones personales dentro del grupo y adaptarlos a situaciones cambiantes con la finalidad de superar deficiencias y lograr un apropiado clima laboral en las instituciones educativas y así obtener una sensación positiva al interior de una Institución.

A nivel local, la problemática a nivel local no parece ser muy diferente a lo que sucede en otras regiones del país, los problemas pueden ser similares, y en se refiere a la designación de los directores, al igual que en todo el país también se realizó mediante concurso nacional, y de la misma manera, muchos asumieron el cargo en otras instituciones educativas de donde no provenían, es decir a una realidad distinta, aunque se trate de Instituciones Educativas ubicadas dentro la misma provincia o región. Al asumir estos nuevos cargos se encuentran con nuevos grupos de docentes, alumnos y padres de familia; entonces conocer las particularidades de la institución en la dirección y el liderazgo del directivo es primordial para lograr los objetivos, metas y buenos

vínculos laborales. Esta tarea debe ser asumida por un líder, quien deberá señalar; qué, cómo, cuándo y dónde se deberá hacer lo necesario para resolver necesidades presentes y cumplir los objetivos que se esperan de su persona y de su gestión. Entonces el liderazgo se convierte en algo real, que parte de su práctica directiva y donde cada docente tiene un rol decisivo.

Los continuos cambios que se presentan a los directores actuales, hace imprescindible que ellos amplíen sus habilidades gerenciales, esto permitirá generar un clima laboral apropiado con el personal de sus instituciones; sin embargo, por particularidades propias de cada institución, puede observarse que para algunos directores el desarrollado de estas habilidades, puede ser muy complicado, por lo que interesa estudiarlo urgentemente, como en los centros de educación básica alternativa (CEBA), modalidad dirigido a estudiantes que por diversos motivos no han concluido su educación primaria o secundaria, los que desde su concepción tienen varios niveles, modalidades y formas de atención, teniendo una población de docentes que laboran en diferentes lugares o sedes y distintos horarios y solamente se “juntan” en determinadas fechas al año y por periodos muy cortos, esto hace que las habilidades gerenciales de sus directores se multipliquen para mantener ambientes laborales adecuados.

En el centro de educación básica alternativa “La Libertad” del distrito de Moquegua, el clima laboral podría ser inapropiado, esto sería un problema, puesto que este CEBA tiene los 3 niveles, inicial, intermedio y avanzado, en las formas de atención; presencial y semi-presencial, en la sede referencial, donde se ubica la dirección, en el local de la Institución “Simón Bolívar” y en varios periféricos ubicados en las instituciones educativas “Señor de los Milagros”, “Adelaida Mendoza de Barrios”, también en el interior del “Fuerte los Ángeles” del ejército peruano, además del periférico ubicado en la comunidad campesina de Aruntaya en la zona alto andina de la región.

En el centro de educación básica alternativa La Libertad, por lo anteriormente explicado los alumnos y docentes, por motivos estar distantes los locales donde

funciona, no se tiene mucha comunicación directa entre las personas que conformamos la institución, son escasas relaciones interpersonales entre los docentes, la comunicación entre el director y los docentes no es en forma personal en la mayoría de los casos, debiendo utilizar los medios tecnológicos para ello, por este mismo motivo se dificulta la conformación y participación en los equipo de trabajo.

Esto permite discutir si las habilidades gerenciales implementadas el director del centro de educación básica alternativa, está robusteciendo su condición de liderazgo, de esta forma optimizar el clima laboral y si no fuera así, se deberá buscar estrategias que permita evaluar y hacer un seguimiento, con el único propósito de mejorar capacidades necesarias para su gestión.

1.2 Trabajos previos.

La revisión bibliográfica permitió determinar que existen varios autores que realizaron trabajos sobre las variables propuestas, estos estudios fueron realizados a nivel Internacional, Nacional y Regional.

A nivel Internacional.

(Reyes Maldonado, 2016), en su tesis "*Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional*", concluye que los gerentes son las personas con la responsabilidad de llevar a la organización al cumplimiento de sus objetivos. Esto es favorable cuando se tiene habilidades y destrezas como el liderazgo, la motivación, la escucha activa y la capacidad de negociación. Estas habilidades le permiten dirigir eficientemente a la empresa y a sus colaboradores hacia su desarrollo organizacional. El objetivo planteado fue "determinar la relación de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional", el trabajo que se efectuó con los gerentes de varios hoteles registrados en la Asociación Hotelera en la ciudad de Quetzaltenango. La intención del investigador fue medir la relación existente entre las 2 variables estudiadas, para tal fin se utilizó la escala valorativa de Likert. Los resultados de la investigación son significativos y fiables, por lo que, si se volvería a evaluar nuevamente, los resultados serían iguales o similares. Se concluye que; existe relación significativa entre las

habilidades gerenciales que poseen los directivos y el desarrollo organizacional, en cada uno de los hoteles. Otra conclusión afirma que dadas las características propias de cada empresa, es necesario que los directivos tengan conocimientos y desarrollen habilidades que les permitan orientar a los trabajadores a lograr las metas propuestas y así tener mayores índices de productividad en el trabajo. Como propuesta el investigador propone una guía donde presenta 4 estímulos, que permitirá a los gerentes perfeccionar sus habilidades directivas por medio de acciones diferenciadas.

(Noris Alcón, 2014), en su tesis, "*Habilidades gerenciales y satisfacción laboral en los docentes de escuelas básicas del sector Caño Nuevo del municipio Tinaquillo, estado Cojedes*", en este trabajo se plantea como objetivo de investigación "describir las habilidades gerenciales y su importancia en la satisfacción laboral de los docentes de las Escuelas Básicas del sector de Caño Nuevo del municipio Tinaquillo del estado Cojedes", trabajo que se apoya en teorías sobre la gerencia educativa, corresponde un trabajo de tipo descriptivo y con diseño de tipo no experimental. La muestra de estudio, constituida por 19 docentes de las instituciones educativas seleccionadas para tal fin, y que por ser la población tan reducida se trabajó con la totalidad de la muestra censal, es decir los 19 docentes, a quienes se aplicó un cuestionario con el fin de recabar datos donde se plantearon 26 items, cada una con 4 alternativas de respuesta para su valoración en la escala de Likert, que se adecuó a los objetivos planteados para la investigación. Previamente el instrumento se sometió a validación por expertos y a confiabilidad por el coeficiente Alfa de Cronbach. En cuanto a los resultados obtenidos, estos se presentaron por medio de gráficos y cuadros estadísticos. La conclusión del trabajo de investigación es: "existe muy poca comunicación de los directivos hacia los docentes, además en la toma de decisiones no existe el consenso y no existe el trabajo en equipo en las organizaciones, y por último, los gerentes no emplean estrategias que les permitan solucionar conflictos dentro de la organización".

(Navarro, 2010), en su tesis "*Satisfacción Laboral en los docentes del decanato de Administración y contaduría de la UCLA con relación al clima organizacional bajo un enfoque prospectivo*", Universidad Centroccidental Lizandro Alvarado, este estudio corresponde a una investigación descriptiva, cuantitativa. La población seleccionada fueron 181 docentes, que por ser muy extensa se obtuvo una muestra representativa de 25 docentes. Para recolectar los datos para este estudio, se utilizó como instrumento, un cuestionario, con la escala de likert para su tabulación, en cuanto a la validez de los instrumentos de recolección, se realizó por expertos y la confiabilidad del instrumento se realizó con el coeficiente Alfa de Cronbach obteniéndose una valoración de 0,93 para representar los datos obtenidos se utilizó la estadística descriptiva e inferencial, las conclusiones del trabajo de investigación son: a) Los profesores evidencian "satisfacción laboral" en cuanto a la capacidad pedagógica para realizar las tareas y consideran tener un dominio sobre los contenidos que enseñan; los conocimientos sobre el planeamiento de los procesos educativos y la creación de ambientes favorables para sus estudiantes. b) La universidad necesita robustecer el clima organizacional, para lograrlo necesita de personas que se enfrenten a un mundo laboral en constante cambio, donde el trabajo antes dependiente y mecánico está dando lugar un nuevo trabajo autónomo y profesional, en este nuevo trabajo se reconoce la labor que desempeñan las personas. Se propone emplear estrategias pedagógicas y académicas que permitirán en forma progresiva la formación de un capital humano integral que necesita la nación.

(Marín, 2010), en su tesis, "*impacto de las habilidades gerenciales de los directivos, docentes de la educación básica y media, sobre la calidad de la educación en el departamento de Caldas, Colombia*", Tesis de Maestría en Educación; para este trabajo se utilizó el método del diagnóstico, que permite conocer mediante instrumentos de contrastación, la percepción del directivo frente a las habilidades gerenciales y su impacto en la educación, la población objeto de estudio fueron 72 rectores (directores) de instituciones educativas del departamento de Caldas, la encuesta se diseñó bajo escala de Likert de 1 a 5, definiéndose así las categorías para las habilidades gerenciales objeto de este

estudio. La confiabilidad de consistencia del instrumento, se hizo por Alfa de Cronbach que obtuvo como valor 0,966; de la misma manera, la encuesta se sometió a juicio de expertos, donde evaluaron los ítem que forman parte de las habilidades gerenciales investigadas. La conclusión del trabajo resalta el enorme valor de las habilidades gerenciales en los directivos para lograr una educación de calidad. Además organizó ocho habilidades gerenciales básicas que deberían tener las personas que dirigen las instituciones, estas son; 1) el liderazgo en los directores; 2) la capacidad que tienen los directores para comunicar a los demás; 3) capacidad para organizar equipos de trabajo; 4) capacidad para negociar con sus dirigidos; 5) conducción de la institución hacia estándares de calidad, 6) saber tomar las decisiones apropiadas; 7) tener pensamiento estratégico y por último, 8) el espíritu emprendedor en los directivos.

(Polanco, 2014), en su tesis, *“El clima y la satisfacción laboral en los (as) docentes del Instituto Tecnológico de Administración de Empresas (INTAE) de la ciudad de San Pedro de Sula, Cortés”*, ciudad de Tegucigalpa, esta investigación es de naturaleza descriptiva, busca describir las características del clima laboral e identificar la relación que existe con la satisfacción laboral en el INTAE, para el trabajo de investigación se seleccionó una muestra de 150 docentes, y para recolectar los datos, se utilizó un cuestionario, administrado a docentes y directivos. La tercera conclusión de la investigación afirma que “el clima laboral en sus diferentes dimensiones, influye en la satisfacción laboral de los docentes, así mismo hay una influencia emocional en la ponderación de los satisfactores e insatisfactores laborales (satisfacción laboral parcial) y la satisfacción laboral total, esto influye no sólo en el desempeño laboral de los docentes, sino también en la calidad del servicio educativo que se brinda a los jóvenes que están en proceso de formación para integrarse adecuadamente a la sociedad”.

(García, M., 2012), en su tesis, *“Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad”*, Universidad de Málaga, España. En este estudio, el investigador primeramente hizo un análisis a las variables que

intervienen cuando se pretende estudiar como el clima organizacional influye en la satisfacción laboral de los trabajadores, ya que es esta segunda variable la que influye en la competitividad de la empresa, del mismo modo se hace referencia a la metodología que se utilizó para para la valoración del clima laboral. La conclusión que se obtuvo es que; el clima laboral de la empresa se relaciona en forma estrecha con el comportamiento de sus empleados dentro de la empresa, condiciona la conducta de ellos, esto afecta directamente en su comportamiento y por lo tanto influye en el clima laboral de la organización o institución.

(López Y., 2007), en su tesis, *“Habilidades gerenciales del personal docente para la planificación del proyecto educativo”*. El objetivo que plantea esta investigación es; “analizar las habilidades gerenciales en los profesores que laboran en las escuelas básicas pertenecientes a la parroquia N° 3 del municipio de Maracaibo”, y busca plantear un programa que al aplicarse a los docentes, pueda contribuir al desarrollo de habilidades gerenciales en planificación de proyectos educativos. La investigación es un trabajo de tipo descriptivo, de campo, no experimental, con diseño transversal. La muestra es censal y estuvo compuesta por 82 unidades de investigación, distribuidos en 9 directivos, 70 docentes y 3 supervisores; a todos ellos se les presentó los instrumentos de recolección de datos, encuestas para los directivos y docentes, y entrevistas estructuradas para los supervisores. Primeramente, a los instrumentos se les sometió a validación por medio de juicio de expertos, y se calculó su confiabilidad con el coeficiente de Alfa de Cronbach, con el que se alcanzó un valor de 0,87. La conclusión en lo que se refiere a la variable Habilidades gerenciales, indica que los docentes tienen poca o mediana efectividad en planificar proyectos educativos, esto como consecuencia de un descuido en su formación profesional, que no permite la elaboración, desarrollo y la aplicación de proyectos y programas que reflejen situaciones de la realidad local, nacional e internacional.

En el ámbito Nacional.

(Lozano Barriga, 2017), en su tesis; “*Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la gerencia de bienestar en el Ministerio Público – 2016*”. El objetivo fue “establecer la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal”, la investigación desarrollada en la Gerencia de Bienestar y Desarrollo Humano, contó con la participación de todos los trabajadores, con la finalidad de mejorar la calidad de la atención y del servicio, que los trabajadores que laboran en la gerencia brindan a los demás trabajadores del Ministerio Público. Al recolectar datos correspondientes a las variables de estudio, se utilizó la escala valorativa de Likert para valor los datos obtenidos, los resultados fueron significativos y confiables. Al aplicar un cuestionario a la muestra de estudio y al utilizar métodos estadísticos para su tabulación, se logra demostrar que existe relación directa entre las variables de estudio y que además es significativa, además se logró obtener otras conclusiones como: que si hay correlación entre las habilidades gerenciales de los trabajadores de esta dependencia y la satisfacción laboral de los demás trabajadores

(Aguilar, 2014), en su tesis, “*Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la UGEL N° 04, 2013*”. El trabajo de Investigación tiene un enfoque cualitativo, es de tipo descriptivo, con alcance correlacional – causal. La investigación contó con una muestra de 320 docentes de los CEBA de la jurisdicción de la UGEL N° 04, esta muestra se seleccionó mediante la técnica muestreo probabilístico aleatorio simple; se planteó como objetivo de investigación, conocer si las habilidades directivas desarrolladas por los directores, tienen que ver con la satisfacción laboral en los CEBA. El instrumento para recolectar los datos fue un cuestionario, que comprendió 12 preguntas de respuesta cerrada para determinar las habilidades directivas y otras 12 preguntas también de carácter cerrado para determinar la satisfacción laboral. En el trabajo concluye que efectivamente existe relación directa de las habilidades directivas con la insatisfacción laboral de los docentes, dicho de otra manera, los directivos no están realizando una adecuada comunicación

con sus profesores, no comunican las necesidades, esto tiene que ser fortalecido para un adecuado funcionamiento de la institución, se comprueba que existe desmotivación y poco interés en los docentes y se evidencia ineficacia en la solución de los conflictos entre docentes, porque no se diseñaron estrategias para mejorar estos indicadores.

(Peñaloza, 2014), en su tesis, "*Habilidades gerenciales del director que fortalecen las relaciones interpersonales de los docentes en una institución educativa del nivel primaria*", Estudio de carácter exploratorio, de campo, de alcance descriptivo, de diseño no experimental transeccional. Se seleccionó a una muestra representativa que estuvo compuesta por 5 directores y 46 docentes haciendo en total 51 unidades de investigación. Para recolectar los datos, se aplicó un cuestionario a los integrantes de la muestra, este instrumento se construyó con 36 items, cada una con 5 alternativas de respuesta, utilizando la escala valorativa de Likert. Los instrumentos se validaron por juicio de expertos, fueron 5 en total, se fiabilizó al aplicar la misma prueba piloto a 10 personas con características similares a la muestra de estudio, el instrumento se confiabilizó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, reportó el valor de 0,931; se concluye que; los resultados obtenidos nos informan que los docentes siempre identifican los tipos de habilidades, como también identifican las barreras de las relaciones interpersonales. Se recomienda que "se desarrollen lineamientos estratégicos que contribuyan a fortalecer las relaciones interpersonales de los docentes, y de esta manera se logre el desarrollo de las habilidades gerenciales en forma eficiente en las instituciones educativas".

(Monteza, 2012), es la tesis, "*influencia del clima laboral en la satisfacción de la enfermeras del centro quirúrgico hospital de EsSalud*", trabajo presentado a la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo de Chiclayo. Para este trabajo de enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo, diseño no experimental transversal, la muestra de estudio la conformaron 46 profesionales en enfermería, trabajadoras todas ellas del Centro Quirúrgico - Hospital Nacional "Almanzor Aguinaga Asenjo" de la ciudad de Chiclayo, en el desarrollo de la

investigación y para la recoger los datos, se confeccionó dos cuestionarios para ser aplicados en la muestra de estudio, estos instrumentos previamente validados por expertos y fueron confiabilizados al aplicarse en una muestra piloto similar a nuestra muestra, los datos obtenidos mediante los instrumentos, se procesaron por medio de la estadística inferencial, llegándose a la siguiente conclusión: el 42% de la población estudiada considera que el clima laboral es medianamente favorable, y el 35% de la población considera que el clima es medianamente satisfecho. Estos datos se contrastaron por la prueba de hipótesis chi cuadrado, comprobándose que en este centro quirúrgico, el clima laboral influye en la satisfacción laboral de las enfermeras que allí laboran, además se infiere al clima laboral y la satisfacción laboral como pilares básicos en una organización para ser competitiva, por lo que, ante cualquier alteración en alguna de ellas, necesariamente perjudicará el ambiente de trabajo y a las personas que allí trabajan.

(Montalvo, 2011), es su tesis, *“El clima organizacional y su influencia en el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundario de la UGEL 15 de Huarochiri”* – Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima – Perú, este trabajo de investigación después de haberse realizado y presentado sus resultados, arriba a la conclusión; existe relación directa entre la variable clima organizacional de la institución y el apropiado desempeño de los docentes, en la institución educativa donde se realizó la investigación.

A nivel regional.

(Asque, 2017), en su tesis doctoral, *“Influencia de la supervisión pedagógica en la satisfacción laboral docente de la institución educativa Simón Bolívar de Moquegua”*, trabajo de investigación de enfoque cuantitativo, de alcance correlacional explicativo, se realiza con 80 docentes que representan la muestra de estudio de este trabajo, para el proceso de recolección de datos, el investigador elaboró y luego aplicó a la muestra un cuestionario con el fin de medir la variable de estudio, la investigación determinó las siguientes conclusiones. Primera; existe relación directa entre la supervisión pedagógica

y la satisfacción laboral del docente, esta afirmación se desprende del coeficiente de correlación $r = 0,534$, que se interpreta como, cuando hay una buena supervisión educativa habrá un nivel de satisfacción laboral alto, o como que, cuando hay una deficiente supervisión pedagógica, el nivel de satisfacción laboral es bajo. Otra conclusión es que al obtenerse el coeficiente de determinación $r = 0,452$, este dato nos indica la supervisión pedagógica aumenta y mejora el comportamiento de la satisfacción laboral en el 45,2% de la muestra estudiada.

(Cama, 2014), es su tesis, "*Clima organizacional y sus implicancias en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas rurales – Moquegua*". Trabajo de investigación de enfoque cuantitativo, de alcance correlacional explicativo, y con diseño transeccional correlacional causal. En la investigación realizada con docentes de las instituciones educativas del nivel primario, ubicadas en las zonas rurales de Moquegua, se seleccionó una muestra representativa de 54 docentes. La conclusión de este trabajo es, existe relación significativa entre el clima organizacional en las instituciones educativas y la gestión de sus respectivos directores, teniendo como coeficiente de relación $r = 0,731$. Esto se interpreta como; cuando hay un apropiado clima organizacional, hay un apropiado desarrollo de la gestión educativa, muy por el contrario; cuando no hay un apropiado clima organizacional, tampoco hay una eficiente gestión educativa; la relación entre las variables de estudio se refleja con el coeficiente de determinación $r = 0,532$, que se explica en que esta relación ocurre en un 54,3% de los casos estudiados.

1.3 Teorías relacionadas al tema

Este trabajo de investigación que sustenta en la Teoría Cognitiva, desde el enfoque socio cultural que surge a través de los trabajos realizados por Vygotsky, este autor, fundamenta el desarrollo del ser humano desde un paradigma cognoscitivo, para Vygotsky "el aprendizaje tiene su base en la interacción con otras personas"

Para el presente trabajo se han tomado en cuenta las definiciones y los trabajos

realizados por diversos autores sobre las variables: “habilidades gerenciales” y “clima laboral”, las mismas que están respaldadas por sus respectivas dimensiones; esto nos permitirá llevar a cabo la investigación y posteriormente la comprobación de las hipótesis planteadas en este trabajo.

Variable 1: Habilidades gerenciales.

La palabra habilidad que deriva del vocablo latino “habilitas”, y que según la Real Academia de la Lengua, se refiere al talento, a la aptitud para desarrollar alguna tarea. Podemos afirmar que son las personas hábiles quienes logran realizar con mayor éxito sus actividades o tareas, porque poseen mayores destrezas que los demás. Y las habilidades gerenciales son precisamente, las habilidades y los conocimientos que poseen las personas que les permiten desempeñar el liderazgo de una organización, estas habilidades son amplias, tienen sus propias características, y son muchos los estudiosos que han tratado con ellas, entre ellos destacamos a:

(Gómez & Pin, 2000), afirman que las habilidades gerenciales vienen a ser el conjunto de capacidades y conocimientos que las personas poseen y que les permiten realizar sus actividades en la gestión y el liderazgo cuando asumen el rol de gerentes en una institución.

Estas persona que tiene estas habilidades, deberán tener presente que los cambios no dependen de los individuos solamente, sino que dependen principalmente del grupo, porque éste se convierte en un instrumento de presión a sus integrantes, para favorecer las innovaciones que el grupo asume, en este caso, el gerente tiene que ser capaz de establecer un ambiente de apoyo al cambio que se presenta o que está por venir, en base a los requerimientos de la institución y promoviendo objetivamente en favor de la innovación con razones convincentes y sustanciales. Por lo que el gerente, necesita tener este tipo de características, que le permita un cambio en los paradigmas, para convertirlo en un gerente transformador e innovador dentro de su organización

Marconi (2012), señala a las habilidades gerenciales como el conjunto de habilidades y conocimientos que poseen las personas y que les permiten realizar sus actividades y coordinaciones cuando asumen funciones de director o gerente en una organización o grupo de trabajo. Entre las habilidades que deben tener los gerentes o directores tenemos: el manejo de los recursos humanos y materiales, la gestión adecuada del tiempo, la capacidad de análisis del entorno donde se encuentra al organización o institución, la capacidad de negociación, la toma de decisiones, y el trabajo en equipo.

Cameron (2005), va más allá y señala las características que delimitan a las habilidades gerenciales y establece las diferencias que hay entre ellas, primero, indica que las habilidades gerenciales son conductuales, por lo tanto son observables por las demás personas; segundo, son controlables, es decir el individuo lleva el control del desempeño de su conducta, es más se pueden demostrar, practicar, mejorar o frenar por el mismo individuo; tercero, las habilidades gerenciales se pueden desarrollar, las personas son capaces de mejorar sus competencias y desempeños practicando constantemente y practicando la retroalimentación; cuarto, las habilidades gerenciales se interrelacionan, funcionan como un todo y se apoyan unas con otras, no puede haber una habilidad separada de las demás. Estas habilidades están lejos de ser simples y repetitivas, al contrario son complejas e interrelacionadas. La conducta de los directivos eficaces, tiene que ver a combinaciones de varias habilidades para alcanzar el resultado esperado; quinto, las habilidades gerenciales muchas veces pueden parecer contradictorias y hasta incompatibles por su gran diversidad. Aquí debemos destacar que éstas no están dirigidas en forma exclusiva para el trabajo en equipo y a las relaciones interpersonales, como tampoco están delimitadas por el individualismo y el espíritu emprendedor.

Madrigal (2006), para este autor, es necesario que los directivos tengan de dominar las siguientes habilidades: deben tener capacidad de comunicación; saber tomar las decisiones correctas para la institución, para ello tienen que conocer los riesgos de cada una de sus decisiones; la creatividad, que le va a

permitir innovar, improvisar y planear las respuestas y las soluciones; ser el líder en los proyectos y/o los programas que se emprenda en la institución; tener la capacidad de administrar adecuadamente su tiempo y el de las demás personas a su cargo; debe tener la capacidad de trabajo en equipo; y por último tiene que ser asertivo.

Robbins & Coulter (2006), manifiestan que los gerentes de las organizaciones necesitan desarrollar tres habilidades administrativas básicas que son: a) habilidades técnicas, b) habilidades conceptuales y c) habilidades de trato al personal

(Chiavenato, 2001), afirma que el administrador se convierte en una figura esencial e indispensable dentro de la organización, no importando el tamaño o clase de esta, dependiendo del tipo de esta y de cómo está organizado, este administrador puede ser: presidente, director, gerente o supervisor; su función depende mucho del nivel que ocupa dentro de la organización, es decir, puede ubicarse en un nivel alto de dirección institucional, en nivel intermedio de ejecución o administración e inclusive en el nivel operacional de la organización, claro que su papel será diferente cuando se ubica en cada uno de estos niveles de la organización.

(Chiavenato I. , 2005), afirma que el comportamiento organizacional CO, es sensible a las características y particularidades propias de la organización y el entorno que lo rodea, esta disciplina depende de las contingencias y las situaciones coyunturales que se presentan, además tiene que ver con las ideas y mentalidad de las personas que la integran, inclusive de la forma como está organizado la misma, es decir la manera como se toman las decisiones que tiene que ejecutar la parte operativa. Está influenciada inclusive por el ambiente interno de trabajo y los procesos internos, el tipo de negocio de la institución, el capital intelectual que allí labora y otras variable que son importantes para determinar cómo se comporta la organización.

Chiavenato (2007), nos da a conocer tres tipos de habilidades que deben desarrollar las personas que administran o dirigen una organización; a) habilidades técnicas, que se relacionan con la capacidad de hacer y de manipular objetos físicos y concretos, es decir se refiere a los procesos materiales manipulables, b) las habilidades humanas, referidas a la interacción con otras personas en la realización de trabajos en equipo y al estímulo por participar en el grupo, c) las habilidades conceptuales, son una visión amplia hacia donde se dirige organización, a la habilidad para proponer ideas nuevas o innovadoras. Por tanto, el director con habilidades conceptuales, puede comprender las funciones que desempeñan cada uno de los integrantes de la organización. Igualmente los gerentes o directores además de desarrollar estas habilidades, necesitan mejorar otras competencias personales como una forma de lograr mayores logros en su práctica directiva, estas competencias que deberán desarrollar son: el conocimiento, la perspectiva y la actitud.

Koontz y Wehrich (1998), nos presentan a las siguientes habilidades gerenciales; liderazgo a apoyo, aquí se considera a las necesidades grupales de la organización, es el interés por el bienestar y por la creación de un ambiente de trabajo agradable; liderazgo participativo, que reconoce a los empleados su capacidad de influenciar en las decisiones de sus superiores, esto hace que se incremente su iniciativa y participación; liderazgo instrumental, donde el líder brinda a los empleados orientaciones específicas sobre aspectos de planeación, organización, coordinación y control; liderazgo orientado a logros, que establece metas ambiciosas como: la mejora del desempeño, para tener la seguridad que los empleados podrán alcanzar metas superiores.

Torres (2009), reconoce que la gestión necesita del liderazgo como soporte, nos da a conocer que el ser humano nace para ser líder, para liderar, pero las complejidades del entorno donde se desarrolla y la dificultad para adaptarse a los constantes cambios, hace que esta habilidad se inhiban, esto ocurre principalmente porque sobresalen las dudas, los temores y preocupaciones propias del cargo que desempeña.

González (2001), nos dice que el funcionamiento de una escuela, si esta es mejor o peor que otras similares, no está supeditado a que la organización este técnicamente muy bien gestionada sino que tiene que ver mucho con que las personas que la conforman se encuentren comprometidos y cumplan con sus funciones.

Según Marconi (2012), el gerente tiene que mantenerse atento en sus funciones, deberá estar mentalmente despejado para enfrentar los problemas que se presente, para esto deberá ciertas adquirir habilidades que le proporcionarán efectividad, de la misma manera tiene que reflexionar sobre del sentido de sus buenas prácticas, esto demanda su capacidad de autorreflexión y de aprender la forma de valorar sus cualidades. Los gerentes determinan que hacer; para ello es necesario delegar funciones para alcanzar los resultados planteados.

Ouchi (2003), señala que para administrar correctamente una institución, se debe tener en cuenta lo siguiente: iniciar con la filosofía organizacional, aquí se identifican los valores que se deben lograr en la organización; se debe construir un ambiente de confianza para todos los integrantes de la institución y con las personas con quienes se relacionan fuera de ella; buscar el predominio de la cooperación en vez de la competencia en el trabajo; conservar el clima organizacional en el trabajo las personas que desempeñen distintas funciones, a quienes podrá rotarlos en las funciones laborales; las personas son la base de la administración de cualquier institución.

SINEACE (2018), el Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad de la Educación, establece los alcances e importancia de las funciones que cumplen los directores en la gestión que realizan en los centros educativos y otras entidades descentralizadas del sistema educativo, reside en valorar el desempeño que cumplen estos directivos. En su compendio sobre evaluación propone 11 aspectos para lograr calidad en la gestión, estos aspectos son: “elaboración e implementación del proyecto educativo del centro (PEC). La gestión orientada a resultados, la gestión organizacional, la gestión financiera,

personal, de tiempo y de los recursos, el clima institucional, la proyección hacia la comunidad, el liderazgo directivo, la representación institucional y coordinación, la cooperación y alianzas estratégicas. La valoración de estos aspectos con la aplicación de medidas correctivas, a las falencias observadas deberán servir para medir la eficiencia del director en el centro educativo; Mediante un seguimiento apropiado, profesional y bien intencionado, se minimizarán en el futuro los índices de reprobación, deserción y repitencia escolar, que afecta en el clima laboral de las Instituciones Educativas”

Aporte.

El director de la institución educativa o gerente educativo es la persona que realiza las funciones de dirección en la institución, administra los recursos con que cuenta con la finalidad de lograr calidad en el servicio educativo que se ofrece; es el encargado de diseñar estrategias de mejora en la aplicación del currículo nacional, garantiza el buen clima laboral de las personas que laboran en ella, y las relaciones de la escuela con la comunidad y entorno donde está ubicada.

Dimensiones.

Las dimensiones de las habilidades gerenciales que se está considerando para la presente investigación, se tomaron de trabajos de investigación consultados y revisados con esta finalidad.

La dimensión cognitiva

Las recomendaciones del informe del Banco Mundial (2003); manifiestan que en la gerencia, para ser exitoso, es necesario lograr habilidades cognitivas por parte de las persona que la ejercen, esto permitirá a las demás personas mayor participación en una economía denominada “del conocimiento”, entendemos así a la economía sustentada en las ideas, en lugar de las capacidades físicas, donde sobresale la innovación y la creatividad de las personas, esto impone nuevas exigencias y conocimientos a las personas para desempeñarse con éxito en su vida profesional.

Daza (2003), afirma que las habilidades cognitivas son los que permiten a los docentes, mayores probabilidades de ser creativo y así lograr mayor calidad de la educación por consiguiente hay mejora en los logros de sus alumnos, el docente debe aprender y enseñar con los procesos neurocognitivos en base a la neurociencia cognitiva, esto mejorará la interrelación entre alumno-docente, alumno – alumno y de docente - docente”.

Las dimensiones estudiadas en el presente trabajo se fundamentan en la tesis de López (2007), donde se plantean habilidades gerenciales adecuadas a la gestión institucional, a continuación se detalla:

El pensamiento estratégico, es la forma de lograr una mente creativa, con perspectiva, esto hace que la persona o institución que dirige avance de forma satisfactoria hacia el futuro, en efecto, la motivación de este pensamiento es ayudar a alcanzar los desafíos previsibles y los imprevisibles, en las personas o institución que dirige.

Díaz (2000, p. 49), dice que para mejorar la dirección en la organización, en lugar de recurrir a la planificación estratégica, ahora se debe adoptar la reflexión estrategia, que es el proceso por el cual el gerente medita con detenimiento sobre los aspectos cualitativos de su organización y el ambiente donde se desenvuelve y se desarrolla. Lo trascendental es que este pensamiento es el soporte para la toma de decisiones estratégicas. Esto permitirá definir, formular y ejecutar instrumentos que son muy valiosos como, la visión, la misión y otras estrategias de la organización; también se establecen los principios y valores de ella. A los directivos corresponde valerse del pensamiento estratégico de manera proactiva, evitando las soluciones con medidas provisionales (llamamos a esto gerencia apaga-fuego), para esto es necesario que las habilidades gerenciales hayan sido construidas con el pensamiento estratégico, que nos permite dirigir a los docentes hacia donde se orienta la organización, de esta manera podremos direccionar sus acciones y cumplir las metas establecidas en el momento que se planificaron los proyectos educativos

Ohmae (1998), el pensamiento estratégico requiere de un análisis, es decir, el gerente educativo debe comprender las particularidades de todas las partes integrantes de su entidad. A partir de allí podemos hablar de una gestión administrativa racional.

Lo planteado en el párrafo anterior, requiere un director con capacidades para obtener buenos resultados para su gestión, mediante la selección y organización de estrategias y de racionalizar esmeradamente los recursos con los que dispone. Desde la gerencia podrá observar el pensamiento estratégico de los docentes y como este beneficia a la organización y su capacidad de plantear soluciones a las debilidades y los riesgos que se presentan. Por lo tanto, el pensamiento estratégico es una habilidad gerencial que se basa en establecer estrategias agrupadas como: la percepción, el razonamiento y la acción. Estas estrategias interactúan entre ellas, para obtener auténticos procesos de creación del conocimiento, que resuelvan las necesidades e intereses de la persona y la organización.

El pensamiento Analítico, está unido a actitudes que se tienen que reconocer de manera consciente (meta cognición), así poder manejarlas a voluntad. Estas actitudes son: auto observación, reflexión permanente y tomar conciencia de las sus habilidades y actitudes, que le ayudan al proceso de pensar.

Alarcón (2003) señala que el pensamiento analítico supone, no sólo cambiar los procesos pensamentales en la persona, sino que también, conlleva a una transformación en la manera de trabajar, de las personas, y en de los valores propuestos por la institución. El autor destaca al pensamiento analítico y su trascendencia, puesto que es la habilidad que implica el compromiso en el comportamiento laboral de la persona. Por lo tanto, los logros obtenidos en la educación básica demanda de los docentes nuevas habilidades que le garanticen la ejecución de proyectos educativos como las herramientas a ser utilizadas en el proceso educativo. En conclusión, el pensamiento creativo, es una forma del pensamiento estructurado tendiente a conseguir resultados creativos.

Gardner (1983) Plantea que el docente creativo es aquel profesional que es capaz de resolver los problemas regularmente, de crear productos y definir situaciones nuevas en el ámbito educativo, de modo que al ser considerado como original, llega a ser aceptado en un contexto concreto.

Se puede definir al pensamiento creativo, como una habilidad gerencial que contribuye a desarrollar y crear nuevas ideas y productos coherentes con los nuevos conceptos y percepciones, esto permitirá relacionar este pensamiento con situaciones reales que se presenten dentro del ámbito escolar.

El pensamiento Inteligente involucra “planificar el futuro, actualizar el conocimiento y la información, desarrollar competencias personales y profesionales, adaptarse a los cambios tecnológicos, científicos, sociales, culturales y políticos entre otros”; compromete la revaloración constante y el establecimiento de un escenario organizado y preparado, a partir de allí la eficiencia y la calidad en el trabajo se incrementará.

En concordancia a este planteamiento, se puede impulsar el pensamiento inteligente, puesto que es la habilidad gerencial que origina los conocimientos y contenidos de la gestión.

Cabe enfatizar a las ocho inteligencias propuestas en los trabajos de Gardner: lingüística, lógico matemático, musical, kinestésico, espacial, interpersonal, intrapersonal y naturista, presentan un contexto cognoscitivo que deberá conocer el director y propiciar en los demás.

La Dimensión organizativa

La dirección de equipos en el trabajo, permite que las habilidades gerenciales que poseen las personas, se desplieguen en forma coordinada, garantizando la realización de las actividades y tareas de su competencia. Esta dirección de equipos de trabajo, se define como el proceso conductor de individuos y transmisor de conocimientos, responsabilidades, habilidades y destrezas

organizando las tareas, permitiendo a los miembros del grupo que alcancen sus metas de desempeño y permitiéndoles tomar decisiones de manera consiente y permanente.

Hantz (1996) señala, “la intención gerencial es lograr la efectividad como miembro de un grupo, logrando a su vez, la cooperación dentro del equipo que dirige”. Según el autor, se necesita establecer el escenario correcto de cooperación y satisfacción laboral, en el que las personas que conforman los equipos de trabajo expresen libremente sus ideas y puedan tomar las decisiones correctas.

La organización de ambientes adecuados de aprendizaje, se ha convertido en un reto para las habilidades de los docentes, tiene que ver con la distribución de los espacios propicios para la realización de sus actividades, en su organización se requieren habilidades gerenciales favorables para construir espacios ricos en conocimiento, posibilitando la transferencia de lo aprendido a nuevos contextos o realidades diferentes, utilizando las estrategias y herramientas apropiadas para aplicarse a estas situaciones distintas.

Variable 2: Clima laboral.

Navarro (2006) define al clima laboral como las cualidades, atributos y/o propiedades, que se encuentran en un ambiente de trabajo determinado de manera permanente, estas cualidades o atributos son percibidos, sentidos o experimentados por quienes conforman la organización o empresa, y que necesariamente influyen en su conducta. A menudo se confunde esta concepción, con la cultura empresarial, la diferencia con el segundo concepto radica en que, es permanente menos en el tiempo, no obstante ambos comparten una relación de continuidad.

Según Chiavenato, I. (2000) refiere al clima laboral como el ambiente interno donde trabajan los integrantes de una organización y se relaciona al grado de motivación que tienen, lo que pasa en este ambiente interno, nos demuestra las propiedades motivacionales de los responsables por el clima

organizacional. El autor define al clima laboral como el ambiente y la atmósfera interna de la organización. Afirma que existen factores que la van a influenciar como son: los cambios tecnológicos, los cambios políticos, reglamentos fuera de contexto, deficientes estilos de liderazgo, las etapas críticas en la vida del negocio entre otros, estos aspectos influyen en la actitud, el comportamiento y el desempeño laboral del empleado y por consiguiente en su productividad.

Además, Irondo (2007), el medio ambiente es el espacio físico donde se desarrolla el trabajo diario, este ambiente influye en la satisfacción y en la productividad, también considera al “saber hacer” del directivo, a la forma como se comportan los individuos, la manera como realizan sus trabajos y la forma como se relacionan con otras personas, esto sin dejar de lado la interacción que existe al interior de la empresa con las máquinas y equipos que operan y otras actividades que realizan cada uno de ellos.

Likert y Gibson (1986), utilizan el término “clima laboral” para describir la interna psicológica de las organizaciones, se entiende entonces que abarca a la personalidad, las sensaciones que se perciben, y la personalidad o carácter interno del ambiente de la organización. Es decir, es una cualidad que puede ser relativamente duradera, pero que influye de gran manera en el comportamiento de los individuos, que puede medirse por medio de las características que presenta dentro de la organización.

Likert, menciona, en el clima laboral “el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, por sus capacidades y sus valores”. Por lo que se desprende que las respuestas que tienen los subordinados, están definidos por la percepción que se tengan del clima dentro de su organización.

Gan (2007), señala que las características del clima laboral, se relacionan con el grado de motivación con su trabajo, esto afecta directamente la satisfacción del trabajador, pues al laborar en un clima laboral propicio responderá mejor a

los estímulos. Es importante las acciones que se realicen para mejorar este clima que se ofrece a los trabajadores, para así alcanzar los objetivos propuestos, sólo así se puedan alcanzar las metas comunes.

Palma (2000), considera a la motivación, como una manera de reducir los impedimentos que no permiten el desempeño del trabajador dentro de la institución, por lo que se debe propiciar en los trabajadores estímulos para conseguir esfuerzos adicionales de su parte, y esto se refleja en los resultados obtenidos en el liderazgo y en la forma como se ejerce la dirección, haciendo propicio el clima laboral y garantizar el cumplimiento de las decisiones tomadas dentro de la institución. Otro resultado se refleja en la comunicación que se debe tener con los trabajadores que garanticen su crecimiento y desenvolvimiento en el trabajo.

Además, Durán (2003), Basa sus afirmaciones en “la comprobación que el clima laboral influye en el comportamiento visible de los miembros, a través de apreciaciones que filtran la realidad y determinan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional”. Es importante conocer el clima laboral al interior de una institución, sus fundamentos e importancia que ejerce sobre la conducta de las personas que laboran en la empresa u organización, quienes por intermedio de sus apreciaciones, separan la realidad, implantan la motivación y mejora su rendimiento en el trabajo. Así por ejemplo, el trabajador observa el clima laboral al interior de su centro de trabajo, y determinar si es apropiado o no.

Martínez (2001), menciona dimensiones que deben ser consideradas en este análisis de factores que influyen en el clima laboral, para ello plantea 5 dimensiones de importancia organizacional, donde los ámbitos de acción; el “yo vivo y yo actuó”, estas se vinculan con dimensiones que responden a actitudes e intenciones de las personas en el trabajo: tiene como características a: “relación con el director, relación entre compañeros, ambiente de trabajo físico, relación con los clientes, estructura orgánica de la organización, comunicación y actitudes hacia su trabajo, relaciones entre grupos”.

Kolb (1977), el modelo propuesto menciona gran interés por mejorar su desempeño. La salud laboral empieza con investigar lo que se debe alcanzar en temas de comportamiento organizacional, destacando las variables: liderazgo, motivación y clima laboral. El clima laboral está influenciado con los cambios en los rasgos en la personalidad del trabajador, aunque pueden parecer estables. Estos alcances permiten proponer modelos que permitan optimizar los procesos psicológicos comprendidos en el comportamiento organizacional. El clima laboral, es fundamental en el adecuado desempeño psicológico de los recursos humanos en las organizaciones.

García (2000), afirma “la comunicación va siempre ligada al clima laboral. No se puede entender una cosa sin la otra puesto que comunicarse implica transmitir un clima determinado, sea bueno o malo”. Las personas que tienen trabajos que implica mayor movimiento, o aquellos que tienen mayor roce con diversas personas, son aquellos que mejor informan, comunican o difunden todo tipo de noticias, estas personas son quienes generan un clima laboral adecuado, ya sea si son el líder o simplemente el que toma las decisiones de apoyo en su mismo puesto de trabajo.

Rubio (2000), el liderazgo mide la capacidad que tienen los líderes, para relacionarse con sus colaboradores. El liderazgo es flexible frente los entornos laborales que se presentan y ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo, coherente con la misión de la institución, permitiendo y fomentando el éxito de ella. Se acredita si han establecido metodologías óptimas para la organización del trabajo, e intenta investigar si se cuenta con un sistema que reconozca el trabajo bien hecho. Al contrario, si no realizan este reconocimiento, puede surgir apatía en los trabajadores y el clima laboral empieza a deteriorarse en forma progresiva. En cuanto a la remuneración, el sistema de remuneraciones es básico; salarios bajos y/o medios no favorecen el buen clima laboral. La tendencia hacia un salario de estas características desmotiva al que lo percibe, un salario que supera los niveles medios, motiva y ayuda a cambiar actitudes y conductas en los

trabajadores, favoreciendo la satisfacción en ellos, por lo tanto la realizan mejor sus labores. La comunicación debe ser sincera y clara, los progresos en las relaciones personales y grupales favorecen la calidad de vida en el centro de trabajo y se relacionan con el mejor clima laboral.

Dimensiones del clima laboral.

Las dimensiones del clima laboral, son aquellos rasgos que pueden ser medidos y que influyen en el comportamiento de los individuos al interior de una organización, por este motivo, la realización de un diagnóstico sobre, cómo se percibe el clima laboral es necesario hacerlo, con las dimensiones que ya han sido tratados en varios estudios, con el único interés de precisar aquellos elementos perturbadores del ambiente interior en las organizaciones.

No es posible lograr determinar un acuerdo entre los estudiosos sobre, cuantas y cuáles son estas dimensiones, sin embargo, nos regiremos por los trabajos realizados por Likert, que calcula la percepción del clima laboral planteando ocho dimensiones, para el presente trabajo tomaremos solamente tres de ellos, porque se acomodan perfectamente con la intencionalidad de la investigación.

El método de mando, según Likert (1986), es la manera como el liderazgo influye en los docentes, para ello plantea tres indicadores para medir la percepción que tienen los trabajadores sobre ésta dimensión: percepción del comportamiento del director, percepción del nivel de confianza entre director y docentes además la tolerancia al conflicto percibida.

El “Cuadro de Mando Integral (CMI)” traducido del inglés “Balanced ScoreCard” o tablero de control, es un modelo para medir el desempeño que fue desarrollado en los años 90 por Robert Kaplan y David Norton, esta técnica de medición mide la actuación de una organización desde cuatro perspectivas, esto porque aparece un gran dinamismo que apareció producto de la globalización y era necesario reemplazar los sistemas tradicionales de control de la gestión

El “Cuadro de Mando Integral” (CMI) en inglés “Balanced Scorecard” nace como un sistema de control para la gestión de las empresas, fue propuesto por Robert Kaplan y David Norton en los años 80–90, como consecuencia del gran dinamismo producto de la globalización. Este nuevo dinamismo que acabó con la manera tradicional de controlar la gestión, basado en las mediciones contables y financieras, dejó de ser el eje que regían a las organizaciones. Para entonces el “cuadro de mando integral” apareció como una herramienta innovadora y moderna que buscaba el control de la gestión, buscando alinear la visión y estrategias de la organización desde los aspectos; financieros; de los clientes; los procesos internos del aprendizaje; y por último el crecimiento. Para lo cual se efectúa la medición de los indicadores, que debe encaminar, hacia la conquista de los objetivos planteados en la empresa.

El CMI es el proceso que permite, transformar los objetivos estratégicos en resultados. Por lo tanto, se reconoce al “cuadro de mando integral” como un sistema de medición y de gestión estratégica, también es considerado como una herramienta de comunicación. En primer término; es un sistema de medición, porque está en la búsqueda de conquistar los objetivos que surgen de la estrategia planteada, por medio de la valoración a los indicadores. En segundo lugar, el sistema de gestión estratégica convierte la estrategia organizacional en objetivos, estableciendo acciones para el logro de los objetivos, a su vez plantea indicadores para verificar el cumplimiento de los objetivos, plantea metas para establecer el valor que tienen los indicadores para cada perspectiva.

Por último, también es una herramienta de comunicación, porque es el encargado de proporcionar los objetivos estratégicos, con sus respectivos indicadores a los trabajadores, esto nos faculta a realizar una retroalimentación con los demás empleados, que se puede convertir en aportes de ideas y soluciones para lograr los objetivos y se pueda superar las dificultades.

Ventajas de la implantación del “Cuadro de Mando Integral”

Se dispone de una herramienta que nos permite; supervisar, evaluar y

monitorizar las estrategias de las empresas de tal forma que permita tomar decisiones de manera ágil.

- Planifica el desarrollo de las empresas, en el horizonte de mediano y largo plazo.
- Define los objetivos estratégicos, operativos y tácticos, sus indicadores y valores planificados, así también a los métodos de obtención de estos valores.
- Disponemos de una herramienta de gestión, que permite conocer en todo instante, si la empresa alcanza sus objetivos trazados o no.

Se entiende a la motivación, como el “proceso que da cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta”

Robbins, (2004). Esta definición tiene tres elementos primordiales: intensidad, esfuerzo y persistencia, “la intensidad consiste en la medida de esfuerzo que la persona utiliza para lograr su objetivo. Este esfuerzo deberá canalizarse en la dirección de la meta deseada, la persistencia se refiere a la medida tiempo a la que una persona sostiene dicho esfuerzo”

Apple y Cofer (1990) señalan que, todas las conductas responden a una motivación, esta motivación nacen de las necesidades del organismo. Sin una motivación los organismos no actuarían. La motivación es la fuerza que actúan sobre una persona o sobre su interior y provocan un comportamiento específico, de la misma manera en una organización, para encaminarla hacia sus objetivos, la tarea de los gerentes es canalizar esta motivación hacia el logro de las metas comunes de la organización. En las instituciones educativas este proceso consiste en motivar a los docentes a responder a sus necesidades, sus indicadores son: Percepción del nivel de consideración del director, Percepción del nivel de confianza, Percepción de los procesos motivacionales, Reconocimiento otorgado por el director.

Procesos de comunicación, según Likert (1986), los tipos de comunicación en la institución educativa, así como la manera de realizarlos, hacen que se

plantean indicadores como: los medios de comunicación utilizados, la fluidez en la comunicación, la percepción que se tiene de los tipos de comunicación en la Institución Educativa.

La comunicación educativa se entiende como:

Un sistema donde se propician encuentros dialógicos, que sirven para el desarrollo del hombre, su constante crecimiento a través del intercambio de información que está presente en los diferentes ámbitos en que puede estar la intencionalidad de educar por ejemplo; en la familia, en la escuela, en el trabajo, etc.

Una concepción de la comunicación, como lo enuncia Prieto Castillo (2005, p. 39), está ligada a su propio ser, a las interacciones con los demás, a las historias propias, el quehacer presente y sus proyectos futuros, a los procesos de aprendizaje y de reflexión. Y enuncia:

“Si la educación está en la base de nuestra humanización, si mediante ella pasamos de una bullente atmósfera de sensaciones al lenguaje articulado, a la caricia, a la mirada, al sentido y a la cultura, y si el hecho educativo es profunda, esencialmente comunicacional, en tanto somos seres de relación, siempre entre y con los otros, no podemos soñar con transformaciones educativas sin jugar hasta las entrañas nuestra necesidad y capacidad de comunicarnos.” (p. 40).

1.4 Formulación del problema.

1.4.1 Problema general

¿Qué relación existe entre las Habilidades Gerenciales y el Clima Laboral en el centro de educación básica alternativa “La Libertad”, Moquegua - 2018?

1.4.2 Problemas específicos:

P₁. ¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales y la dimensión método de mando, en el centro de educación básica alternativa “La Libertad”, Moquegua - 2018?

- P₂. ¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales y la dimensión fuerzas motivacionales, en el centro de educación básica alternativa “La Libertad”, Moquegua - 2018?
- P₃. ¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales y la dimensión procesos de comunicación, en el centro de educación básica alternativa “La Libertad”, Moquegua - 2018?

1.5 Justificación del estudio.

Este trabajo de investigación tiene importancia por los resultados obtenidos, y se justifica por las siguientes razones:

Justificación social:

Tiene justificación social porque sus resultados están dirigidos a los miembros de la sociedad, porque es ella quien se beneficia con los resultados expuestos, la trascendencia social de este trabajo radica en que se orienta a solucionar problemas a interior de la institución, siendo los beneficiados directos los docentes, y por consiguiente los estudiantes ya que se evidenciará una mejora surgida de la mejora del clima laboral

Justificación teórica:

Tiene justificación teórica porque permite organizar, sistematizar y crear conocimientos científicos teóricos, que puede ser utilizado y evaluado por la comunidad educativa, los profesionales del ramo, otros investigadores y todas las personas que muestren interés en el estudio de las variables estudiadas en este trabajo

Justificación metodológica:

Tiene justificación teórica porque nos permite construir otros instrumentos para recolectar datos a partir de los utilizados en el presente estudio, ya que estos han sido validados y confiabilizados. El orden como se siguió el diseño de investigación escogido, garantiza su utilización, entonces puede ser utilizado por otros investigadores.

Justificación práctica:

Su justificación práctica radica en que al mejorar el desarrollo de las habilidades gerenciales, se fortalecerá el clima laboral en la institución.

1.6 Hipótesis.

1.6.1 Hipótesis general:

H_i : Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y el clima laboral, en el centro de educación básica alternativa “La Libertad”, Moquegua – 2018.

H_o : No existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y el clima laboral, en el centro de educación básica alternativa “La Libertad”, Moquegua – 2018.

1.6.2 Hipótesis específicas:

H_1 . Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con el método de mando, en el centro de educación básica alternativa “La Libertad”, Moquegua - 2018.

H_2 . Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con las fuerzas motivacionales, en el centro de educación básica alternativa “La Libertad”, Moquegua - 2018

H_3 . Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con los procesos de comunicación, en el centro de educación básica alternativa “La Libertad”, Moquegua - 2018.

1.7 Objetivo.

1.7.1 Objetivo general:

Determinar si existe relación significativa entre las Habilidades Gerenciales y el Clima Laboral, en el centro de educación básica alternativa “La Libertad”, Moquegua – 2018

1.7.2 Objetivos específicos:

- O1. Conocer la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el método de mando, en el centro de educación básica alternativa “La Libertad”, Moquegua - 2018.

- O2. Conocer la relación que existe entre las habilidades gerenciales y las fuerzas motivacionales, en el centro de educación básica alternativa “Libertad”, Moquegua - 2018.

- O3. Conocer la relación que existe entre las habilidades gerenciales y los procesos de comunicación, en el centro de educación básica alternativa “La Libertad”, Moquegua - 2018.

II. METODO

En cuanto a la metodología, para este trabajo, se ha utilizado el método cuantitativo no experimental, que según (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2010), “El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base a la medición numérica y el análisis estadístico para probar la tesis”.

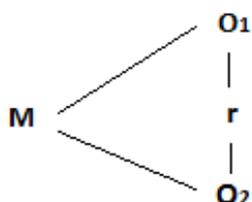
Este trabajo también es descriptivo, porque busca indagar las incidencias, las propiedades y características de las personas y grupos para luego realizar un análisis. Se certifica que la información se ha recogido en forma independiente a las variables para luego indicar la relación que existe entre estas variables de estudio. Por lo tanto también es correlacional, porque la intención del mismo es determinar el coeficiente de relación entre ambas variables que estamos estudiando.

2.1 Diseño de investigación.

El presente estudio de investigación tiene el diseño correlacional, no experimental y transeccional.

Es no experimental porque las variables no han sido intervenidas o manipuladas por el investigador, es transeccional porque esta variables han sido medidas en un solo momento, y es descriptivo correlacional porque esta investigación tiene como propósito describir y relacionar las variables materia de estudio.

El siguiente diagrama representa la estructura del diseño correlacional del presente trabajo:



donde:

M = muestra

O₁ = variable 1; habilidades gerenciales

r = relación entre las variables

O₂ = variable 2; clima laboral

2.2 Operacionalización de variables.

Según Hernández, Hernández y Baptista (2014, p. 93) “Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse”. Para una investigación científica, las variables adquieren valor cuando logran desarrollarse con una o más variables, porque se convierten en parte de una hipótesis o alguna teoría.

Matriz de operacionalización de variables

Vari able	Def. conceptual	Def. operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
V1 HABILIDADES GERENCIALES	Para Gómez & Pin (1996) son las habilidades y los conocimientos que poseen las personas, que le van a permitir cumplir correctamente las funciones de gestión y liderazgo cuando cumplen roles de gerentes o directores de alguna institución.	Esta variable, se evaluará en sus dos dimensiones: dimensión cognitiva y dimensión organizativa, para ello se utilizará un cuestionario de 18 ítems.	D1 Dimensión cognitiva	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pensamiento estratégico ▪ Pensamiento analítico ▪ Pensamiento inteligente 	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca nunca
			D2 Dimensión organizativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirección de trabajo en equipo ▪ Capacidad de comunicación ▪ Capacidad de planificación y gestión 	
V2 CLIMA LABORAL	Para Chiavenato, I (2000), el clima laboral tiene que ver con el ambiente en el interior de la organización, entre los miembros de ella, está influenciado por la motivación que tienen los trabajadores e indica de manera explícita las habilidades motivadoras en el ambiente organizacional	Esta variable se evaluará en sus tres dimensiones; el método de mando, las fuerzas motivacionales y los procesos de comunicación. Para ello se utilizarán un cuestionario de 18 ítems	D1 Método de mando	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comportamiento del director ▪ Confianza entre director y docentes ▪ Tolerancia al conflicto 	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca nunca
			D2 Fuerzas motivacionales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consideración del director ▪ Nivel de motivación ▪ Reconocimiento del director 	
			D3 Procesos de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Medios de comunicación ▪ Fluidez de la comunicación ▪ Tipos de comunicación 	

Fuente: elaborado por el autor

2.3 Población y muestra

Población:

Hernández, et al. (2014) considera que la población es el conjunto de todos los elementos que estamos investigando de los cuales queremos sacar conclusiones.

Para el presente trabajo de investigación, la población está compuesta por 25 docentes de todas las modalidades y formas de atención con que cuenta esta institución, todos ellos laboran en el centro de educación básica alternativa “La Libertad” de la ciudad de Moquegua durante el año 2018.

Muestra:

La muestra es el conjunto representativo de casos extraídos de la población de estudio, esta muestra debe ser seleccionada de manera aleatoria, siempre tiene que ser parte de la población; en caso existan varias poblaciones, entonces deberá determinarse varias muestras. (Hernández, et al. 2014)

Para el presente trabajo, si se cuenta con una población de 25 docentes, y se proyecta un margen de error del 1%, entonces la muestra deberán ser los 25 docentes, por lo tanto que se constituye en una muestra censal.

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

2.4.1 Técnicas de recolección de datos.

Las técnicas para recolectar datos, vienen a ser todos los procedimientos ordenados que utilizamos para nuestra investigación, para este trabajo, la técnica utilizada para la recolección de datos fue seleccionada teniendo en cuenta varios criterios como son; que, porque y para qué se investiga y por último como se hará la investigación, en el presente trabajo la técnica seleccionada es la encuesta.

2.4.2 Instrumento de recolección de datos.

Para la siguiente investigación, el instrumento utilizado son dos cuestionarios que nos permitirán recabar la información de nuestra muestra, un primer cuestionario nos permitirá determinar las habilidades

gerenciales y el segundo cuestionario nos permitirá determinar el clima laboral.

Cuestionario de habilidades gerenciales.

El propósito de este instrumento fue determinar el nivel o grado de habilidades gerenciales que tiene el director del centro de educación básica alternativa La Libertad de Moquegua durante el año 2018. El cuestionario contiene las dos dimensiones de la variable; cognitiva y organizativa, este instrumento se construyó con 18 ítems.

Cuestionario de clima laboral.

El propósito de este instrumento fue determinar el nivel o grado de percepción que tienen los docentes, sobre el clima laboral, en el centro de educación básica alternativa La Libertad de Moquegua en el año 2018. El cuestionario contiene las tres dimensiones de la variable; el método de mando, las fuerzas motivacionales, y los procesos de comunicación, este instrumento se construyó con 18 ítems.

Antes de ser aplicados estos instrumentos, primeramente fueron sometidos a un proceso de confiabilización, que nos devolvió los siguientes valores:

Habilidades gerenciales		Clima laboral	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos	Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,967	18	0,947	18

Fuente: elaborado por el autor

2.5 Método de análisis de datos.

Una vez obtenidos los datos, por medio de la aplicación de los instrumentos, se procedió a procesar estadísticamente los mismos, para ello se utilizó:

- software SPSS v. 23 en español
Variable 1: habilidades gerenciales
Variable 2: clima laboral
- Tablas de frecuencia, gráficos con porcentajes e inferenciales

Con los valores obtenidos se hizo la prueba de hipótesis, para ello se utilizó el coeficiente de relación lineal de Pearson, que nos permitirá medir la relación entre las dos variables de estudio.

2.6 Aspectos éticos.

Para realizar de este trabajo de investigación, se tomó en cuenta los principios éticos, morales y jurídicos. Así se protegió la identidad de las unidades muestrales, asignándoles un código que es conocido e identificable solamente por el investigador, de la misma manera se consiguió el consentimiento, previamente informado, de los docentes integrantes de la muestra, para ser parte de esta investigación.

Para citar a los autores, a quienes se recurrió en esta investigación, en el anexo referencias bibliográficas son expresados en orden alfabético, con ello se está respetando el derecho intelectual y autoría de toda la información que se ha utilizado en este trabajo de investigación.

III. RESULTADOS

Este trabajo de investigación, que se aplicó en el centro de educación básica alternativa La Libertad de Moquegua, tiene la finalidad de verificar la existencia de correlación entre las variables; habilidades gerenciales del director con el clima laboral dentro de la institución, para lo cual, después de haber sido aplicado los instrumentos de recolección de datos y ser procesados los mismos, presentamos los resultados producidos en las encuestas aplicadas a los docentes.

Estos datos se han obtenido mediante los dos cuestionarios aplicados con la finalidad de medir a las dos variables y sus respectivas dimensiones, como resultado se muestran las siguientes tablas y gráficos a los que se realiza su análisis e interpretación.

Tabla 1
Variable: Habilidades gerenciales

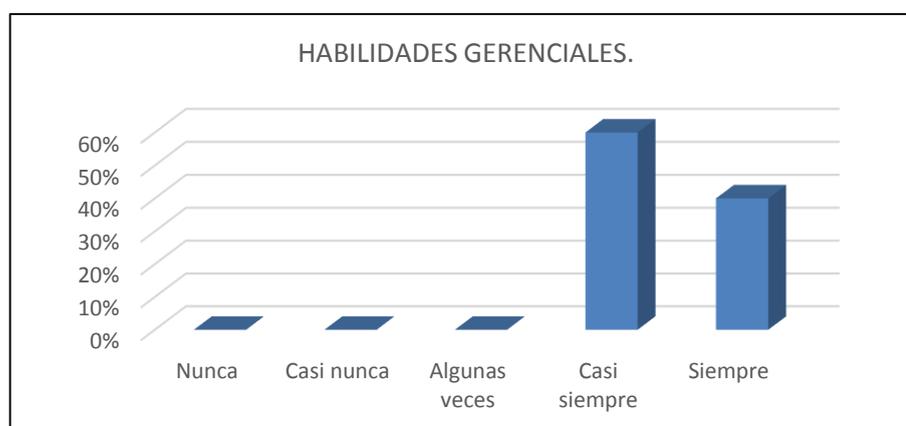
Categoría	frecuencia	porcentaje
Siempre	10	40%
Casi siempre	15	60%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	25	100%

Fuente: Base de datos

Interpretación:

La mayor parte de docentes se localizan en la categoría *casi siempre*, de la variable *Habilidades gerenciales*, se puede observar que son 15 los docentes que se encuentran en esta categoría, este valor constituye el 60% de la muestra. En la categoría *siempre* se localizan 10 docentes que representan el 40% del valor de la muestra, siendo esta categoría la segunda en importancia para esta variable. Las cifras que se observan nos expresan que la mayor parte de los docentes *casi siempre* se encuentran conformes con las *habilidades gerenciales* del director.

Figura 1
Variable: Habilidades Gerenciales



Fuente: Tabla 1

Tabla 2
Habilidades gerenciales: dimensión cognitiva

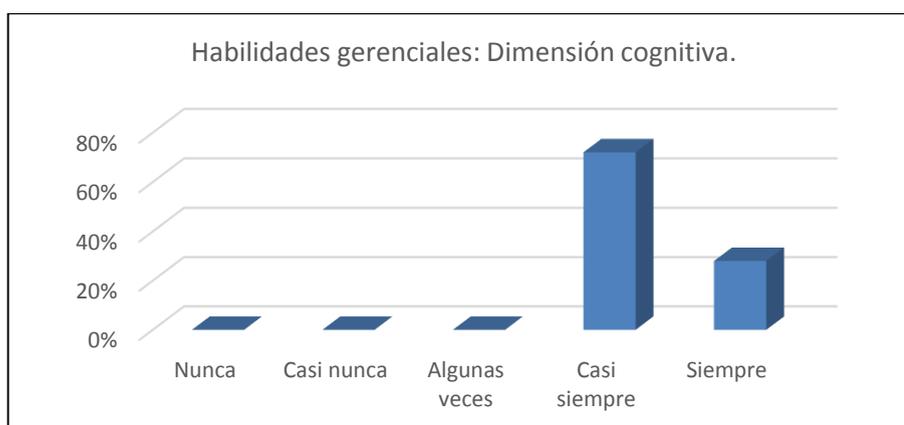
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	28%
Casi siempre	18	72%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	25	100%

Fuente: Base de datos

Interpretación:

La mayor parte de docentes se localizan en la categoría, *casi siempre*, en la *dimensión cognitiva*, se puede observar que son 18 los docentes que se encuentran en esta categoría, este valor constituye el 72% de la muestra. En la categoría *siempre* se localizan 7 docentes que representan el 28% del valor de la muestra, siendo esta categoría la segunda en importancia para esta dimensión. Las cifras que se observan nos expresan que la mayoría de los docentes de la muestra *casi siempre* se encuentran conformes con la *dimensión cognitiva* de las *habilidades gerenciales* del director.

Figura 2
Habilidades gerenciales: Dimensión cognitiva



Fuente: tabla 2

Tabla 3
Habilidades gerenciales: dimensión organizativa

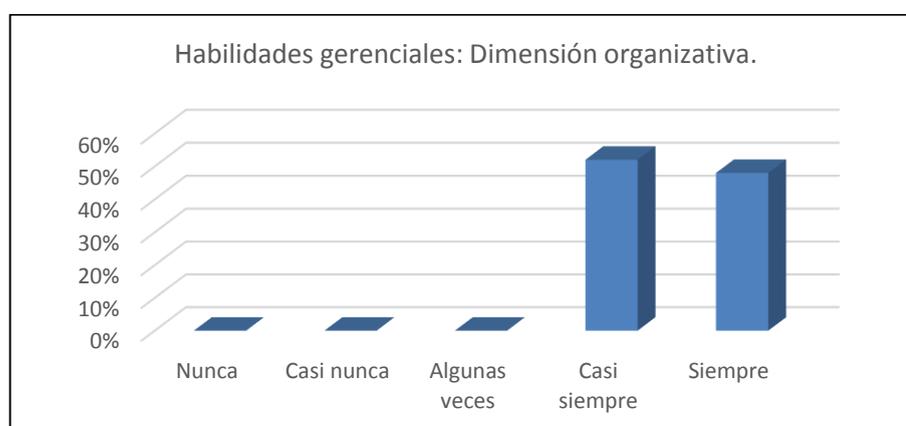
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	48%
Casi siempre	13	52%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	25	100%

Fuente: Base de datos

Interpretación:

La mayor parte de docentes se localizan en la categoría, *casi siempre*, en la *dimensión organizativa*, se puede observar que son 13 los docentes que se encuentran en esta categoría, este valor constituye el 52% de la muestra. En la categoría *siempre* se localizan 12 docentes que representan el 48% del valor de la muestra, siendo esta categoría la segunda en importancia para esta dimensión. Las cifras que se observan nos expresan que la mayor parte de los docentes, *casi siempre* se encuentran conformes con la *dimensión organizativa* de las *habilidades gerenciales* del director.

Figura 3
Habilidades gerenciales: dimensión organizativa



Fuente: Tabla 3

Tabla 4
Variable: clima laboral

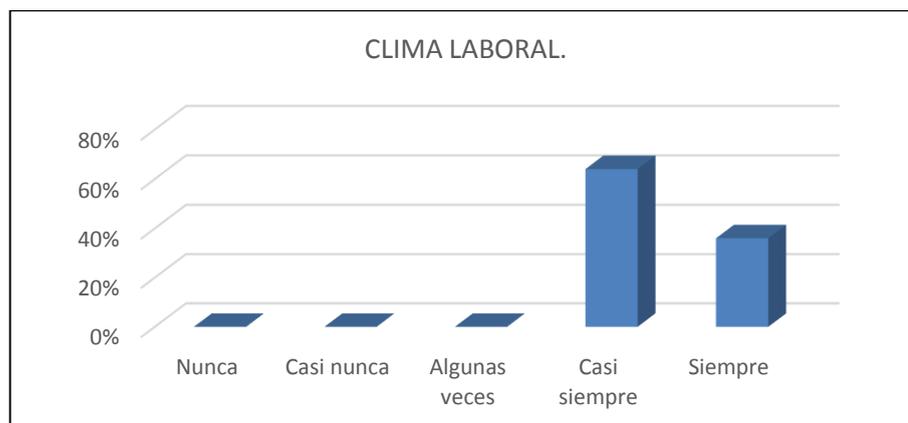
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	36%
Casi siempre	16	64%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	25	100%

Fuente: Base de datos

Interpretación:

La gran mayor parte de docentes se encuentran localizados en la categoría, *casi siempre*, de la variable *clima laboral*, se observa que son 16 los docentes que se encuentran en esta categoría, este valor constituye el 64% de la muestra. En la categoría *siempre* se localizan 9 docentes que representan el 36% del valor de la muestra, siendo esta categoría la segunda en importancia para esta variable. Las cifras que se observan expresan que la mayoría de los docentes de la muestra *casi siempre* se encuentran de acuerdo con el *clima laboral* docente.

Figura 4
Clima laboral



Fuente: tabla 4

Tabla 5
Clima laboral: método de mando

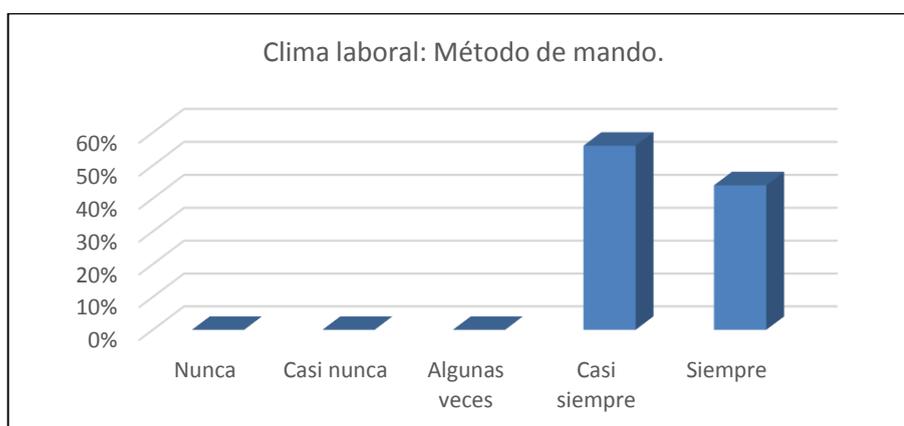
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	44%
Casi siempre	14	56%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	25	100%

Fuente: Base de datos

Interpretación:

La mayor parte de los docentes se encuentran localizados en la categoría, *casi siempre*, en la dimensión *método de mando*, se observa que son 14 los docentes que se encuentran en esta categoría, este valor constituye el 56% del total de la muestra. En la categoría *siempre* se localizan 11 docentes que representan el 44% del total de la muestra, siendo esta categoría la segunda en importancia para esta dimensión. Las cifras que se observan expresan que la mayor parte de los docentes *casi siempre* se encuentran de acuerdo con el *método de mando* del *clima laboral*.

Figura 5
Clima laboral: método de mando



Fuente: tabla 5

Tabla 6
Clima laboral: fuerzas motivacionales

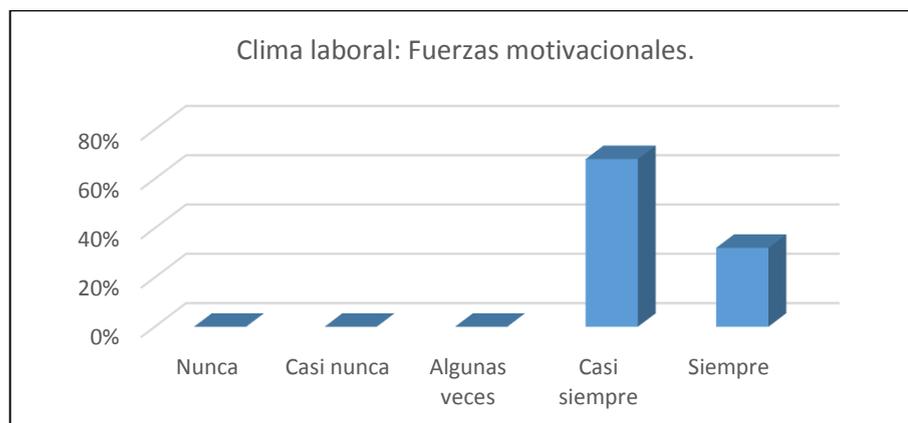
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	32%
Casi siempre	17	68%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	25	100%

Fuente: Base de datos

Interpretación:

La mayor parte de los docentes se encuentran localizados en la categoría, *casi siempre*, en la dimensión *fuerzas motivacionales*, se observa que son 17 los docentes que se encuentran en esta categoría, este valor constituye el 68% del total de la muestra. En la categoría *siempre* se localizan 8 docentes que representan el 32% del total de la muestra, siendo esta categoría la segunda en importancia para esta dimensión. Las cifras que se observan expresan que la mayoría de los docentes de la muestra *casi siempre* se encuentran de acuerdo con las *fuerzas motivacionales* del clima *laboral*.

Figura 6
Clima laboral: fuerzas motivacionales



Fuente: tabla 6

Tabla 7
Clima laboral: procesos de comunicación

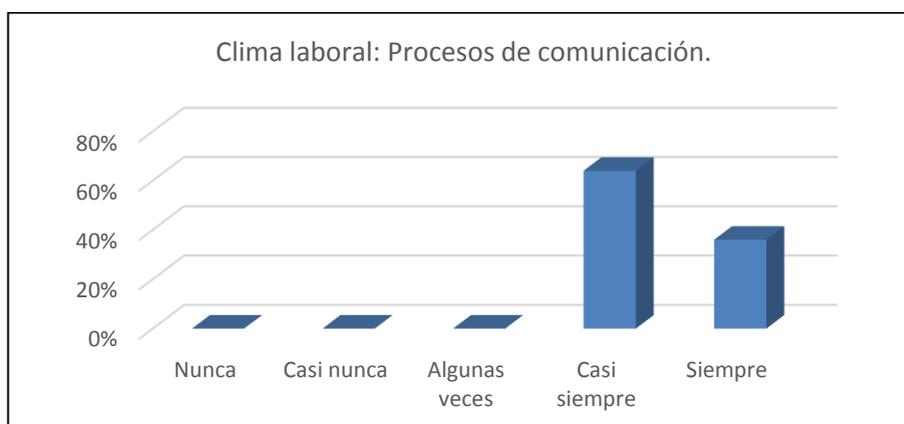
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	36%
Casi siempre	16	64%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	25	100%

Fuente: Base de datos

Interpretación:

Se observa que la gran parte de los docentes se encuentran localizados en la categoría, *casi siempre*, en la dimensión *procesos de comunicación*, se observa que son 16 los docentes que se encuentran en esta categoría, este valor constituye el 64% del total de la muestra. En la categoría *siempre* se localizan 9 docentes que representan el 36% del total de la muestra, siendo esta categoría la segunda en importancia para esta dimensión. Las cifras que se observan expresan que la mayoría de los docentes de la muestra *casi siempre* se encuentran de acuerdo con los *procesos de comunicación* del *clima laboral*.

Figura 7
Clima laboral: procesos de comunicación



Fuente: tabla 7

3.1 Contrastación de hipótesis

3.1.1 Prueba de normalidad

Para la realización de la prueba de normalidad se empleó la prueba de Kolmogorov-smirnov, para una sola muestra.

Para la realización del contraste de normalidad, se recurrió al criterio del p-valor, es decir, rechazando la hipótesis nula.

Para realizar el contraste de normalidad de la distribución, se utilizó el criterio del p-valor, donde se rechaza la hipótesis nula a nivel de α , cuando el valor del criterio del p-valor es menor que α y se acepta en caso contrario. (Pérez 2005).

H_0 : la distribución no difiere de la normalidad.

H_1 : La distribución de la muestra no cumple con el supuesto de normalidad.

H_0 : $p > 0,05$

H_1 : $p \leq 0,05$

Tabla 8
Prueba de Kolmogorov – Smirnov para una muestra

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades gerenciales	,129	25	,000	,931	25	,161
Clima laboral	,187	25	,000	,909	25	,061

Fuente: Elaborado por el autor

Interpretación:

En la tabla 8, se muestra los resultados de la prueba Kolmogorov – Smirnov y Shapiro – Wilk, que se aplicó a nuestras variables de estudio.

Se puede observar que, los niveles de significancia que se ha obtenido con la prueba son mayores a $\alpha=0,05$; el valor nos da a conocer que los

datos obtenidos concuerdan con una distribución normal, en este sentido se considera que la prueba es paramétrica, por lo tanto corresponde la aplicación de prueba de coeficiente de correlación de Pearson.

3.1.2 Hipótesis general.

La hipótesis general de este trabajo, se formula de la siguiente manera:

H_0 : No existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y el clima laboral en el centro de educación básica alternativa La Libertad, Moquegua - 2018.

H_i : Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y el clima laboral en el centro de educación básica alternativa La Libertad, Moquegua - 2018.

Planteamiento de la hipótesis estadística:

H_0 : $r = 0$, si $p > 0,05$

H_i : $r \neq 0$, si $p \leq 0,05$

Tabla 9
Correlación entre las variables; habilidades gerenciales y clima laboral

		Habilidades gerenciales	Clima laboral
Habilidades gerenciales	Correlación de Pearson	1	,765
	Sig. (bilateral)		,000
	N	25	25
Clima laboral	Correlación de Pearson	,765	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	25	25

Fuente: elaborado por el autor

Interpretación:

Se observa que el coeficiente de correlación para estas variables logra el valor de 0,765 y $p = 0,000$, esta valoración es menor que el nivel de significancia elegido (0,05) y establece una correlación positiva alta. Se verifica que hay una relación directa entre las dos variables. Por lo que, se rechaza la hipótesis nula H_0 , y se acepta la hipótesis general propuesta H_i

3.1.3 Hipótesis específicas

La primera hipótesis específica se formula de la siguiente manera:

H_0 : Las habilidades gerenciales no se relacionan significativamente con el método de mando, en el centro de educación básica alternativa La Libertad, Moquegua - 2018.

H_1 : las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con el método de mando en el centro de educación básica alternativa La Libertad, Moquegua – 2018

Planteamiento de la hipótesis estadística:

H_0 : $r = 0$, si $p > 0,05$

H_1 : $r \neq 0$, si $p \leq 0,05$

Tabla 10
Correlación entre habilidades gerenciales y el método de mando

		Habilidades gerenciales	Método de mando
Habilidades gerenciales	Correlación de Pearson	1	,582
	Sig. (bilateral)		,000
	N	25	25
Método de mando	Correlación de Pearson	,582	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	25	25

Fuente: elaborado por el autor

Interpretación:

Se observa que el coeficiente de correlación para esta variable y dimensión logra el valor de 0,582 y $p = 0,000$, esta valoración es menor que el nivel de significancia elegido (0,05) y establece una correlación positiva moderada. Se verifica también, la relación directa entre la variable y la dimensión. Por lo que se rechaza la hipótesis nula H_0 , y se acepta la primera hipótesis específica H_1 .

La segunda hipótesis específica se formula de la siguiente manera:

H₀ : Las habilidades gerenciales no se relacionan significativamente con las fuerzas motivaciones, en el centro de educación básica alternativa La Libertad, Moquegua - 2018.

H₂ : las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con las fuerzas motivacionales, en el centro de educación básica alternativa La Libertad, Moquegua – 2018

Planteamiento de la hipótesis específica

H₀ : $r = 0$, si $p > 0,05$

H₂ : $r \neq 0$, si $p \leq 0,05$

Tabla 11
Correlación entre habilidades gerenciales y las fuerzas motivacionales

		Habilidades gerenciales	Fuerzas motivacionales
Habilidades gerenciales	Correlación de Pearson	1	,763
	Sig. (bilateral)		,000
	N	25	25
Fuerzas motivacionales	Correlación de Pearson	,763	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	25	25

Fuente: Elaborado por el autor

Interpretación:

Se observa que el coeficiente de correlación logra el valor de 0,763 y $p = 0,000$, esta valoración menor que el nivel de significancia elegido (0,05) y establece una correlación positiva alta. Se verifica también, que existe correlación directa entre la variable y la dimensión. Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula H₀, y se acepta la segunda hipótesis específica H₂.

La tercera hipótesis específica se formula de la siguiente manera:

H₀: Las habilidades gerenciales no se relacionan significativamente con los procesos de comunicación, en el centro de educación básica alternativa La Libertad, Moquegua - 2018.

H₂: las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con los procesos de comunicación, en el centro de educación básica alternativa La Libertad, Moquegua – 2018

Planteamiento de la hipótesis específica

H₀: $r = 0$, si $p > 0,05$

H₃: $r \neq 0$, si $p \leq 0,05$

Tabla 12
Correlación entre habilidades gerenciales y los procesos de comunicación

		Habilidades gerenciales	Procesos de comunicación
Habilidades gerenciales	Correlación de Pearson	1	,761
	Sig. (bilateral)		,000
	N	25	25
Procesos de comunicación	Correlación de Pearson	,761	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	25	25

Fuente: Elaborado por el autor

Interpretación:

Se observa que el coeficiente de correlación logra el valor de 0,761 y $p = 0,000$, esta valoración es menor que el nivel de significancia elegido (0,05) y establece una correlación positiva alta. Se verifica también, que hay correlación directa entre la variable y la dimensión. Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula H₀, y se acepta la tercera hipótesis específica H₃.

IV. DISCUSION

Después de presentar los resultados obtenidos en la presente investigación, se puede observar la tabla 9, donde se muestran los resultados de la correlación que existe entre las variables gerenciales y el clima laboral, que coeficiente de correlación tiene como valor 0,765 y $p = 0,000$, esta valoración mucho menor que el nivel de significancia elegido (0,05), por lo tanto, se puede identificar una correlación positiva alta. También se puede verificar la existencia de una relación directa entre las dos variables. Por lo tanto se debe rechazar la hipótesis nula H_0 y aceptar la hipótesis general H_i que se ha propuesto.

El resultado encontrado, fue contrastado con el resultado de otras investigaciones similares llevadas a cabo anteriormente, uno de estos trabajos es el de Cama (2014) en la tesis “Clima organizacional y sus implicancias en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas rurales – Moquegua”, el investigador realizó un trabajo de tipo correlacional – explicativo, con diseño transeccional correlacional causal, para realizar la investigación seleccionó una población constituida por 54 profesores que constituyeron la muestra, la esta estaba conformada por docentes que laboran en distintas instituciones educativas, todas ellas son del nivel primaria, y se ubican en el distrito de Moquegua. El trabajo revisado, concluye que, se logró determinar la existencia de una relación positiva con $r = 0,731$, entre el clima organizacional en la IE y la gestión educativa de sus directores. Dicho de otro modo, cuando existe buen clima organizacional en la institución, también existe una adecuada gestión educativa de la misma institución educativa, o también, cuando no hay un buen clima organizacional, también se tendrá una deficiente gestión educativa. Esta relación de las variables estudiadas, ocurre en el 53.4% de los casos de la muestra y se refleja con el coeficiente de determinación $r = 0,534$.

Lo que se señala en el párrafo anterior se relaciona con la información recogida en el marco teórico sobre lo afirmado por Chiavenato (2017), quien señala a las habilidades técnicas, como el trabajo con objetos físicos, concretos y/o materiales, es decir los trabajos relacionados con el hacer; a las habilidades humanas las

relaciona con la interacción de la persona, al desarrollo de la cooperación, al trabajo en equipo y a la inducción por la participación; y por último, las habilidades conceptuales las implica a una visión de la organización, a la facilidad que se tiene para trabajar con ideas, es decir un director que es conecedor de las habilidades conceptuales está apto para comprender las funciones de la organización. Además necesita que desarrollar otras competencias personales para tener éxito en su gestión, como son; el conocimiento, la perspectiva y la actitud.

En el análisis de la hipótesis específica H_1 , se concluye que: Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con el método de mando en el centro de educación básica alternativa La Libertad, Moquegua – 2018.

Esta hipótesis está validada al obtener como coeficiente de correlación el valor de 0,582 esta valoración identifica una correlación positiva moderada, entonces se puede verificar la existencia de una correlación directa entre esta variable y la dimensión estudiada, por lo que se debe rechazar la hipótesis nula H_0 , y se tiene que aceptar la hipótesis específica H_1

En el análisis de la hipótesis específica H_2 , se concluye que: Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con las fuerzas motivacionales en el centro de educación básica alternativa La Libertad, Moquegua – 2018.

Esta hipótesis está validada al obtener como coeficiente de correlación el valor de 0,763, esta valoración identifica una correlación positiva alta, entonces se puede verificar la existencia de una correlación directa entre esta variable y la dimensión estudiada, por lo que se debe rechazar la hipótesis nula H_0 , y se tiene que aceptar la hipótesis específica H_2

En el análisis de la hipótesis específica H_3 , se concluye que: Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con los procesos de comunicación en el centro de educación básica alternativa La Libertad, Moquegua – 2018.

Esta hipótesis está validada al obtener como coeficiente de correlación el valor de

0,761 esta valoración identifica una correlación positiva alta, entonces se puede verificar la existencia de una correlación directa entre esta variable y la dimensión estudiada, por lo que se debe rechazar la hipótesis nula H_0 , y se tiene que aceptar la hipótesis específica H_3 .

En conclusión, podemos afirmar que las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con el clima laboral en el centro de educación básica alternativa La Libertad de Moquegua, 2018.

V. CONCLUSIONES

PRIMERA: La conclusión general nos indica que las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con el clima laboral, en el centro de educación básica alternativa La Libertad de Moquegua, 2018. ($r = 0,765$ y $p = 0,000$), véase la tabla 9.

SEGUNDA: En relación a la dimensión método de mando, se concluye que las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con el método de mando, en el centro de educación básica alternativa La Libertad de Moquegua, 2018 ($r = 0,582$ y $p = 0,000$), véase tabla 10.

TERCERA: En relación a la dimensión fuerzas motivacionales, se concluye que las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con las fuerzas motivacionales, en el centro de educación básica alternativa La Libertad de Moquegua, 2018 ($r = 0,763$ y $p = 0,000$), véase tabla 11.

CUARTA: En relación a la dimensión procesos de comunicación, se concluye que las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con los procesos de comunicación, en el centro de educación básica alternativa La Libertad de Moquegua, 2018 ($r = 0,761$ y $p = 0,000$), véase tabla 12.

VI. RECOMENDACIONES

PRIMERA: A los directores de los centros de educación básica alternativa, constantemente se debe mejorar las habilidades directivas, personales, interpersonales y grupales, como también el liderazgo, la comunicación asertiva, la empatía, la asertividad, entre otros, con lo cual se puede lograr un buen clima laboral de los docentes.

SEGUNDA: A los directores, también nos permitimos recomendar organizar periódicamente eventos de confraternidad, camaradería, solidaridad e integración institucional, con el propósito de unir lazos de amistad, solidaridad, cultural y deportiva entre todos los trabajadores de la institución para mejorar el clima laboral.

TERCERO: A los especialistas de la modalidad y directores de los CEBA, impulsar alianzas estratégicas con otras instituciones educativas o empresas, con la finalidad de intercambiar experiencias profesionales, pues es necesario tomar en cuenta las potencialidades de los participantes, muchos de ellos son pequeños empresarios emprendedores, los cuales pueden ser canalizados a través de un equipo de marketing.

CUARTA: A las personas responsables del área de investigación de las universidades y estudiantes de post grado, se puede utilizar los datos obtenidos en este estudio y utilizarlo como antecedente para desarrollar otras investigaciones que permitan profundizar en el tema.

QUINTA: A otros estudiantes de post grado, examinar los datos de esta investigación utilizando cualquier software estadístico a fin de establecer correlaciones entre otras variables como género, edad, curso, nivel socio económico, etc.

REFERENCIAS

VII. REFERENCIAS

- Aguilar, F. (2014). "*Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la UGEL N° 04 2013. Lima, Perú*". Universidad César Vallejo.
- Aguilar, F. (2014). "*Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la UGEL N° 04 2013 (tesis de maestría)*". Lima, Perú: Universidad César Vallejo.
- Aguilar, F., & Guerrero, A. (2014). "*Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la UGEL N° 04, 2013 (tesis de maestría)*". Lima: Universidad César Vallejo.
- Aparicio, M. (2015). "*Habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú: Un análisis comparativo (tesis de maestría)*". Lima Perú: Universidad del pacífico.
- Asque, F. (2017). "*Influencia de la supervisión pedagógica en la satisfacción laboral docente de la I.E. Simón Bolívar de Moquegua (tesis de doctorado)*". Moquegua, Perú: Universidad César Vallejo.
- Chiavenato, I. (2001). "*Administración en los nuevos tiempos*". Bogotá: Mc graw Hill.
- Chiavenato, I. (2005). "*Comportamiento humano*". México: Editorial Thomson.
- Congreso de la República. (28 de 07 de 2005). *Nueva Ley General de Educación. Ley general de educación N° 28044, 1ra , 1 - 259.* (G. Huaracha Quispe, Ed.) Lima, Perú: Magister - EDIMAC.
- Gobierno Regional Moquegua, D. R. (2009). *Proyecto Educativo Regional 2009 - 2021. Moquegua, Perú.* Recuperado el 23 de Junio de 2016
- Gómez, G., & Pin, J. (2000). *Dirigir y educar.* Madrid: Serie Mc Graw Hill Interamericana de España.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, c., & BaptistaLucio, P. (2010). "*Metodología de la investigación*". México.
- Lozano Barriga, C. (2017). "*Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la gerencia de bienestar en el Ministerio Público-2016 (tesis de maestría)*". Lima, Perú: Universidad César Vallejo.
- Minedu. (2007). "*Proyecto Educativo Nacional*". (J. Carrera, Ed.) Lima, Perú.

Recuperado el 24 de Junio de 2016

- Minedu. (2012). "*Marco de Buen Desempeño Docente*". Lima, Perú. Recuperado el 24 de Junio de 2016
- Montalvo, W. (2011). "*El clima organizacional y su influencia en el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel de educación secundaria de la UGEL 15 de Huarochirí (Tesis de doctorado)*". Lima, Perú: Universidad Nacional de Educación, Enrique Guzmán y Valle.
- Monteza, N. (2012). "*Influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras del centro quirúrgico hospital EsSALUD Chiclayo (tesis de maestría)*". Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio Mogrovejo.
- Muguerza, L. (2015). "*Influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas pertenecientes a la familia Asenjo de la ciudad de Chiclayo (tesis de licenciatura)*". Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Noris Alcón, L. (2014). "*Habilidades gerenciales y satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo del estado Cojodes (tesis de licenciatura)*". Carabobo, Venezuela: Universidad de Carabobo.
- Peñaloza, M. (2014). "*Habilidades gerenciales del director que fortalecen las relaciones interpersonales del docente en educación primaria (tesis de maestría)*". Maracaibo, Venezuela: Universidad de Zulia.
- Pineda, H., & Bonales, J. (2011). "*Habilidades directivas: determinantes en el clima organizacional, (tesis de maestría)*". México: Universidad Autónoma de Aguas calientes.
- Polanco, C. (2014). "*El Clima y la Satisfacción Laboral en los(as) Docentes del Instituto Tecnológico de Administración de Empresas (INTAE) de la ciudad de San Pedro de Sula*", Cortés. Tegucigualpa.
- Pulgar Godoy, T. (2008). "*Habilidades gerenciales interpersonales en la gestión del clima laboral de una empresa del sector ferretero tienda este (tesis de licenciatura)*". Caracas, Venezuela: Universidad Simón Bolívar.
- Reyes Maldonado, K. (2016). "*Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional*". Quetzaltenango, Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

VIII. ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN.

Título: **Habilidades gerenciales y el clima laboral, en el centro de educación básica alternativa de Moquegua, “La Libertad” - 2018.**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS																																									
<p>PROBLEMA GENERAL: ¿Qué relación existe entre las Habilidades Gerenciales y el Clima Laboral en el centro de educación básica alternativa La Libertad, Moquegua - 2018?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</p> <p>P.E.1 ¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales y la dimensión método de mando en el centro de educación básica alternativa La Libertad, Moquegua - 2018?</p> <p>P.E.2 ¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales y la dimensión fuerzas motivacionales en el centro de educación básica alternativa La Libertad, Moquegua - 2018?</p> <p>P.E.3 ¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales y la dimensión procesos de comunicación en el centro de educación básica alternativa La Libertad, Moquegua - 2018?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL: Determina si existe relación significativa entre las habilidades generales y el clima laboral en el centro de educación básica alternativa La Libertad, Moquegua - 2018.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <p>O.E.1 Conocer la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el método de mando en el centro de educación básica alternativa La Libertad, Moquegua - 2018.</p> <p>O.E.2 Conocer la relación que existe entre las habilidades gerenciales y las fuerzas motivacionales en el centro de educación básica alternativa Libertad, Moquegua - 2018.</p> <p>O.E.3 Conocer la relación que existe entre las habilidades gerenciales y los procesos de comunicación en el centro de educación básica alternativa La Libertad, Moquegua - 2018.</p>	<p>HIPÓTESIS PRINCIPAL: Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y el clima laboral en el centro de educación básica alternativa “La libertad” Moquegua - 2018.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:</p> <p>H.E.1 Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con el método de mando en el centro de educación básica alternativa La Libertad, Moquegua - 2018.</p> <p>H.E.2 Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con las fuerzas motivacionales en el centro de educación básica alternativa La Libertad, Moquegua - 2018.</p> <p>H.E.3 Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con los procesos de comunicación en el centro de educación básica alternativa La Libertad, Moquegua - 2018.</p>	<p>VARIABLE 1 HABILIDADES GERENCIALES <i>Definición operacional:</i> Las habilidades gerenciales se evaluarán en sus dimensiones: Dimensión cognitiva, y dimensión organizativa. Esta variable se evaluará mediante un cuestionario que constará de 18 ítems.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-bottom: 10px;"> <thead> <tr style="background-color: #cccccc;"> <th style="width: 20%;">Dimensiones</th> <th style="width: 50%;">Indicadores</th> <th style="width: 30%;">Ítems</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">Dimensión cognitiva</td> <td>1. Pensamiento estratégico</td> <td>1,2,3</td> </tr> <tr> <td>2. Pensamiento analítico y creativo</td> <td>4,5,6</td> </tr> <tr> <td>3. Pensamiento inteligente</td> <td>7,8,9</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Dimensión organizativa</td> <td>4. Dirección de trabajo en equipo</td> <td>10,11,12</td> </tr> <tr> <td>5. Capacidad de comunicación</td> <td>13,14,15</td> </tr> <tr> <td>6. Capacidad de planificación y gestión</td> <td>16,17,18</td> </tr> </tbody> </table> <p>VARIABLE 2 CLIMA LABORAL <i>Definición operacional:</i> El clima laboral se evaluará en sus dimensiones: Método de mando, fuerzas motivacionales, procesos de comunicación y toma de decisiones. Esta variable se evaluará mediante un cuestionario que constará de 18 ítems.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #cccccc;"> <th style="width: 20%;">Dimensiones</th> <th style="width: 50%;">Indicadores</th> <th style="width: 30%;">Ítems</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">Método de mando</td> <td>Comportamiento del director</td> <td>1,2</td> </tr> <tr> <td>Confianza entre director y docentes</td> <td>3,4</td> </tr> <tr> <td>Tolerancia al conflicto</td> <td>5,6</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Fuerzas motivacionales</td> <td>Consideración del director</td> <td>7,8</td> </tr> <tr> <td>Nivel de motivación</td> <td>9,10</td> </tr> <tr> <td>Reconocimiento por el director</td> <td>11,12</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Procesos de comunicación</td> <td>Medios de comunicación</td> <td>13,14</td> </tr> <tr> <td>Fluidez de la comunicación</td> <td>15,16</td> </tr> <tr> <td>Tipos de comunicación</td> <td>17,18</td> </tr> </tbody> </table>	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Dimensión cognitiva	1. Pensamiento estratégico	1,2,3	2. Pensamiento analítico y creativo	4,5,6	3. Pensamiento inteligente	7,8,9	Dimensión organizativa	4. Dirección de trabajo en equipo	10,11,12	5. Capacidad de comunicación	13,14,15	6. Capacidad de planificación y gestión	16,17,18	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Método de mando	Comportamiento del director	1,2	Confianza entre director y docentes	3,4	Tolerancia al conflicto	5,6	Fuerzas motivacionales	Consideración del director	7,8	Nivel de motivación	9,10	Reconocimiento por el director	11,12	Procesos de comunicación	Medios de comunicación	13,14	Fluidez de la comunicación	15,16	Tipos de comunicación	17,18	<p>Tipo de investigación: Correlacional descriptivo</p> <p>Diseño de investigación:</p> <div style="text-align: center; margin: 10px 0;"> <pre> graph TD M --- O1 M --- O2 O1 --- r O2 --- r </pre> </div> <p>Dónde: M : Muestra, docentes del CEBA O₁: Habilidades gerenciales O₂: Clima laboral r : coeficiente de correlación.</p> <p>Población: Docentes del CEBA La Libertad de Moquegua, 2018.</p> <p>Muestra: A través de un muestreo probabilístico se obtuvo la muestra mediante la siguiente fórmula:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px 0;"> $n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$ <p>Dónde:</p> <ul style="list-style-type: none"> • N = Total de la población • Z_α = 1,96 al cuadrado al 95% • P = proporción esperada al 5% = 0,05 • q = 1 - p (1 - 0,05 = 0,95) • d = Precisión (use un 5%) </div> <p>Para una población total de 25 docentes y un margen de error de 1 %, la muestra deberá ser los 25 docentes, lo que es igual a la muestra censal.</p>	<p>TÉCNICA: Encuesta</p> <p>INSTRUMENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario 1 habilidades gerenciales • Cuestionario 2 Clima laboral
Dimensiones	Indicadores	Ítems																																												
Dimensión cognitiva	1. Pensamiento estratégico	1,2,3																																												
	2. Pensamiento analítico y creativo	4,5,6																																												
	3. Pensamiento inteligente	7,8,9																																												
Dimensión organizativa	4. Dirección de trabajo en equipo	10,11,12																																												
	5. Capacidad de comunicación	13,14,15																																												
	6. Capacidad de planificación y gestión	16,17,18																																												
Dimensiones	Indicadores	Ítems																																												
Método de mando	Comportamiento del director	1,2																																												
	Confianza entre director y docentes	3,4																																												
	Tolerancia al conflicto	5,6																																												
Fuerzas motivacionales	Consideración del director	7,8																																												
	Nivel de motivación	9,10																																												
	Reconocimiento por el director	11,12																																												
Procesos de comunicación	Medios de comunicación	13,14																																												
	Fluidez de la comunicación	15,16																																												
	Tipos de comunicación	17,18																																												

ANEXO 2: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Dimensión	Indicador	%	N° Ítems	Ítems	Escala de valoración
HABILIDADES GERENCIALES	DIMENSIÓN COGNITIVA	1. Pensamiento estratégico	50,00%	9	1. Excelente capacidad de diagnóstico, análisis y síntesis. 2. Excelentes conocimientos sobre administración de los CEBAS 3. Excelentes conocimientos de las áreas funcionales del CEBA (marketing, finanzas, producción, etc.) 4. Excelente habilidad para la identificación y resolución de problemas 5. Gran capacidad para aplicar los conocimientos a la práctica 6. Excelente capacidad de liderazgo 7. Gran motivación por la calidad. 8. Excelente habilidad para realizar y promover el trabajo en equipo. 9. Excelentes habilidades en las relaciones interpersonales	1= Nunca. 2 = Casi nunca. 3 = A veces. 4 = Casi siempre. 5 = Siempre.
		2. Pensamiento analítico y creativo				
		3. Pensamiento inteligente				
	DIMENSIÓN ORGANIZATIVA	4. Dirección de equipos de trabajo	50,00%	9	10. Excelente habilidad para construir relaciones de confianza y desarrollo integral (personal y organizacional) 11. Excelente capacidad para compartir información del CEBA 12. Capacidad de delegación de funciones 13. Actitud positiva y reconocimiento de la diversidad y multiculturalidad. 14. Permanentes deseos de obtener logros en el CEBA 15. Gran capacidad para evaluar y retroalimentar a sus colaboradores 16. Gran sensibilidad por temas ambientales 17. Gran capacidad de aprendizaje autónomo 18. Excelente capacidad de adaptación a nuevas situaciones.	
		5. Capacidad de comunicación				
		6. Capacidad de planificación y gestión				
			100%	18		

ANEXO 3: MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTOS

Variable	Dimensión	Indicador	%	N° Ítems	Ítems	Escala de valoración
CLIMA LABORAL	METODO DE MANDO	1. Percepción del comportamiento del director	33.33%	6	1. Se cuenta con una planificación institucional que guía nuestras actividades 2. Estoy altamente comprometido con las metas de esta institución. 3. El trabajo está claramente definido y estructurado 4. A veces no está claro quién tiene la autoridad formal para tomar una decisión. 5. Pertenezco a un buen equipo de trabajo. 6. Todos participamos en las decisiones tomadas.	1= Nunca. 2 = Casi nunca. 3 = A veces. 4 = Casi siempre. 5 = Siempre.
		2. Percepción del nivel de confianza entre superior y subordinados				
		3. Tolerancia al conflicto percibido				
	FUERZAS MOTIVACIONALES	13. Percepción del nivel de confianza del director	33.33%	6	1. Nos adaptamos rápidamente a las nuevas situaciones. 2. Tengo un sentimiento de búsqueda de mejora continua de mi desempeño personal. 3. Desarrollamos nuestra habilidad y conocimiento. 4. Nos esforzamos por mejorar nuestro desempeño 5. Mantenemos altos estándares de desempeño 6. Nos esforzamos por entender las necesidades de nuestros estudiantes	
		14. Percepción de los procesos motivacionales				
		15. Reconocimiento otorgado por el director				
	PROCESOS DE COMUNICACIÓN	16. Medios de comunicación utilizados	33.34%	6	1. Tenemos los recursos necesarios para hacer bien nuestro trabajo. 2. Nuestra productividad se ve afectada por las deficiencias en la gestión de la dirección 3. La información y la comunicación fluyen oportuna y directamente. 4. Estamos orgullosos de pertenecer a esta institución 5. La gente es reconocida en proporción al trabajo desempeñado. 6. Tenemos un sistema de promoción que ayuda al crecimiento profesional.	
		17. Fluidez de comunicación				
		18. Percepción de los tipos de comunicación en la Institución educativa				
			100%	18		

ANEXO 2: MATRIZ DE VALIDACIÓN: HABILIDADES GERENCIALES

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	OPCIÓN DE					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES	
				Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	siempre	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		relación entre el indicador		relación entre el ítem y la opción de respuesta			
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
HABILIDADES GERENCIALES Gómez & Pin (1996) Conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de gestión y liderazgo en el rol de gerente de una Institución.	DIMENSIÓN COGNITIVA Percepción de las habilidades analíticas en los indicadores: pensamiento estratégico, pensamiento analítico y creativo, pensamiento inteligente	Pensamiento estratégico	1. Excelente capacidad de diagnóstico, análisis y síntesis.										X	X				
			2. Excelentes conocimientos sobre administración de los CEBAS											X	X			
			3. Excelentes conocimientos de las áreas funcionales del CEBA (marketing, finanzas, producción, etc.)						X		X		X					
		Pensamiento analítico y creativo	4. Excelente habilidad para la identificación y resolución de								X					X		
			5. Gran capacidad para aplicar los conocimientos a la práctica								X				X			
			6. Excelente capacidad de liderazgo						X				X					
		Pensamiento inteligente	7. Gran motivación por la calidad.						X				X		X			
			8. Gran motivación por la calidad.						X		X		X					
			9. Excelentes habilidades en las relaciones interpersonales						X		X		X					
	DIMENSIÓN ORGANIZATIVA Percepción de las habilidades gerenciales en los indicadores: Dirección de equipos de trabajo, capacidad de comunicación, capacidad de planificación y gestión.	Dirección de equipos de trabajo	10. Excelente habilidad para construir relaciones de confianza y desarrollo integral (personal y organizacional)											X		X		
			11. Excelente capacidad para compartir información del CEBA								X		X					
			12. Capacidad de delegación de funciones						X		X		X					
		Capacidad de comunicación	13. Actitud positiva y reconocimiento de la diversidad y multiculturalidad.								X		X					
			14. Permanentes deseos de obtener logros en el CEBA						X		X		X					
			15. Gran capacidad para evaluar y retroalimentar a sus colaboradores								X		X		X			
		Capacidad de planificación y gestión	16. Gran sensibilidad por temas ambientales								X		X					
			17. Gran capacidad de aprendizaje autónomo						X		X		X					
			18. Excelente capacidad de adaptación a nuevas situaciones.						X		X		X					


 04/30/967

ANEXO 2: MATRIZ DE VALIDACIÓN: HABILIDADES GERENCIALES

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES
				Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	siempre	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		relación entre el indicador y el ítem		relación entre el ítem y la opción de respuesta		
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
HABILIDADES GERENCIALES Gómez & Pin (1996) Conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de gestión y liderazgo en el rol de gerente de una Institución.	DIMENSIÓN COGNITIVA Percepción de las habilidades analíticas en los indicadores: pensamiento estratégico, pensamiento analítico y creativo, pensamiento inteligente	Pensamiento estratégico	1. Excelente capacidad de diagnóstico, análisis y síntesis.										/		/		
			2. Excelentes conocimientos sobre administración de los CEBAS								/		/		/		
			3. Excelentes conocimientos de las áreas funcionales del CEBA (marketing, finanzas, producción, etc.)								/		/		/		
		Pensamiento analítico y creativo	4. Excelente habilidad para la identificación y resolución de								/		/		/		
			5. Gran capacidad para aplicar los conocimientos a la práctica						/		/		/		/		
			6. Excelente capacidad de liderazgo						/		/		/		/		
		Pensamiento inteligente	7. Gran motivación por la calidad.								/		/		/		
			8. Gran motivación por la calidad.								/		/		/		
			9. Excelentes habilidades en las relaciones interpersonales								/		/		/		
	DIMENSIÓN ORGANIZATIVA Percepción de las habilidades gerenciales en los indicadores: Dirección de equipos de trabajo, capacidad de comunicación, capacidad de planificación y gestión.	Dirección de equipos de trabajo	10. Excelente habilidad para construir relaciones de confianza y desarrollo integral (personal y organizacional)										/		/		
			11. Excelente capacidad para compartir información del CEBA								/		/		/		
			12. Capacidad de delegación de funciones								/		/		/		
		Capacidad de comunicación	13. Actitud positiva y reconocimiento de la diversidad y multiculturalidad.						/		/		/		/		
			14. Permanentes deseos de obtener logros en el CEBA						/		/		/		/		
			15. Gran capacidad para evaluar y retroalimentar a sus colaboradores						/		/		/		/		
		Capacidad de planificación y gestión	16. Gran sensibilidad por temas ambientales						/		/		/		/		
			17. Gran capacidad de aprendizaje autónomo						/		/		/		/		
			18. Excelente capacidad de adaptación a nuevas situaciones.						/		/		/		/		


 Dr. Edgardo R. Berrospi Z.

MATRIZ DE VALIDACIÓN: CLIMA LABORAL

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	OPCIÓN DE					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES	
				Deficiente	Regular	A veces	Bueno	Muy bueno	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		relación entre el indicador y		relación entre el ítem y la opción de respuesta			
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
CLIMA LABORAL Según Chiavenato, I. (2000) "El clima laboral se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional".	MÉTODO DE MANDO	Percepción del nivel de consideración	Se cuenta con una planificación institucional que guía nuestras actividades									/		/				
			Estoy altamente comprometido con las metas de esta institución.											/		/		
		Percepción del nivel de confianza entre superior y subordinados	El trabajo está claramente definido y estructurado											/		/		
			A veces no está claro quién tiene la autoridad formal para tomar una decisión.											/		/		
		Tolerancia al conflicto percibido (indicador)	Pertenezco a un buen equipo de trabajo.						/					/		/		
			Todos participamos en las decisiones tomadas.											/		/		
	FUERZAS MOTIVACIONALES	Percepción del nivel de consideración del director	Nos adaptamos rápidamente a las nuevas situaciones.										/		/			
			Tengo un sentimiento de búsqueda de mejora continua de mi desempeño personal.											/		/		
		Percepción de los procesos motivacionales	Desarrollamos nuestra habilidad y conocimiento.											/		/		
			Nos esforzamos por mejorar nuestro desempeño						/					/		/		
	Reconocimiento otorgado por el director	Mantenemos altos estándares de desempeño											/		/			
		Nos esforzamos por entender las necesidades de nuestros estudiantes											/		/			
	PROCESO DE COMUNICACIÓN	Medios de comunicación utilizados	Tenemos los recursos necesarios para hacer bien nuestro trabajo.												/		/	
			Nuestra productividad se ve afectada por las deficiencias en la gestión de la dirección											/		/		
		Fluidez de comunicación	La información y la comunicación fluyen oportuna y directamente.											/		/		
			Estamos orgullosos de pertenecer a esta institución						/					/		/		
		Percepción de los tipos de comunicación en la institución educativa	La gente es reconocida en proporción al trabajo desempeñado.											/		/		
			Tenemos un sistema de promoción que ayuda al crecimiento profesional.											/		/		


UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

Mg. JOSÉ LUIS ORDOÑO ALLCA
 SEDE MOQUEGUA

ANEXO 2: MATRIZ DE VALIDACIÓN: HABILIDADES GERENCIALES

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	OPCIÓN DE					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES
				Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	siempre	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		relación entre el indicador		relación entre el ítem y la opción de respuesta		
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
HABILIDADES GERENCIALES Gómez & Pin (1996) Conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de gestión y liderazgo en el rol de gerente de una institución.	DIMENSIÓN COGNITIVA Percepción de las habilidades analíticas en los indicadores: pensamiento estratégico, pensamiento analítico y creativo, pensamiento inteligente	Pensamiento estratégico	1. Excelente capacidad de diagnóstico, análisis y síntesis.										/	/			
			2. Exceles conocimientos sobre administración de los CEBAS										/	/			
			3. Excelentes conocimientos de las áreas funcionales del CEBA (marketing, finanzas, producción, etc.)						/				/	/			
		Pensamiento analítico y creativo	4. Excelente habilidad para la identificación y resolución de										/	/			
			5. Gran capacidad para aplicar los conocimientos a la práctica						/				/	/			
			6. Excelente capacidad de liderazgo										/	/			
		Pensamiento inteligente	7. Gran motivación por la calidad.										/	/			
			8. Gran motivación por la calidad.						/				/	/			
			9. Excelentes habilidades en las relaciones interpersonales										/	/			
	DIMENSIÓN ORGANIZATIVA Percepción de las habilidades gerenciales en los indicadores: Dirección de equipos de trabajo, capacidad de comunicación, capacidad de planificación y gestión.	Dirección de equipos de trabajo	10. Excelente habilidad para construir relaciones de confianza y desarrollo integral (personal y organizacional)										/	/			
			11. Excelente capacidad para compartir información del CEBA								/		/	/			
			12. Capacidad de delegación de funciones										/	/			
		Capacidad de comunicación	13. Actitud positiva y reconocimiento de la diversidad y multiculturalidad.						/				/	/			
			14. Permanentes deseos de obtener logros en el CEBA										/	/			
			15. Gran capacidad para evaluar y retroalimentar a sus colaboradores										/	/			
		Capacidad de planificación y gestión	16. Gran sensibilidad por temas ambientales										/	/			
			17. Gran capacidad de aprendizaje autónomo						/				/	/			
			18. Excelente capacidad de adaptación a nuevas situaciones.										/	/			


 ASQUE CON, Felin Manuel

MATRIZ DE VALIDACIÓN: CLIMA LABORAL

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES		
				Deficiente	Regular	A veces	Bueno	Muy bueno	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		relación entre el indicador y el ítem		relación entre el ítem y la opción de respuesta				
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
CLIMA LABORAL Según Chiavenato, I. (2000) "El clima laboral se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional".	MÉTODO DE MANDO	Percepción del nivel de consideración	Se cuenta con una planificación institucional que guía nuestras actividades																
			Estoy altamente comprometido con las metas de esta institución.							/			/						
		Percepción del nivel de confianza entre superior y subordinados	El trabajo está claramente definido y estructurado									/			/				
			A veces no está claro quién tiene la autoridad formal para tomar una decisión.						/			/			/				
	Tolerancia al conflicto percibido (indicador)	Pertenezco a un buen equipo de trabajo.									/			/					
		Todos participamos en las decisiones tomadas.									/			/					
	FUERZAS MOTIVACIONALES	Percepción del nivel de consideración del director	Nos adaptamos rápidamente a las nuevas situaciones.										/			/			
			Tengo un sentimiento de búsqueda de mejora continua de mi desempeño personal.								/			/					
		Percepción de los procesos motivacionales	Desarrollamos nuestra habilidad y conocimiento.							/			/			/			
			Nos esforzamos por mejorar nuestro desempeño									/			/				
	Reconocimiento otorgado por el director	Mantenemos altos estándares de desempeño									/			/					
		Nos esforzamos por entender las necesidades de nuestros estudiantes									/			/					
	PROCESO DE COMUNICACIÓN	Medios de comunicación utilizados	Tenemos los recursos necesarios para hacer bien nuestro trabajo.										/			/			
			Nuestra productividad se ve afectada por las deficiencias en la gestión de la dirección									/			/				
		Fluidez de comunicación	La información y la comunicación fluyen oportuna y directamente.							/			/			/			
Estamos orgullosos de pertenecer a esta institución											/			/					
Percepción de los tipos de comunicación en la institución educativa		La gente es reconocida en proporción al trabajo desempeñado.									/			/					
		Tenemos un sistema de promoción que ayuda al crecimiento profesional.									/			/					


 Dr. Edgardo R. Berrospi Z.

MATRIZ DE VALIDACIÓN: CLIMA LABORAL

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES	
				Deficiente	Regular	A veces	Bueno	Muy bueno	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		relación entre el indicador y		relación entre el ítem y la opción de respuesta			
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
CLIMA LABORAL Según Chiavenato, J. (2000) "El clima laboral se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional".	MÉTODO DE MANDO	Percepción del nivel de consideración	Se cuenta con una planificación institucional que guía nuestras actividades										/	/				
			Estoy altamente comprometido con las metas de esta institución.								/	/	/	/				
		Percepción del nivel de confianza entre superior y subordinados	El trabajo está claramente definido y estructurado										/	/	/	/		
			A veces no está claro quién tiene la autoridad formal para tomar una decisión.						/	/	/	/	/	/	/	/		
		Tolerancia al conflicto percibido (indicador)	Pertenezco a un buen equipo de trabajo.										/	/	/	/		
			Todos participamos en las decisiones tomadas.								/	/	/	/	/	/		
	FUERZAS MOTIVACIONALES	Percepción del nivel de consideración del director	Nos adaptamos rápidamente a las nuevas situaciones.								/	/	/	/	/	/		
			Tengo un sentimiento de búsqueda de mejora continua de mi desempeño personal.								/	/	/	/	/	/		
		Percepción de los procesos motivacionales	Desarrollamos nuestra habilidad y conocimiento.						/	/	/	/	/	/	/	/		
			Nos esforzamos por mejorar nuestro desempeño								/	/	/	/	/	/		
	Reconocimiento otorgado por el director	Mantenemos altos estándares de desempeño								/	/	/	/	/	/			
		Nos esforzamos por entender las necesidades de nuestros estudiantes								/	/	/	/	/	/			
	PROCESO DE COMUNICACIÓN	Medios de comunicación utilizados	Tenemos los recursos necesarios para hacer bien nuestro trabajo.								/	/	/	/	/	/		
			Nuestra productividad se ve afectada por las deficiencias en la gestión de la dirección								/	/	/	/	/	/		
		Fluidez de comunicación	La información y la comunicación fluyen oportuna y directamente.								/	/	/	/	/	/		
Estamos orgullosos de pertenecer a esta institución								/	/	/	/	/	/	/	/			
Percepción de los tipos de comunicación en la institución educativa		La gente es reconocida en proporción al trabajo desempeñado.								/	/	/	/	/	/			
	Tenemos un sistema de promoción que ayuda al crecimiento profesional.								/	/	/	/	/	/				


 Asque Cori, Feln Manuel

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

1. NOMBRE DEL INSTRUMENTO : FICHA DE EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL
2. OBJETIVO : Determinar el nivel de clima laboral
3. DIRIGIDO A : Docentes del CEBA La Libertad de Moquegua - 2018
4. APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : Ordoño Allca José Luis
5. GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Magister Administración Educación
6. VALORACIÓN:

Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
----------	-----------------	-------	------	----------

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
Mg. JOSÉ LUIS ORDOÑO ALLCA
SEDE MOQUEGUA
FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

1. NOMBRE DEL INSTRUMENTO : FICHA DE EVALUACIÓN DE HABILIDADES GERENCIALES
2. OBJETIVO : Determinar el nivel de habilidades gerenciales
3. DIRIGIDO A : Docentes del CEBA La Libertad de Moquegua - 2018
4. APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : *Asque Rosi, Felix Manuel*
5. GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : *Doctor*
6. VALORACIÓN:

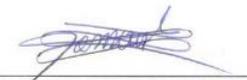
Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
----------	------	-------	------	----------


FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

1. NOMBRE DEL INSTRUMENTO : FICHA DE EVALUACIÓN DE HABILIDADES GERENCIALES
2. OBJETIVO : Determinar el nivel de habilidades gerenciales
3. DIRIGIDO A : Docentes del CEBA La Libertad de Moquegua - 2018
4. APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : Berrospi Lambraño Edgardo Roman
5. GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Dr.
6. VALORACIÓN:

Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
----------	------	-------	------	----------


FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

1. NOMBRE DEL INSTRUMENTO : FICHA DE EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL
2. OBJETIVO : Determinar el nivel de clima laboral
3. DIRIGIDO A : Docentes del CEBA La Libertad de Moquegua - 2018
4. APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : Ordoño Allca José Luis
5. GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Magister Administración Educación
6. VALORACIÓN:

Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
----------	-----------------	-------	------	----------

 UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

Mg. JOSÉ LUIS ORDOÑO ALLCA
SEDE MOQUEGUA
FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

1. NOMBRE DEL INSTRUMENTO : FICHA DE EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL
2. OBJETIVO : Determinar el nivel de clima laboral
3. DIRIGIDO A : Docentes del CEBA La Libertad de Moquegua - 2018
4. APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : Asque Poi, Felix Manuel
5. GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Doctor
6. VALORACIÓN:

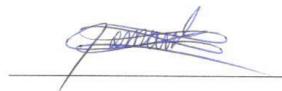
Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
----------	------	-------	------	----------


FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

1. NOMBRE DEL INSTRUMENTO : FICHA DE EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL
2. OBJETIVO : Determinar el nivel de clima laboral
3. DIRIGIDO A : Docentes del CEBA La Libertad de Moquegua - 2018
4. APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : Berrospi Zambrano Edgardo Roman
5. GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Dr.
6. VALORACIÓN:

Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
----------	------	-------	------	----------



FIRMA DEL EVALUADOR

ANEXO 4: INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

ANEXO 4: INSTRUMENTOS.

CUESTIONARIO N°1 HABILIDADES GERENCIALES

Por favor marca con una (x) en el recuadro correspondiente acorde con lo siguiente:

N	Nunca	1
CN	Casi Nunca	2
AV	A veces	3
CS	Casi siempre	4
S	Siempre	5

Si es que las frases reflejan *habilidades gerenciales* según tu percepción:

HABILIDADES GERENCIALES		N	CN	AV	CS	S
		1	2	3	4	5
DIMENSIÓN COGNITIVA						
1	Excelente capacidad de diagnóstico, análisis y síntesis.					
2	Excelentes conocimientos sobre administración de los CEBAS					
3	Excelentes conocimientos de las áreas funcionales del CEBA (marketing, finanzas, producción, etc.)					
4	Excelente habilidad para la identificación y resolución de problemas					
5	Gran capacidad para aplicar los conocimientos a la práctica					
6	Excelente capacidad de liderazgo					
7.	Gran motivación por la calidad.					
8.	Excelente habilidad para realizar y promover el trabajo en equipo.					
9.	Excelentes habilidades en las relaciones interpersonales					
DIMENSIÓN ORGANIZATIVA						
10.	Excelente habilidad para construir relaciones de confianza y desarrollo integral (personal y organizacional)					
11.	Excelente capacidad para compartir información del CEBA					
12.	Capacidad de delegación de funciones					
13	Actitud positiva y reconocimiento de la diversidad y multiculturalidad.					
14	Permanentes deseos de obtener logros en el CEBA					
15	Gran capacidad para evaluar y retroalimentar a sus colaboradores					
16	Gran sensibilidad por temas ambientales					
17	Gran capacidad de aprendizaje autónomo					
18	Excelente capacidad de adaptación a nuevas situaciones.					

i) Ficha técnica.

Nombre del instrumento	:	Cuestionario de habilidades gerenciales
Autor	:	Wilber José Zapata Ramos
Administración	:	en forma individual
Año	:	2018
Aplicación	:	docentes del CEBA La Libertad.
Duración	:	aproximadamente 25 minutos
Dimensiones a medir	:	Dimensión cognitiva y dimensión organizativa.
Nº de Ítems	:	18 ítems.

ii) Descripción de la Prueba

El instrumento fue elaborado para medir las habilidades gerenciales como primera variable y a sus dos dimensiones; cognitiva y organizativa, cada una con sus indicadores.

- Indicadores de la dimensión cognitiva: pensamiento estratégico, pensamiento analítico y creativo, y el pensamiento inteligente.
- Indicadores de la dimensión organizativa: dirección de equipos de trabajo, capacidad de comunicación y capacidad de planificación y gestión.

Tomando en cuenta las dimensiones y sus indicadores, se diseñó 18 preguntas; para cada respuesta se tiene cinco posibles alternativas: Siempre (5 puntos), casi siempre (4 puntos), a veces (3 puntos), casi nunca (2 puntos), nunca (1 punto).

Para valorar la variable 1 (Habilidades gerenciales) y a sus dimensiones, se estimó rangos y categorías, los que se detallan en el siguiente cuadro:

N	nunca	1
CN	casi nunca	2
AV	a veces	3
CS	casi siempre	4
S	siempre	5

Para realizar esta valoración se categorizó considerando los rangos que se muestran en el siguiente cuadro:

Categorías	Nunca	[00,00 – 18,00[
	Casi nunca	[18,00 – 36,00[
	A veces	[36,00 – 54,00[
	Casi siempre	[54,00 – 72,00[
	Siempre	[72,00 – 90,00[

La descripción del instrumento, se detalla a continuación: variable, Habilidades gerenciales

Dimensión Cognitiva: (Dimensión 1)

- Pensamiento estratégico (indicador 1): Ítems (1, 2, 3).
- Pensamiento analítico y creativo (indicador 2): Ítems (4, 5, 6)
- Pensamiento inteligente (indicador 3): Ítems (7, 8, 9)

Dimensión Organizativa: (Dimensión 2)

- Dirección de equipos de trabajo (indicador 4): Ítems (10 11 12)
- Capacidad de comunicación. (Indicador 5): Ítems (13, 14,15)
- Capacidad de planificación y gestión (indicador 6): Ítems (16, 17,18)

iii) Prueba Piloto

El instrumento una vez elaborado se procedió a aplicar en forma preliminar en una muestra muy similar, llamada piloto, compuesta por 6 docentes de otro CEBA con rasgos similares a la muestra de la presente investigación, esto con el fin de superar el proceso de validación y confiabilidad estadística. Previamente, antes de la aplicación de la prueba piloto se evaluó la claridad de las interrogantes planteadas, si efectivamente determinaban lo que se esperaba de esta variable; igualmente la pertinencia de los distractores que pudiera haber en cada ítem.

iv) Validación del Instrumento

Igualmente, antes de aplicarla al grupo objetivo anteriormente determinado, fue necesario validar estadísticamente al cuestionario, con la siguiente fórmula:

$$r = \frac{N\sum XY - \sum X\sum Y}{\sqrt{N\sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{N\sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Donde:

N : número de docentes; muestra

Xi : valores obtenidos, momento 1

Yi : valores obtenidos, momento 2

r > 0.20 (cada ítem)

En el cuestionario se acepta las recomendaciones planteadas por el juicio de expertos, (3 doctores), quienes opinaron que es posible aplicar el instrumento a la muestra de investigación, porque encontraron que hay congruencia en los objetivos, las hipótesis, las variables, las dimensiones e indicadores, este Instrumento incluye 18 ítems.

v) *Confiabilidad del Instrumento*

Se hizo la prueba de fiabilidad al cuestionario de *habilidades gerenciales*, empleando la fórmula

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

K : Número de ítems

$\sum S_i^2$: Sumatoria de las varianzas de los ítems

S_T² : Varianza de la suma de los ítems

α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

El Coeficiente de Alfa de Cronbach alcanzado es de **α = 0.967**; este valor nos indica que el instrumento reúne un alto grado de confiabilidad, esto indica que este instrumento realiza mediciones estables en relación a la variable habilidades gerenciales.

Tabla: Estadísticas de total de elementos habilidades gerenciales

N° de ítems	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
1.	61,24	31,925	,409	,894
2.	61,11	32,395	,424	,893
3.	61,44	31,251	,470	,892
4.	61,33	30,780	,590	,888
5.	61,49	30,884	,504	,891
6.	61,16	32,139	,397	,894
7.	61,47	30,069	,565	,889
8.	61,80	30,459	,428	,896
9.	61,36	30,199	,605	,887
10.	61,44	30,399	,513	,891
11.	61,15	31,830	,515	,891
12.	61,40	29,504	,644	,886
13.	61,09	31,084	,741	,886
14.	61,13	30,965	,649	,887
15.	61,07	31,069	,621	,888
16.	61,25	31,082	,554	,889
17.	61,18	30,855	,630	,887
18.	61,04	31,739	,677	,888

Los valores de la columna (3) “Correlación elemento-total corregido” y columna (4) “Alfa de Cronbach si el elemento ha sido suprimido”, son empleados para hacer el análisis de discriminación de ítems, si es necesario que el ítem continúe o sea retirado de la escala. Al observar en la tercera columna que el menor valor es ,397 y en la cuarta columna Alfa de Cronbach de ,886. Por ello se considera que los ítems tienen correlación significativa.

CUESTIONARIO 2 CLIMA LABORAL

Por favor marca con una (x) en el recuadro correspondiente acorde con lo siguiente:

N	Nunca	1
CN	Casi Nunca	2
AV	A veces	3
CS	Casi siempre	4
S	Siempre	5

Si es que las frases reflejan el *clima laboral* según tu percepción:

CLIMA LABORAL		N	CN	AV	CS	S
		1	2	3	4	5
METODO DE MANDO						
1	Se cuenta con una planificación institucional que guía nuestras actividades					
2	Estoy altamente comprometido con las metas de esta institución.					
3	El trabajo está claramente definido y estructurado					
4	A veces no está claro quién tiene la autoridad formal para tomar una decisión.					
5	Pertenezco a un buen equipo de trabajo.					
6	Todos participamos en las decisiones tomadas.					
FUERZAS MOTIVACIONALES						
7.	Nos adaptamos rápidamente a las nuevas situaciones.					
8.	Tengo un sentimiento de búsqueda de mejora continua de mi desempeño personal.					
9.	Desarrollamos nuestra habilidad y conocimiento.					
10.	Nos esforzamos por mejorar nuestro desempeño					
11.	Mantenemos altos estándares de desempeño					
12.	Nos esforzamos por entender las necesidades de nuestros estudiantes					
PROCESOS DE COMUNICACIÓN						
13	Tenemos los recursos necesarios para hacer bien nuestro trabajo.					
14	Nuestra productividad se ve afectada por las deficiencias en la gestión de la dirección					
15	La información y la comunicación fluyen oportuna y directamente.					
16	Estamos orgullosos de pertenecer a esta institución					
17	La gente es reconocida en proporción al trabajo desempeñado.					
18	Tenemos un sistema de promoción que ayuda al crecimiento profesional.					

i) *Ficha técnica*

Nombre del instrumento	: cuestionario de clima laboral
Autor	: Wilber José Zapata Ramos
Administración	: Individual
Año	: 2018
Aplicación	: docentes del CEBA “La Libertad”
Duración	: 25 minutos aproximadamente
Dimensiones a medir	: Método de mando, fuerzas motivacionales y procesos de comunicación
Nº total de Ítems	: 18

ii) *Descripción de la Prueba.*

Este instrumento fue elaborado para medir el clima laboral como la segunda variable y sus 3 dimensiones que son: Método de mando, fuerzas motivacionales y proceso de comunicación, cada uno con sus propios indicadores:

- Indicadores de la dimensión *Método de mando*: Percepción del comportamiento del director, percepción del nivel de confianza entre superior y subordinados, y tolerancia al conflicto percibido.
- Indicadores de la dimensión *Fuerzas motivacionales*: percepción del nivel de consideración del director, percepción de los procesos motivacionales, y reconocimiento otorgado por el director.
- Indicadores de la dimensión *Procesos de comunicación*: Medios de comunicación utilizados, fluidez de comunicación, percepción de los tipos de comunicación en la institución educativa.

Para valorar la variable 2, clima laboral y a sus dimensiones se consideró los valores y categorías que se presentan en el siguiente cuadro:

N	Nunca	1
CN	Casi nunca	2
AV	A veces	3
CS	Casi siempre	4
S	Siempre	5

Para valorar estas respuestas, se categorizó teniendo en cuenta los rangos que se muestran en el siguiente cuadro:

Categorías	Nunca	[00,00 – 18,00[
	Casi nunca	[18,00 – 36,00[
	A veces	[36,00 – 54,00[
	Casi siempre	[54,00 – 72,00[
	Siempre	[72,00 – 90,00[

La descripción del instrumento, se aprecia en el apartado que se detalla a continuación: Clima laboral (variable 2)

Método de mando (Dimensión 1)

- Percepción del comportamiento del director : (Indicador 1) Ítems (1, 2)
- Percepción del nivel de confianza entre superior y subordinados : (Indicador 2) Ítems (3,4)
- Tolerancia al conflicto percibido : (Indicador 3) Ítems (5,6)

Fuerzas motivacionales (dimensión 2)

- Percepción del nivel de consideración del director : (Indicador 4) Ítems (7, 8)
- Percepción de los procesos motivacionales : (Indicador 5) Ítems (9, 10)
- Reconocimiento otorgado por el director : (Indicador 6) Ítems (11,12)

Proceso de comunicación (Dimensión 3)

- Medios de comunicación utilizados : (Indicador 7)Ítems (13, 14)
- Fluidez de comunicación : (Indicador 8)Ítems (15, 16)
- Percepción de los tipos de comunicación en la institución educativa : (Indicador 9)Ítems (17, 18)

iii) Prueba Piloto

Este instrumento fue aplicado en una muestra piloto equivalente al 30% de la muestra de estudio, es decir 6 docentes de otro CEBA con características muy similares, esto con la finalidad de obtener la validación y confiabilidad estadística. Antes de aplicar la prueba piloto se procedió a evaluar la claridad de las preguntas y si medían el contenido de la variable, de la misma manera se evaluó la pertinencia de los distractores considerados para cada ítem.

iv) *Validación del Instrumento*

Antes de aplicarse al grupo objetivo, se procedió a validar el instrumento con la fórmula

$$r = \frac{N\sum XY - \sum X\sum Y}{\sqrt{N\sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{N\sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Dónde:

n : número de docentes: muestra

X_i : valores obtenidos: momento 1

Y_i : valores obtenidos: momento 2

r > 0.20 (cada Ítem)

En el cuestionario se acepta las recomendaciones planteadas por el juicio de expertos, 3 doctores quienes opinaron que es posible aplicar el instrumento a la muestra de investigación, porque encontraron congruencia entre los objetivos, hipótesis, variables, dimensiones e indicadores. Este Instrumento tiene 18 ítems.

v) *Confiabilidad del Instrumento*

Con este cuestionario sobre clima laboral, se realizó a la prueba piloto, la prueba de fiabilidad interna con la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

K : Número de ítems

∑S_i² : Sumatoria de Varianzas de los Ítems

S_T² : Varianza de la suma de los Ítems

α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

El Coeficiente de Alfa de Cronbach obtenido es **α = 0.947** este valor indica que este instrumento tiene un alto grado de confiabilidad, que es capaz de realizar mediciones estables en relación a la variable clima laboral.

Tabla: Estadísticos de elementos de clima laboral.

N° de Ítems	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
1.	60,69	59,292	,680	,949
2.	60,89	58,210	,658	,949
3.	60,87	59,706	,558	,950
4.	60,55	59,364	,785	,947
5.	60,53	58,069	,791	,947
6.	60,55	58,253	,872	,946
7.	60,91	57,121	,743	,947
8.	61,29	58,062	,512	,953
9.	60,80	57,793	,704	,948
10.	60,62	58,537	,766	,947
11.	60,82	58,818	,663	,949
12.	60,73	59,572	,587	,950
13.	60,98	56,277	,692	,949
14.	60,67	57,780	,779	,947
15.	61,16	54,843	,734	,949
16.	60,58	58,433	,809	,947
17.	60,64	58,125	,807	,947
18.	60,60	57,911	,863	,946

Los valores de la columna (3) “Correlación total de los elementos corregida” y columna (4) “Alfa de Cronbach si el elemento ha sido suprimido”, son utilizados para un análisis de discriminación de ítems, si el ítem debe permanecer o debe ser eliminado de la escala. Se observa que en la tercera columna el menor valor es ,512 y un valor de Alfa de Cronbach de ,946 que nos hace suponer que los ítems tienen correlación significativa.

ANEXO 5: DOCUMENTOS AUTORIZACION DE APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

"Año del Diálogo y Reconciliación Nacional"

SOLICITO: Autorización para la aplicación de proyecto de investigación

SEÑOR DIRECTOR DEL CEBA "LA LIBERTAD" - MOQUEGUA.

Yo, Wilber José Zapata Ramos, identificado con DNI N° 04433344, con domicilio en la Av. 25 de noviembre N° 207 de la ciudad de Moquegua, docente del CEBA La Libertad, ante Ud., respetosamente me presento y expongo:

Que estando estudiando en el programa de Maestría en Administración de la Educación en la Universidad César Vallejo, y habiendo elaborado el proyecto de Tesis "Habilidades gerenciales y clima laboral en el centro de educación básica alternativa La Libertad, Moquegua - 2018", con el propósito de obtener el grado académico de maestro en Educación, para lo cual es necesario la aplicación de instrumentos de recolección de datos a los docentes de CEBA La Libertad.

Solicito a Ud., autorización para poder aplicar los instrumentos previamente validados, ya que con los resultados obtenidos podré demostrar las hipótesis de mi proyecto de investigación.

Por lo expuesto:

Ruego a usted señor director acceder a mi petición.

Moquegua, 01 de junio del 2018.



Br. Wilber José Zapata Ramos



"Año del Diálogo y Reconciliación Nacional"

AUTORIZACIÓN

Yo, Prof. Julio César Bernedo Soto. Director del CEBA "La Libertad" - Moquegua.
Autorizo al Bachiller Wilber José Zapata Ramos, de la escuela de post grado de la
Universidad "César Vallejo" para que aplique los instrumentos elaborados y validados
de las Tesis: "Habilidades gerenciales y clima laboral en el centro de educación básica
alternativa La Libertad, Moquegua - 2018", Bajo la coordinación y la supervisión del
Dr. Edgardo Berrospi Zambrano.

Moquegua, 04 de Junio del 2018.



MINISTERIO DE EDUCACIÓN
UCEL MARISCAL NIETO
CEBA "LA LIBERTAD"
DIRECCIÓN
JULIO CÉSAR BERNEDO SOTO
DIRECTOR

"Año del Diálogo y Reconciliación Nacional"

CONSTANCIA

El director del CEBA "La Libertad", de la ciudad de Moquegua, jurisdicción de la UGEL Mariscal Nieto.

HACE CONSTAR QUE:

El docente Wilber José Zapata Ramos, ha realizado su investigación correlacional titulada: "Habilidades gerenciales y clima laboral en el centro de educación básica alternativa La Libertad, Moquegua - 2018" en este CEBA, habiendo aplicado encuestas a los docentes durante la segunda semana del mes de junio del año académico 2018; demostrando responsabilidad y gran sentido de trabajo en dicha experimentación.

Se entrega la presente constancia, a solicitud escrita del interesado para los fines que estime conveniente.

Moquegua, 15 de junio del 2018.

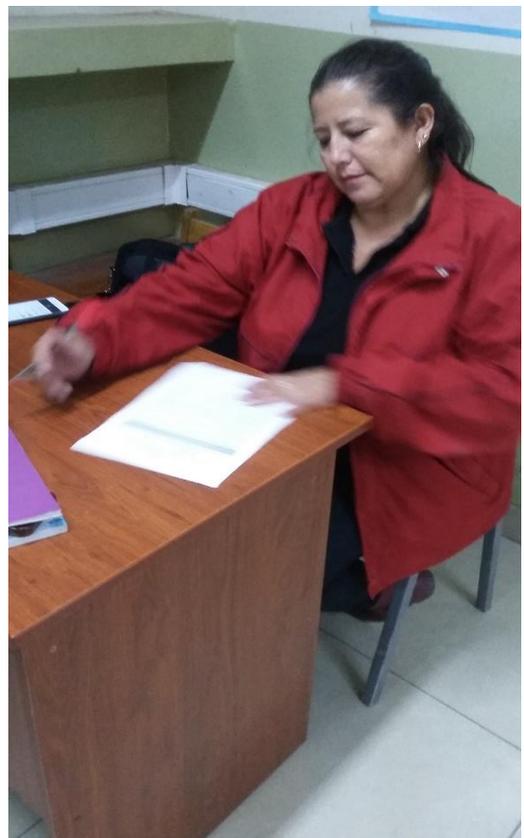


MINISTERIO DE EDUCACIÓN
UGEL MARISCAL NIETO
CEBA "LA LIBERTAD"
.....
JULIO CÉSAR BERNEDO SOTO
DIRECTOR

ANEXO N° 6: FOTOGRAFIAS









ANEXO 7: ARTICULO CIENTÍFICO

1. TÍTULO.

Habilidades gerenciales y clima laboral en el centro de educación básica alternativa “La Libertad”, Moquegua – 2018.

2. AUTOR

Bach. Wilber José Zapata Ramos

wzapata_r@hotmail.com

Escuela de post grado de la Universidad César Vallejo – Moquegua.

3. RESUMEN

Este trabajo de investigación que se presenta ante ustedes, tiene como objetivo; “determinar si existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y el clima laboral en el centro de educación básica alternativa La Libertad de Moquegua – 2018”, y se planteó la hipótesis: “Existe relación significativa entre la habilidades gerenciales y el clima laboral en el centro de educación básica alternativa La Libertad - Moquegua, 2018”.

Para determinar la muestra para este trabajo, por ser esta una muestra censal, se requirió de los 25 docentes del CEBA “La Libertad” de Moquegua, 2018. La técnica utilizada para recolectar los datos para esta investigación fue la encuesta y se elaboraron dos instrumentos, el primero fue un cuestionario, construido para medir las habilidades gerenciales del director y el segundo instrumento, también cuestionario, para medir el clima laboral al interior de la institución, el estudio corresponde a una investigación de enfoque cuantitativo, de tipo no experimental, con un diseño transeccional o transversal de tipo correlacional; porque nos permitirá mostrar que existe relación entre las variables de estudio.

Se concluyó que: Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con el clima laboral en el centro de educación básica alternativa “La Libertad” de Moquegua, 2018. Por lo que el coeficiente de correlación obtiene el valor de 0,765 y $p = 0,000$, esta valoración al ser menor que el nivel de significancia elegido (0,05) nos indica que hay una correlación positiva considerable. También se verifica que al existir relación directa entre las variables estudiadas, se rechaza la hipótesis nula H_0 y por consiguiente, se acepta la propuesta de la hipótesis de investigación H_i .

4. PALABRAS CLAVE

Habilidades gerenciales, clima laboral en los docentes

5. ABSTRACT

This research work that is presented to you, has as its objective; "Determine if there is a significant relationship between managerial skills and work climate in the alternative basic education center La Libertad de Moquegua - 2018", and the hypothesis was put forward: "There is a significant relationship between management skills and the work climate in the center of alternative basic education La Libertad - Moquegua, 2018".

To determine the sample for this work, as this is a census sample, the 25 teachers of the CEBA "La Libertad" of Moquegua, 2018 were required. The technique used to collect the data for this investigation was the survey and two instruments were elaborated, the first was a questionnaire, built to measure managerial skills of the director and the second instrument, also a questionnaire, to measure the work climate within the institution, the study corresponds to a research of quantitative, non-experimental type, with a transectional or cross-sectional design of correlation type; because it will allow us to show that there is a relationship between the study variables.

It was concluded that: Management skills are significantly related to the work environment at the alternative education center "La Libertad" in Moquegua, 2018. Therefore, the correlation coefficient obtains the value of 0.765 and $p = 0.000$, this rating being lower than the level of significance chosen (0.05) indicates that there is a considerable positive correlation. It is also verified that when there is a direct relationship between the variables studied, the null hypothesis H_0 is rejected and, therefore, the proposal of the research hypothesis is accepted.

Hi

6. KEYWORDS

Management skills, work climate in teachers

7. INTRODUCCION

En el ámbito internacional, la adquisición de habilidades gerenciales por las personas que dirigen los Centros Educativos, se ha convertido en factor clave para la eficiente dirección de estos centros, el poder medirlo permite conocer la manera como se relaciona este factor con el clima laboral, esto desde la visión del profesor y otras personas que allí laboran.

A nivel nacional y local el problema educativo viene siendo tratado desde que se suscribe el

Acuerdo Nacional donde se establecen políticas educativas, que a partir de allí el Ministerio de Educación plantea “mejorar la calidad de la educación”. Una de estas acciones es la evaluación y selección de directores en las Instituciones Educativas por medio de concursos, con pruebas nacionales únicas y periódicas, con capacitaciones constantes a los docentes designados en estos cargos, quienes se encontraron con nuevos grupos de docentes, alumnos y hasta padres de familia; entonces conocer estas particularidades de la institución y el liderazgo del directivo es primordial para lograr los objetivos, metas y buenos vínculos laborales.

Los constantes cambios, hace necesario que desarrollen sus habilidades gerenciales, esto permitirá generar un clima laboral apropiado con los docentes; sin embargo, por particularidades propias de cada institución, puede observarse que para algunos directores el desarrollado de estas habilidades, puede ser muy complicado, por lo que interesa estudiarlo, como el caso de los centros de educación básica alternativa (CEBA), modalidad dirigido a estudiantes que por diversos motivos no han terminado su educación primaria y/o secundaria, esta modalidad educativa desde su concepción cuenta con varios niveles, modalidades y formas de atención, que en la práctica los docentes laboran en diferentes lugares o sedes y en distintos horarios y solamente se “reúnen” en pocas fechas al año y por periodos muy cortos, esto hace que las habilidades gerenciales de sus directores se multipliquen para mantener ambientes laborales adecuados.

En el centro de educación básica alternativa “La Libertad” del distrito de Moquegua, el clima laboral podría ser un problema, puesto que este CEBA tiene los 3 niveles, inicial, intermedio y avanzado, y las formas de atención; presencial y semi-presencial, en la sede referencial, donde se ubica la dirección, en el local de la IEE “Simón Bolívar” y varios periféricos ubicados en las instituciones educativas “Señor de los Milagros”, “Adelaida Mendoza de Barrios”, también en el interior del “Fuerte los Ángeles” del ejército peruano, además del periférico ubicado en la comunidad campesina de Aruntaya en la zona rural de la región.

En el centro de educación básica alternativa La Libertad, por lo anteriormente explicado los alumnos y docentes, por motivos estar distantes los locales donde funciona, no se tiene mucha comunicación directa entre las personas que conformamos la institución, , la comunicación entre el director y los docentes no es en forma personal en la mayoría de los casos, debiendo utilizar los medios tecnológicos para ello, por este mismo motivo se dificulta la conformación y participación en los equipo de trabajo, por ello nos planteamos estudiar la relación entre estas dos variables.

Variable 1: Habilidades gerenciales.

Marconi (2012), señala que las habilidades gerenciales tiene las siguientes características: a) el manejo adecuado de los recursos humanos y materiales con los que cuenta, b) la gestión adecuada del tiempo, c) las capacidad de hacer un análisis del entorno donde se encuentra ubicado, d) la capacidad de negociar con los demás trabajadores de la institución, d) toma correcta de las decisiones adecuadas y d) la capacidad de organizar el trabajo en equipo.

Según el SINEACE (2008), reconoce la importancia y la trascendencia de la función de los directivos, desde las instituciones educativas hasta las instancias descentralizadas del sistema educativo, para lo cual propone un manual con once aspectos importantes para llevar una gestión educativa de calidad, este documento está a disposición de los docentes que cumplen estas funciones.

Variable 2: Clima laboral.

Según Chiavenato, I. (2000), el clima laboral es el ambiente que se vive en el interior de una organización entre las personas que allí laboran, tiene que ver con el grado de motivación con que se encuentran, es un indicador de las habilidades motivacionales de los que dirigen el ambiente organizacional.

Según Aarón (2009 p.4), para tener un buen clima laboral, se debe contemplar la capacidad de negociación por parte de los directores, esta característica hace que se pueda tener armonía en un ambiente de trabajo con clima hostil y difícil de manejar, para ello es necesario que el director y los docentes tengan conocimiento y dominio de esta habilidad.

8. METODOLOGIA

El presente trabajo es de alcance cuantitativo de carácter no experimental, de tipo descriptivo correlacional y de diseño de investigación transversal correlacional.

Para medir las habilidades gerenciales, se consideró sus dos dimensiones; cognitiva y organizativa, para lo cual se aplicó un cuestionario de 18 ítems

Para medir el clima laboral, se consideró sus tres dimensiones; método de mando, fuerzas motivacionales y procesos de comunicación, para lo cual se utilizó un cuestionario de 18 ítems. La población de estudio la conforman los 25 docentes del CEBA La Libertad que laboran durante el año 2018.

La muestra lo conforman los 25 docentes que conforman la población, ya que al ser pequeña,

la población se convierte en muestra censal.

La técnica para recolectar datos fue la encuesta y el instrumento utilizado para tal fin son dos cuestionarios, uno para cada variable.

Confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos

Habilidades gerenciales		Clima laboral	
Alfa de Cronbach	N° de elementos	Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.967	18	0.947	18

Fuente: elaborado por el autor.

9. RESULTADOS.-

Comprobación de hipótesis general:

La hipótesis general se expresa en los siguientes términos:

Ho : No existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y el clima laboral en el centro de educación básica alternativa La Libertad, Moquegua - 2018.

Hi : Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y el clima laboral en el centro de educación básica alternativa La Libertad, Moquegua - 2018.

Planteamiento de la hipótesis estadística

Ho: $r = 0$, si $p > 0,05$

Hi: $r \neq 0$, si $p \leq 0,05$

Tabla 12.

Correlación entre las variables: Habilidades gerenciales y clima laboral.

		Habilidades gerenciales	Clima laboral
Habilidades gerenciales	Correlación de Pearson	1	,765
	Sig. (bilateral)		,000
	N	25	25
Clima laboral docente	Correlación de Pearson	,765	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	25	25

Fuente: Elaborado por el autor.

Interpretación:

Se observa que el coeficiente de correlación visualiza el valor de 0,765 y $p = 0,000$, esta valoración viene a ser menor que el nivel de significancia elegido (0,05) esto hace que se identifica una *correlación positiva alta*. Se comprueba la relación directa entre las variables. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula, H_0 y se acepta la hipótesis general, propuesta, H_i .

10. DISCUSIÓN

El coeficiente de correlación alcanza un valor de 0,765 y $p = 0,000$, que es mucho menor que el nivel de significancia elegido (0,05) e identifica una correlación positiva alta. Se verifica, relación directa entre las variables. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula, H_0 y se acepta la hipótesis general, propuesta, H_i .

Estos resultados obtenidos fueron contrastados con la investigación de Cama (2014), con su tesis, "Clima organizacional y sus implicancias en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas rurales – Moquegua", este trabajo de investigación responde a una investigación de tipo correlacional explicativo con diseño transeccional correlacional causal, con una población de 54 unidades muestrales, conformado por docentes de las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Moquegua. Concluyo: Se ha logrado determinar que existe una relación positiva de $r=0,731$ entre el clima organizacional y la gestión educativa de los directores. Esto quiere decir que, cuando hay un buen clima organizacional habrá un buen desarrollo de la gestión educativa, o cuando hay un deficiente clima organizacional también habrá una deficiente gestión educativa; esta relación ocurre en el 53,4% de los casos estudiados reflejando un coeficiente de determinación $r = 0,534$.

Lo señalado guarda relación con la información del marco teórico sustentada por Chiavenato (2007), quien afirma que "Las habilidades técnicas se relacionan con el hacer, es decir el trabajo con objetos ya sea físicos, concretos o procesos materiales; las habilidades humanas, se relacionan con la interacción personal, el desarrollo de la cooperación en equipo, el estímulo de la participación; las habilidades conceptuales implican la visión de la organización, la facilidad para trabajar con ideas, un director conocedor de las habilidades conceptuales está apto para comprender las funciones de la organización", además es necesario desarrollar competencias para tener éxito en la práctica personal y laboral, las cuales son el conocimiento, la perspectiva y la actitud.

11. CONCLUSIONES

PRIMERA: Como conclusión general, se encontró que las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con el clima laboral en el centro de educación básica alternativa La Libertad de Moquegua, 2018. ($r = 0,765$; $p = 0,000$).

SEGUNDA: En función de las dimensiones, se encontró que Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con el método de mando en el centro de educación básica alternativa La Libertad de Moquegua, 2018. ($r = 0,582$; $p = 0,000$).

TERCERA: En función de las dimensiones, se encontró que Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con las fuerzas motivacionales en el centro de educación básica alternativa La Libertad de Moquegua, 2018. ($r = 0,763$; $p = 0,000$).

CUARTA: En función de las dimensiones, se encontró que Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con los procesos de comunicación en el centro de educación básica alternativa La Libertad de Moquegua, 2018. ($r = 0,761$; $p = 0,000$).

12. REFERENCIAS

- Chiavenato, I. (2001). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: Mc graw Hill.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamiento humano*. México: Editorial Thomson.
- Congreso de la República. (28 de 07 de 2005). Nueva Ley General de Educación.
- Gobierno Regional Moquegua, D. R. (2009). *Proyecto Educativo Regional 2009 - 2021*. Moquegua, Perú. Recuperado el 23 de Junio de 2016
- Gómez, G., & Pin, J. (2000). *Dirigir y educar*. Madrid: Serie Mc Graw Hill Interamericana de España.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, c., & BaptistaLucio, P. (2010). *"Metodología de la investigación"*. México.
- Asque, F. (2017). *Influencia de la supervisión pedagógica en la satisfacción laboral docente de la I.E. Simón Bolívar de Moquegua (tesis de doctorado)*. Moquegua, Perú: Universidad César Vallejo.
- Cama, W. (2014). *Clima organizacional y su implicancia en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas rurales-Moquegua (tesis de licenciatura)*. Moquegua, Perú: Universidad César Vallejo.

DECLARACION JURADA

DECLARACION JURADA DE AUTORIA Y AUTORIZACION PARA LA PUBLICACION DEL ARTICULO CIENTIFICO

Yo, Wilber José Zapata Ramos, estudiante del Programa de Administración de la Educación, de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 04433344, con el artículo titulado “Habilidades gerenciales y clima laboral en el centro de educación básica alternativa La Libertad, Moquegua, 2018”.

Declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría.
- 2) El artículo no ha sido plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 3) De identificarse fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 4) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación de la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Moquegua, 2018 setiembre 01



Wilber José Zapata Ramos
DNI N° 04433344