



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Competencias directivas y gestión educativa en el
comportamiento organizacional de los profesores del distrito
de Putumayo, 2016.

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Doctor en Educación

AUTOR:

Mgtr. Marco Antonio Aquino Ocares

ASESORA:

Dra. Yolanda Soria Pérez

SECCIÓN

Educación e Idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión y calidad educativa

PERÚ -2017

Dra. Flor de María Sánchez Aguirre
Presidente

Dr. Rodolfo Talledo Reyes
Secretario

Dra. Yolanda Soria Perez
Vocal

Dedicatoria

A Jehová por guiar mis pasos y acompañarme en todo momento, a mi adorada madre por su bondad y ejemplo y a mi hija por ser la razón de mi vida.

Agradecimiento

A los directores y profesores de las instituciones educativas del distrito de Putumayo, provincia de Putumayo, Región Loreto.

Declaratoria de autenticidad

Yo, Marco Antonio Aquino Ocares estudiante del programa de Doctorado en Educación de la Escuela de postgrado de la Universidad Cesar Vallejo, identificado con DNI N° 42486965, con la tesis titulada Competencias directivas y gestión educativa en el comportamiento organizacional de los profesores del distrito de Putumayo, 2016.

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; 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 tanto los resultados que se presentan en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar 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 Cesar Vallejo.

Lima, 27 de febrero de 2017

Firma.....

Marco Antonio AQUINO OCARES

DNI: 42486965

Presentación

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Grados y Títulos para obtener el Grado de Doctor en Educación de la Universidad Privada “César Vallejo”; presento ante ustedes el trabajo de investigación titulado “Competencias directivas y gestión educativa en el comportamiento organizacional de los profesores del distrito de Putumayo, 2016”.

Después de haber realizado una rigurosa investigación y contrastado la hipótesis mediante el coeficiente de regresión logística multinomial, pongo a su consideración la presente tesis, esperando que sirva de soporte para investigaciones futuras y nuevas propuestas que contribuyan en la mejora de las competencias directivas y la gestión educativa de los directores de instituciones educativas, así como, en el comportamiento organizacional de los profesores.

El informe esta compuesto por los siguientes capítulos:

- I. Introducción
- II. Marco Metodológico
- III. Resultados
- IV. Discusión
- V. Conclusiones
- VI. Recomendaciones
- VII. Referencias Bibliográficas
- VIII. Anexos

Espero señores Miembros del Jurado que esta investigación se ajuste a las exigencias establecidas por la Universidad y merezca su aprobación.

El Autor.

Índice

	Pág.
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	xii
Resumen	xiii
Abstract	xiv
I. Introducción	
1.1 Antecedentes	17
1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística	20
1.3 Justificación	51
1.4 Problema	53
1.5 Hipótesis	57
1.6 Objetivos	57
II. Marco metodológico	
2.1 Variables	60
2.2 Operacionalización de variables	60
2.3 Metodología	63
2.4 Población y muestra	65
2.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	65
2.6 Validación y confiabilidad del instrumento	69
2.7 Métodos de análisis e interpretación de datos	71
III. Resultados	
3.1 Presentación de resultados descriptivos	73
3.2. Comprobación de hipótesis	76
IV. Discusión	86
V. Conclusiones	93
VI. Recomendaciones	96
VI. Referencia bibliográfica	98

Anexos

Anexo 1. Artículo científico	105
Anexo 2. Matriz de Consistencia	121
Anexo 3. Instrumentos	124
Anexo 4. Confiabilidad y validación de instrumentos	130
Anexo 5. Certificado de validez	133
Anexo 5. Base de datos	145

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Definiciones de gestión según el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados.	33
Tabla 2. Operacionalización de la variable competencias directivas	61
Tabla 3. Operacionalización de la variable gestión educativa	62
Tabla 4. Operacionalización de la variable comportamiento organizacional	62
Tabla 5. Población de la investigación	65
Tabla 6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	66
Tabla 7. Niveles para medir las competencias directivas	67
Tabla 8. Niveles para medir la gestión educativa	67
Tabla 9. Niveles para medir el comportamiento organizacional	68
Tabla 10. Validez del cuestionario sobre competencias directivas	69
Tabla 11. Validez del cuestionario sobre y gestión educativa.	69
Tabla 12. Validez del cuestionario sobre comportamiento organizacional.	69
Tabla 13. Resultados de la confiabilidad de los instrumentos.	70
Tabla 14. Niveles de confiabilidad.	70
Tabla 15. Descripción de la variable competencias directivas	73
Tabla 16. Descripción de la variable gestión educativa	74
Tabla 17. Descripción de la variable comportamiento organizacional	75

Tabla 18. Pruebas de contraste de la razón de verosimilitud del modelo competencias directivas y gestión educativa en el comportamiento organizacional.	76
Tabla 19. Bondad de ajuste del modelo competencias directivas y gestión educativa en el comportamiento organizacional.	77
Tabla 20. Pseudo R – cuadrado del modelo competencias directivas y gestión educativa en el comportamiento organizacional.	77
Tabla 21. Estimación de los parámetros del modelo competencias directivas y gestión educativa en el comportamiento organizacional.	78
Tabla 22. Pruebas de contraste de la razón de verosimilitud del modelo competencias directivas y gestión educativa en la conducta individual.	79
Tabla 23. Bondad de ajuste del modelo competencias directivas y gestión educativa en la conducta individual.	79
Tabla 24. Pseudo R – cuadrado del modelo competencias directivas y gestión educativa en la conducta individual	80
Tabla 25. Estimación de los parámetros del modelo competencias directivas y gestión educativa en la conducta individual.	80
Tabla 26. Pruebas de contraste de la razón de verosimilitud del modelo competencias directivas y gestión educativa en la conducta grupal	81
Tabla 27. Bondad de ajuste del modelo competencias directivas y gestión educativa en la conducta grupal	81
Tabla 28. Pseudo R - cuadrado del modelo competencias directivas y gestión educativa en la conducta grupal	82

Tabla 29. Estimación de los parámetros del modelo competencias directivas y gestión educativa en la conducta grupal	82
Tabla 30. Pruebas de contraste de la razón de verosimilitud del modelo competencias directivas y gestión educativa en la estructura organizacional	83
Tabla 31. Bondad de ajuste del modelo competencias directivas y gestión educativa en la estructura organizacional.	84
Tabla 32. Pseudo R – cuadrado del modelo competencias directivas y gestión educativa en la estructura organizacional.	84
Tabla 33. Estimación de los parámetros del modelo competencias directivas y gestión educativa en la estructura organizacional.	84

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Competencias directivas	28
Figura 2. Modelo para comprender el comportamiento de los individuos en las organizaciones	43
Figura 3. Jerarquía de necesidades según Maslow.	44
Figura 4. Aspectos de la estructura de un grupo	47
Figura 5. Comparación entre grupos de trabajo y equipos de trabajo	48
Figura 6. Organigrama de una estructura simple y una matricial.	50
Figura 7. Esquema del diseño de investigación transeccional correlacional – causal	64
Figura 8. Descripción de la variable competencias directivas	73
Figura 9. Descripción de la variable gestión educativa	74
Figura 10. Descripción de la variable comportamiento organizacional	75

Resumen

La presente investigación titulada: “Competencias directivas y gestión educativa en el comportamiento organizacional de los profesores del distrito de Putumayo, 2016”, tuvo como objetivo; determinar cómo influye las competencias directivas y la gestión educativa en el comportamiento organizacional de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016.

La metodología que se utilizó con el fin de comprobar la hipótesis fue bajo el enfoque cuantitativo, la investigación corresponde a un estudio básico, para su propósito se utilizó el nivel explicativo, con un diseño no experimental de corte transversal correlacional – causal, El muestreo utilizado fue el no probabilístico, y la muestra estuvo conformada por 97 profesores. Se utilizó tres cuestionarios sobre: competencias directivas, gestión educativa y comportamiento organizacional graduados a escala de Likert (nunca, casi nunca, a veces, siempre y casi siempre), los cuales tienen suficiencia y un nivel de alta confiabilidad de acuerdo al coeficiente 0,975 - 0,971 - 0,904 respectivamente.

Se concluye señalando que, se ha obtenido en la prueba de contraste de la razón de verosimilitud que el modelo logístico es significativo para las competencias directivas ($\chi^2=10,434$; $p<0,05$), y para la gestión educativa ($\chi^2=51,858$; $p<0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación y estadístico χ^2 de Pearson con $p>0,05$); y explica el 83% de la variable dependiente (comportamiento organizacional), lo cual indica que las competencias directivas y la gestión educativa influyen significativamente en el comportamiento organizacional de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016.

Palabras clave: competencias directivas, gestión educativa, comportamiento organizacional, institución educativa, estudiante, director, profesor.

Abstract

The present research titled: "Management competences and educational management in the organizational behavior of the teachers of the district of Putumayo, 2016", aimed at; To determine how managerial competencies and educational management influence the organizational behavior of the teachers of educational institutions in the Putumayo District, Loreto Region, 2016.

The methodology that was used in order to test the hypothesis was the quantitative approach, the research corresponds to a basic study, for its purpose was used the explanatory level, with a non-experimental cross-correlational causal-cross-sectional design, the sampling used was the non-probabilistic, and the sample was formed by 97 teachers. Three questionnaires on managerial competencies, educational management and organizational behavior graduated at Likert scale (never, almost never, sometimes, always and almost always) were used, which have a sufficiency and a high level of reliability according to the following coefficient 0.975 - 0.971 - 0.904 respectively.

It is concluded that, in the test of contrast of the likelihood ratio of the logistic model, it is significant for managerial competences ($\chi^2 = 10,434$, $p < 0,05$), and for educational management ($\chi^2 = 51,858$; $p < 0,05$); Is well fitted to the data (Pearson's deviation and statistic χ^2 with $p > 0,05$); And explains 83% of the dependent variable (organizational behavior), which indicates that managerial competencies and educational management have a significant influence on the organizational behavior of teachers of educational institutions in Putumayo district, Loreto Region, 2016 .

Keywords: management competencies, educational management, organizational behavior, educational institution, student, director, teacher.

Resumo

Este título de investigação: "As habilidades executivas e gestão educacional em comportamento organizacional dos professores no distrito de Putumayo de 2016", com o objetivo; determinar como ela influencia as habilidades de gerenciamento e gestão educacional em comportamento organizacional de professores de instituições de ensino Putumayo District, Região Loreto, 2016.

A metodologia utilizada, a fim de testar a hipótese foi a abordagem quantitativa, a pesquisa corresponde a um estudo básico para a sua finalidade o nível explicativo foi usada com um design seção transversal de correlação não-experimental - causal, foi utilizada uma amostragem não-probabilística, ea amostra foi composta por 97 professores. Três questionários sobre habilidades gerenciais, gestão da educação e graduados comportamento organizacional utilizada uma escala de Likert (nunca, raramente, às vezes, sempre, quase sempre), que têm suficiência e um alto nível de fiabilidade de acordo com o seguinte coeficiente de 0,975 - 0,971-0,904 respectivamente.

Conclui-se que, foi obtida em razão de probabilidade teste de contraste do modelo logístico é significativo para as competências de gestão ($\chi^2 = 10,434$; $p < 0,05$), e para a gestão da educação ($\chi^2 = 51,858$; $p < 0,05$); bem ele se ajusta aos dados (desvio estatístico e χ^2 Pearson, com $p > 0,05$); e explica 83% da variável dependente (comportamento organizacional), indicando que as competências de gestão e gestão educacional influenciar significativamente o comportamento organizacional dos professores de instituições de ensino distrital Putumayo, Região Loreto, 2016 .

Palavras-chave: habilidades gerenciais, gestão educacional, comportamento organizacional, escola, professor, director, estudante.

I. Introducción

1.1 Antecedentes

1.1.1 Antecedentes internacionales

En Venezuela, Marcano y Finol (2007) en su investigación *Competencias personales y gerenciales de los directores y subdirectores de las escuelas básicas del Municipio de Maracaibo*, plantearon como objetivo general: Determinar las competencias que posee el gerente educativo de la primera y segunda etapas del nivel de educación básica del Municipio de Maracaibo. Se alcanzó la siguiente conclusiones: “En relación a la variable competencias gerenciales en los roles del director, coordinador, mentor y facilitador, con sus respectivos indicadores, los resultados permitieron ubicarlos en la categoría muy alto dominio de la competencia; esto pone en evidencia que, según su propia percepción, los directores y subdirectores de las escuelas básicas de I y II etapas, poseen las características y cualidades requeridas para la conducción de las escuelas que gerencian” (p. 429). El autor destaca la variable competencias gerenciales de los directores y subdirectores, ubicándolos en una categoría de muy alto domino de acuerdo al análisis estadístico, así mismo, señala que esta variable se relaciona con las competencias personales. La relación positiva de estas variables permitirá una gestión educativa eficiente y de calidad.

En México, García (2009) en su tesis *Gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California*, asumió como objetivo general: Conocer el papel de la gestión educativa de las escuelas primarias. El planteamiento de esta investigación tuvo una perspectiva que combina técnicas de recolección de datos cualitativa y cuantitativa, a través del manejo de un método holístico, este estudio pretende relacionar la práctica de gestión con el logro de la calidad. Como técnica de recolección de datos se utilizó la entrevista semiestructurada, basada en un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas, esta investigación arribó a la siguiente conclusión: “La gestión escolar es determinante en la calidad de una escuela de educación primaria. La gestión escolar, así como, sus formas de ejercerla se enfocan en la teoría de la administración gerencial y la administración humanista, sin embargo, la jornada laboral de los directivos es consumida más por la solución de problemas imprevistos que por actividades administrativas, dejando casi sin atención al factor

pedagógico. Por tanto, las actividades que realizan los directores impactan en la calidad de la escuela sea de forma positiva o negativa” (p. 99).

En España, Cámara (2010) en su tesis *Conflicto cultural y comportamiento organizacional: Un estudio en profesorado de las instituciones educativas de la Región Autónoma de Madeira*, plantea como objetivo general: Determinar la relación que existe entre la Cultura organizacional de los centros educativos, los conflictos Intragrupales vividos por el profesorado y su nivel de Compromiso Organizacional, así como el modo en que interactúan estas variables. Es una investigación cuantitativa, utilizó la metodología empírica, cuantitativa, no experimental/correlacional y muestral. El estudio se basó en la colecta de datos, el muestreo fue de tipo probabilístico, como instrumento de recolección de datos se utilizó un cuestionario. La investigación llegó a la siguiente conclusión: “Los índices de los Factores de la Cultura Organizacional varían, no solo dependiendo del tipo de establecimiento educativo, sino también del nivel de enseñanza, lo que significa que los grupos de profesores distintos, que ejercen funciones en el mismo tipo de establecimiento educativo, presentan valores significativamente distintos para los mismos índices, siendo ejemplo de eso las diferencias observadas entre Educadores de Infancia y Profesores de 1.º Ciclo, profesionales que ejercen funciones en el mismo tipo de organización, pero mismo así distinguen de forma significativa en lo que se refiere a los índices de los Factores de la Cultura Organizacional”.

1.1.2 Antecedentes Nacionales

Coca (2015) en su tesis doctoral titulada *Gestión directiva y competencia administrativa según los docentes de los CETPROS públicos de Huaura, 2014*, tuvo como objetivo general: Determinar la relación entre la gestión directiva y la competencia administrativa según los docentes de los CETPROS públicos de Huaura, 2014. El tipo de investigación es básica, de enfoque cuantitativo, su diseño es no experimental, transversal correlacional. Como técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta y como instrumento el cuestionario con escalas de medición tipo Likert, así mismo, presentó la siguiente conclusión: La Gestión directiva se relaciona directamente y significativamente con las competencias administrativas; planificación, organización y dirección, según los docentes de los

CETPROS públicos de Huaura, 2014. Aprobándose la hipótesis a un nivel de relación alta.

Basilio (2014) en su tesis *Competencias directivas y gestión educativa en instituciones educativas del nivel primaria y secundaria del distrito de Hualmay, UGEL 09, 2014*, tuvo como objetivo general: Determinar la relación entre competencias directivas y la gestión educativa en instituciones educativas de los niveles primaria y secundaria del distrito de Hualmay, UGEL N° 09, 2014. El tipo de investigación es básica, de enfoque cuantitativo, su diseño es no experimental, transversal correlacional. Como técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta y como instrumento el cuestionario con escalas de medición tipo Likert. Concluye que: Las competencias directivas y sus dimensiones gestión del conocimiento, liderazgo, habilidades comunicativas y valores éticos se relacionan positiva y significativamente con la gestión educativa en instituciones educativas de los niveles de primaria y secundaria del distrito de Hualmay, UGEL 09, 2014.

Sorados (2011) en su tesis *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa, tuvo como objetivo general: Determinar la relación del liderazgo de los directores con la calidad de la gestión educativa en las instituciones educativas de la UGEL 03 - Lima*, en el periodo marzo-mayo del 2009. Su método de investigación fue cuantitativo, el tipo de investigación es básica con un diseño de investigación no experimental de corte transversal, como instrumento se utilizó la encuesta para directores, docentes y trabajadores. Concluye que: Existe un 95% de probabilidad que la variable liderazgo y las dimensiones pedagógico, administrativo e institucional se relacione con la calidad de gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03 de Lima.

Montero y Saravia (2014) en su tesis *Gestión educativa y desempeño de los docentes de la institución educativa N° 1231 UGEL N° 06 del distrito de Ate*. Tuvo como objetivo general: Determinar la relación entre la gestión educativa y desempeño de los docentes de la institución educativa N° 1231 UGEL N° 06 del distrito de Ate -2014. El tipo de investigación es básica, de enfoque cuantitativo, su diseño es no experimental, transversal correlacional. Como técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta y como instrumento el cuestionario con escalas de medición tipo Likert, llegando a la siguiente conclusión: La gestión educativa

(correlación alta) y sus dimensiones gestión institucional, gestión administrativa, gestión pedagógica y gestión comunitaria (correlación moderada) se relacionan significativamente con el desempeño de los docentes de la institución educativa N° 1231 UGEL N° 06 del distrito de Ate.

Muriel y Hualpa (2014) en su tesis *Comportamiento organizacional y desempeño docente en las Instituciones Educativas del nivel inicial de la Red 11 UGEL 02, 2014*. Tuvo como objetivo general: Determinarla relación entre el comportamiento organizacional y desempeño docente en las instituciones educativas del nivel inicial de la Red 11 UGEL 02, 2014. El tipo de investigación es básica, de enfoque cuantitativo, su diseño es no experimental, transversal correlacional. Como técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta y como instrumento el cuestionario con escalas de medición tipo Likert, llegando a la siguiente conclusión: El comportamiento organizacional (correlación moderada) y sus dimensiones conducta individual, conducta grupal y sistema organizacional (correlación alta) se relaciona directa y significativamente moderada con el desempeño docente en las Instituciones Educativas del nivel inicial de la Red 11 UGEL 02, 2014.

1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística

1.2.1 Competencias directivas

La globalización conjuntamente con los avances de la ciencia y la tecnología, han generado un factor de competitividad en el ámbito laboral. Esta realidad contemporánea ha influenciado en los enfoques y métodos tradicionales que utilizaban las empresas en la formación continua de sus trabajadores, hoy en día se habla de un enfoque basado en competencias laborales, entendida esta como el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas, para dirigir, gerenciar o realizar una tarea específica de forma eficaz y eficiente.

La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas, tales como: conocimiento, actitudes, valores, habilidades y las tareas a desempeñar en la práctica directiva. Este se considera un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones

intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del contexto de trabajo, así como hace posible la incorporación de la ética y los valores como elementos del desempeño competente (Izaguirre, Ramírez y Pérez 2015, p. 44).

Uno de los personajes más reconocido en América Latina por sus investigaciones sobre formación basada en competencias es Tobón (2006) quien señaló que “las competencias son procesos complejos de desempeño con idoneidad en un determinado contexto, con responsabilidad” (p. 5). Es necesario clarificar los términos de esta definición para un mayor entendimiento, por tanto, siguiendo al autor se puede señalar:

Clarificando el concepto de competencia propuesto por Tobon (2006), se puede señalar que los procesos son entendidos como las acciones que articulan los recursos y elementos para alcanzar un objetivo, se le considera complejo porque articula las dimensiones del ser humano y pone en acción el afrontamiento de la incertidumbre, estos dos aspectos se complementan con el desempeño el cual está directamente relacionado con la competencia de saber hacer y la solución de problemas en el ámbito laboral y personal. Otro aspecto que resalta el concepto es la idoneidad, entendida como la capacidad para realizar una actividad y solucionar problemas con eficacia y eficiencia en un determinado contexto social, cultural, étnico, lingüístico y ambiental. Pero el toque ético y valorativo de este concepto se encuentra en la responsabilidad, que recuerda a cada persona que se debe pensar primero en las consecuencias que podrían ocasionar sus actos, así mismo, permite corregir los errores cometidos.

Existen varios tipos de competencia, los cuales son necesarias mencionarlas para un mayor discernimiento del mismo.

Las *Competencias básicas*, según Tobón (2006) “son competencias fundamentales para subsistir en la sociedad y desempeñarse en cualquier contexto laboral” (p.66). Estas competencias se caracterizan por ser la base para las demás competencias, se forman con la educación básica, viabilizan el análisis y la comprensión para solucionar problemas de la vida diaria y finalmente se convierten en el eje central para el manejo, organización y procesamiento de la información.

Benavides citado por Velázquez (2008) precisó que estas son “competencias consideradas como procesos cognitivos; asimilación, comprensión, uso y explicación de códigos implícitos en temáticas citadas de manera que sustentan su aplicación y se contextualizada en procesos de solución de problemas y toma de decisiones del diario vivir” (p.37).

Este tipo de competencias supone que el individuo tenga cualidades que le permita responder a los problemas o desafíos cotidianos, transfiriendo su capacidad intelectual y organizativa a diferentes situaciones de su vida diaria. En el ámbito educativo, esto supone que el directivo debe desarrollar la capacidad de planificar, organizar, dirigir, controlar, supervisar y evaluar nuevas alternativas de gestión escolar.

Las *Competencias genéricas*, según Tobón (2006) son “competencias que hacen referencia aquellas comunes a varias ocupaciones o profesiones, por ejemplo, los profesionales de distintas áreas, comparten un conjunto de competencias genéricas tales como: análisis financiero y gestión empresarial” (p.71). Así mismo Ariza y otros citado por Velázquez (2008) señalaron que “existen veinte competencias genéricas que intervienen en roles empresariales, profesionales y de dirección, organizadas seis grupos: competencias de logros y acción, competencias de ayuda y servicio, competencias de influencia, competencias gerenciales, competencias cognitivas, y competencias de eficacia personal” (p. 40). Según Benavides citado por Velázquez (2008) “estas competencias son de amplitud cognitiva para un entendimiento y razonamiento claro, para plantear alternativas, organización para trabajar, consecución de resultados, liderazgo, sensibilidad para otros puntos de vista, trabajo en equipo, y objetivos a largo plazo” (p. 40). Las competencias genéricas permiten que el directivo gestione el talento humano a su cargo, teniendo en consideración las normas vigentes, las competencias asignadas y los indicadores de gestión. En este sentido corresponde a los directores de las instituciones educativas emplear estas competencias como herramientas para la toma de decisiones, motivación, y relaciones interpersonales en la gestión institucional, pedagógica, administrativa y comunal.

Las Competencias específicas, según Tobón (2006) “son competencias propias de una ocupación o profesión, tiene un alto grado de especialización, así como procesos educativos, específicos, generalmente llevados a cabo en programas técnicos, de formación para el trabajo y en educación superior” (p. 73). Estas competencias están ligadas al liderazgo directivo para la elaboración de los documentos de gestión, la gestión del talento humano, los recursos, la administración de presupuestos, la dirección y evaluación de del Proyecto Educativo Institucional, etc.

El estudio y aplicación de las competencias en el contexto de la empresa tiene sus orígenes en el año 1920 en los Estados Unidos, su conceptualización y clasificación fue enfocada desde diferentes ángulos a nivel organizacional o particular de cada trabajador, trascendiendo de esta forma al campo de la gestión del potencial humano, el cual promueve la certificación de competencias, formación continua basada en competencias, validación de competencias y perfiles de competencia.

Uno de los pioneros en definir el término competencia dentro de la empresa fue David McClelland, representante de la corriente americana, quien revaloriza el potencial y las capacidades de los trabajadores para un buen funcionamiento de la organización. Abordó temas de marcada orientación psicológica como la motivación, el desempeño, la calidad y el éxito profesional. Bajo esta perspectiva McClelland citado por Escobar (2005) señaló que “Si se determina las necesidades que mueven a los empresarios y gerentes podrán seleccionarse entonces personas con un adecuado nivel y por consiguiente formarlas con el propósito de que puedan desarrollar y sacar adelante sus proyectos” (p. 34).

En 1964 McClelland, aplica sus teorías en la India, teniendo exitosos resultados; los participantes habían asimilado características innovadoras que potenciaban sus capacidades y por ende el éxito de sus organizaciones. Posteriormente en 1973 McClelland, Publica su obra “Evaluar la competencia en lugar de la inteligencia”, dando un giro radical a los métodos tradicionales de evaluación en la gestión de recursos humanos, con ello demostraba que los test de inteligencia no son garantía del éxito profesional ni mucho menos de brindar soluciones a los problemas cotidianos. Las investigaciones realizadas condujeron

a McClelland a buscar nuevas variables que le permitieran mejorar la predicción del rendimiento laboral, estas variables fueron llamadas competencias. Al respecto McClelland citado por Escobar (2005) enfatizó que “las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo y no “a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo” (p. 35).

Los primeros estudios e investigaciones sobre competencias directivas fueron realizados por Richard Boyatzis en el año 1982, quien definió a la competencia como el conjunto de capacidades y habilidades de una persona para desempeñarse de manera efectiva o superior en su cargo. Boyatzis citado por Díaz y Arancibia (2002) propuso “un modelo genérico compuesto por cinco grupos de competencias; gestión y acción por objetivos, liderazgo, gestión de recursos humanos, dirigir, subordinar, enfocar a otras personas y conocimiento específico” (p. 208). A partir de los postulados de Boyatzis surgieron propuestas de Levy-Leboyer y Mitrani, Dalziel y Suárez, quienes se preocuparon por identificar competencias que diferencian un desempeño excelente de otro que no lo es, Al respecto Abad y Castillo (2004) remarcaron que “Leboyer y Mitrani, Dalziel y Suárez identificaron las siguientes competencias diferenciales: razonamiento estratégico, liderazgo del cambio, gestión de las relaciones, flexibilidad, introducción de cambio, sensibilidad interpersonal, delegación, trabajo en equipo y transferibilidad” (p. 32). Así mismo, Kanungo y Misra señalan que todos contamos con habilidades aprendidas en el ámbito académico o a través de la experiencia y estas pueden ser utilizadas para un buen desempeño en el trabajo.

Teniendo en consideración las definiciones de McClelland, Boyatzis y Tobon, se puede inferir que la competencia significa saber desempeñarse en situaciones nuevas con conocimiento, actitudes y valores que permitan el desempeño en las tareas o laborales asignadas. Por tanto, las instituciones modernas vienen evaluando no solo los resultados (qué) sino la forma en que cada directivo los alcanza es decir el (cómo). El concepto de competencia en el ámbito directivo se ha demarcado como el comportamiento observable que contribuye al éxito de una

tarea, para ello se recurre a las habilidades y cualidades del directivo (saber ser, saber conocer y saber hacer).

Ahondando la conceptualización de competencias directivas se encuentra un primer enfoque propuesto por Cardona (1999), quien señala que las organizaciones modernas han adoptado un sistema de dirección basada en competencias, y que el desarrollo de los mismos está centrado en el desarrollo de conocimientos, actitudes y habilidades. Sin embargo, existen aspectos innatos, es decir genéticos que pueden ser positivos o negativos que influyen en el comportamiento y difícilmente se puede cambiar.

Al respecto Cardona (1999) precisó que “las competencias directivas son aquellos comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva. Estas competencias son genéricas, cada empresa pueda destacar unas más que otras y pueden estudiarse de manera conjunta” (p.20).

Cardona (1999) identificó dos competencias básicas o fundamentales en el ámbito organizacional, la primera es denominada competencias técnicas y hace referencia a las características básicas de un trabajador para desempeñarse eficientemente en un cargo laboral y alcanzar un aspecto determinado, por ejemplo: el análisis e interpretación de los estados financieros de una empresa. La segunda es denominada competencias directivas y están relacionadas a los comportamientos observables y usuales que facilitan el éxito de un gerente o director en su función. Cada organización ya sea empresarial, educativa o de cualquier tipo puede enfatizar estas competencias unas más que otras, teniendo en consideración sus políticas, estructura y cultura organizativa.

Del análisis de la función directiva, Cardona (1999) reconoció dos tipos de competencias directivas, la primera se denomina *competencias estratégicas*, las cuales están direccionadas al logro de resultados económicos, “es la capacidad del directivo para relacionarse con el entorno externo de la empresa, incluye la las capacidades; visión de negocio, resolución de problemas, gestión de recursos, orientación al cliente, red de relaciones efectivas, negociación y orientación interfuncional” (Cardona 1999, p. 20). La segunda son las *competencias intrategicas*,

estas buscan desarrollar compromisos y confianza en los empleados, “es la capacidad ejecutiva y de liderazgo con el entorno interno de la empresa. Incluye las competencias básicas: Comunicación, organización, empatía, delegación, coaching, trabajo en equipo, desarrollo y compromiso de los empleados, liderazgo, dirección de personas, resultados económicos” (Cardona 1999, p. 20).

A estos dos tipos de competencias se le suma las *Competencias de eficacia personal*, propuesta por Covey (1997), estas competencias son concebidas como hábitos que viabilizan una relación adecuada y eficiente de la persona con su medio, así mismo, hacen referencia al equilibrio y desarrollo personal como al mantenimiento de una relación activa, realista y estimulante con el medio, potenciando la eficacia de las competencias directivas antes mencionadas. Las competencias de eficacia personal miden la capacidad de auto-dirección, imprescindible para dirigir a otras personas, y contienen seis competencias básicas, cada una se divide a su vez en varias competencias más.

Un segundo enfoque sobre competencias directivas y el que adoptó para la presente investigación es el propuesto por Puga y Martínez (2008), quienes en su estudio “Competencias directivas en escenarios globales” hablan de cinco competencias fundamentales que todo directivo debe desarrollar. Según estos investigadores la formación del directivo competente, no está vinculado a destrezas mecánicas o prácticas, sino está relacionado con capacidades mentales y/o personales denominadas habilidades blandas. Por tanto, el desarrollo de las competencias directivas favorece significativamente al desempeño de las organizaciones.

La globalización y las nuevas tendencias organizacionales, han generado que las empresas o instituciones busquen directivos y trabajadores con una gama de competencias que respondan a las exigencias y necesidades de este mundo cambiante. La vieja escuela de la administración requiere ser cambiada por formas más auténticas, estratégicas y responsables, por ello es necesario que los directivos conozcan los nuevos escenarios turbulentos y cambiantes del entorno empresarial o institucional, para que emprendan acciones de mejora continua y fortalecimiento de capacidades y habilidades blandas de los trabajadores.

Son muchas las competencias que debe contar o desarrollar un directivo, sobre todo si quiere estar en armonía con las tendencias y requerimientos de las organizaciones actuales. Existen algunas competencias que son fundamentales y transversales al tipo de organización, los mismos que justifican el éxito de una persona en su función directiva. Al respecto Puga y Martínez (2008) refirieron que “Las competencias que necesitan los directivos para estar en armonía con los requerimientos del mundo empresarial son muchas; sin embargo, hay algunas que se constituyen en esenciales y que son transversales al tipo de empresa, por consiguiente, trascienden al tipo de directivo” (p. 89).

Puga y Martínez (2008) propusieron cinco competencias mínimas que deben poseer un directivo o gerente en una organización moderna “las cinco habilidades mínimas que requieren poseer los gerentes o directivos de los nuevos tiempos son: orientados al conocimiento, liderazgo, habilidades para comunicar, valores éticos y habilidad para construir equipos de trabajo” (p. 100). Es obvio que estas competencias no son las únicas validas o necesarias para un directivo, existen muchas competencias adicionales que se pueden requerir según el contexto y realidad de la organización. Sin embargo, estas competencias son consideradas como fundamentales o básicas ya que son la base del comportamiento observable y habitual del directivo.

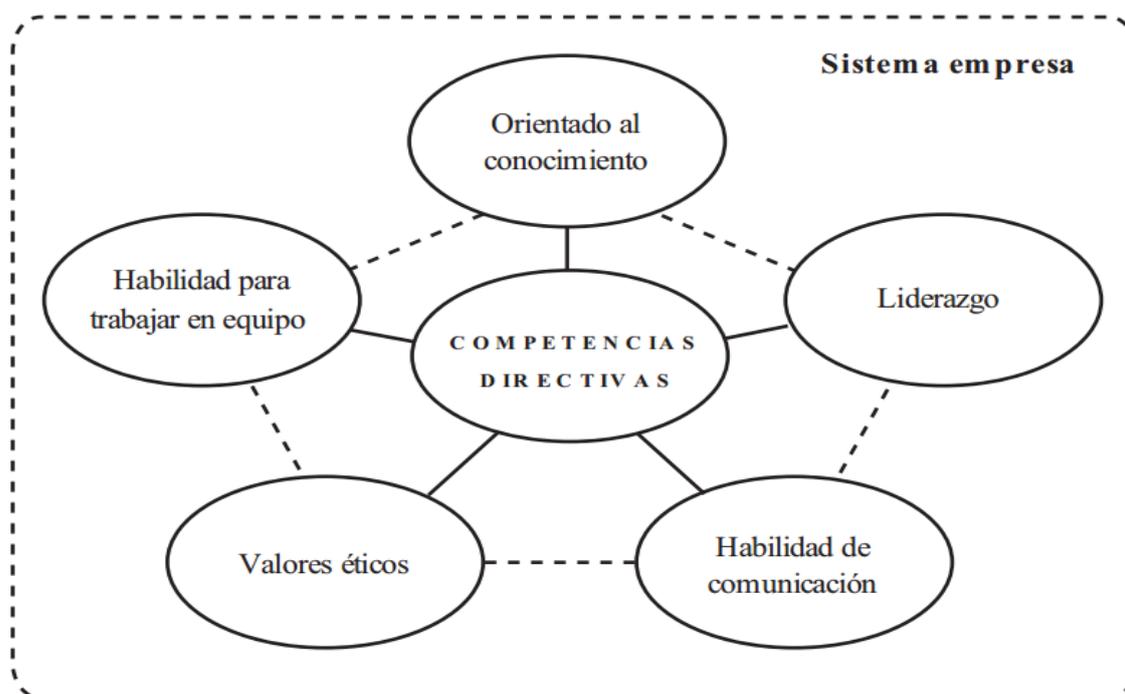


Figura 1. Competencias directivas

Tomado de “Competencias directivas en escenarios globales”, por Puga y Martínez, 2008.

Es necesario entender que estas competencias son complementarias y se retroalimentan entre sí, cada una de estas aporta desde su dimensión a la totalidad del sistema, de esta manera contribuye en la integralidad del directivo el cual le permite alcanzar y desarrollar las competencias mínimas para un buen desempeño y éxito en su cargo.

1.2.2 Dimensiones de la variable Competencias directivas

En el presente trabajo de investigación se ha adoptado el enfoque de competencias directivas propuesta por Puga y Martínez (2008), en su estudio “Competencias directivas en senarios globales”

Orientado al conocimiento

“En los últimos tiempos, el éxito de una organización depende más de sus fortalezas intelectuales que de sus activos físicos” (Puga y Martínez 2008, p. 90), este hecho ha motivado a que muchos directivos formados con la escuela tradicional sean remplazados por profesionales capaces de generar sus propios conocimientos y potenciar el talento de los trabajadores brindándoles herramientas cognoscitivas, en este contexto Puga y Martínez (2008) refiere que “La principal

responsabilidad del gerente moderno es contribuir en el desarrollo del elemento humano a efecto de proporcionar, aquellas herramientas cognoscitivas que les permitan mantenerse viables y añadir valor a la organización de la que son miembros” (p. 91).

El directivo orientado al conocimiento se interesa por su desarrollo y por el crecimiento integral de todos los que forman parte de la organización, utiliza el conocimiento como el insumo primordial para alcanzar las metas y objetivos de la organización.

Bajo esta perspectiva una organización centrada en el aprendizaje y el mejoramiento continuo, “requiere una cultura organizacional que constantemente guie a los miembros de la organización a esforzarse por un mejoramiento continuo, así como, un clima laboral que contribuya al aprendizaje” (Ahmed citado por Puga y Martínez 2008, p. 92).

Liderazgo

Una competencia fundamental del directivo es el liderazgo, según Puga y Martínez (2008) “Los líderes tienen capacidad para incidir en los comportamientos y pensamientos de las personas sin importar la existencia o no de un vínculo formal entre ambas partes, o la carencia física que medie entre ellos” (p. 7). El liderazgo implica influencia y no se limita solo a los subordinados sino también a compañeros de la misma jerarquía e inclusive a superiores, aunque algunas teorías señalan que existe liderazgo en algunos grupos donde no hay subordinación ni jerarquía.

Existen estilos de liderazgo, pero el más apropiado para esta competencia directiva es el liderazgo transformacional, porque permite manejar el intelecto humano y transformarlo en bienes y servicios de utilidad para la organización, al respecto Griffin y Moorhead (2010) afirmaron que “el liderazgo transformacional es el conjunto de capacidades que permiten a un líder reconocer las necesidades de un cambio, crear una visión para guiar ese cambio, y ejecutarlo de forma efectiva” (p. 336), este tipo de líder no acepta el estado de las cosas sino que se esfuerza apasionadamente por cambiarlo, a este fin transforma las aspiraciones, los ideales, las motivaciones y los valores de sus seguidores.

Según Rodríguez (2001) “el líder transformacional ayuda a la persona a tomar conciencia de la problemática y del valor de las metas y objetivos de la empresa, logrando que trasciendan sobre sus propios interés personales” (p. 131).

Habilidad de comunicación

La habilidad de comunicación se proyecta como un tipo de supra habilidad dentro de un proceso social en el cual dos personas o más intercambian información, en el ámbito organizacional, de acuerdo con Puga y Martínez (2008) “la comunicación es entendida como; la capacidad comprobada del individuo para recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación que se elija” (p. 94), esta capacidad está vinculada al saber escribir de forma clara, a la aptitud para expresarse y al saber escuchar, los mismos que permitirán establecer y mantener una comunicación adecuada y fluida.

Sobre esta habilidad comunicativa Hellriegel y Slocum (2004) señalaron que “esta competencia incluye la habilidad global de usar todos los modos de transmitir, comprender y recibir ideas, pensamientos y sentimientos en forma verbal, de escucha, no verbal, escrita, electrónica y otras semejantes para transferir e intercambiar información y emociones” (p.8).

La comunicación permite el intercambio de información, pensamientos, ideas y sentimientos.

Valores éticos

La ética es la reflexión moral sobre lo que hacemos, el directivo como sujeto moral tiene la capacidad de discernir entre lo bueno y lo malo, tomar decisiones y actuar con responsabilidad de acuerdo a los principios y valores de la organización, al respecto Puga y Martínez (2008) afirmaron que “el desempeño ético de directivos y empresas no se limita a la observancia de leyes o disposiciones gubernamentales, involucra también el compromiso de conducirse solidaria, recta y humanamente” (p. 95), así mismo, manifestaron que “El directivo ético se compromete con su comunidad, evita engañar al consumidor, respeta y valora a sus empleados, informa oportunamente a los accionistas y en general, se comporta de manera humana, justa y responsable. (p. 95)

El comportamiento ético es una capacidad que genera confianza entre los empleados y consumidores. Mientras que la ética organizacional protege el ambiente, respeta los derechos de su personal, brinda acceso a la información y ofrece bienes y servicios de calidad. Sin embargo muchos directivos no han alcanzado estos valores éticos dentro de sus organizaciones, debido a que se encuentran sumidos en actos de corrupción. En esta lógica Puga y Martínez (2008) mencionaron que “El comportamiento ético en los negocios es de interés, no sólo porque un comportamiento contrario perjudica al consumidor, al medio ambiente, al trabajador o a la comunidad; sino también el desempeño no-ético compromete innecesariamente la existencia de las firmas” (p. 98).

Finalmente se puede señalar que la práctica de valores éticos proporciona una serie de ventajas a las organizaciones como el incremento de la motivación para el trabajo, genera cohesión cultural y evita casos de corrupción.

Trabajo en equipo

El éxito de muchas organizaciones a nivel mundial se debe a que han logrado desarrollar una cultura del trabajo en equipo, entendida esta como una actividad social para comunicar, colaborar, entenderse y pensar con los demás.

El saber trabajar en equipo involucra no solamente la conformación formal de grupos de personas para dar respuesta a exigencias coyunturales del mercado, sino que incluye además una filosofía del esfuerzo y los logros compartidos y un compromiso explícito con una colectividad antes que con personas consideradas en lo individual (Puga y Martínez 2008, p. 98).

Estos conceptos se complementan con lo propuesto por Hellriegel y Slocum (2004) cuando precisaron que “Un equipo es un número pequeño de empleados con competencias complementarias (habilidades, capacidades y conocimientos), comprometidos con metas de desempeño comunes y relaciones interactivas de las que se consideran a sí mismos mutuamente responsables” (p. 196). La esencia de cualquier equipo es el compromiso y el objetivo en común compartido por sus integrantes. Un equipo requiere de tres tipos de habilidades; habilidades técnicas

o funcionales para realizar los trabajos, habilidades para la solución de conflictos y toma de decisiones y habilidades interpersonales.

Para formar y dirigir equipos de trabajo se requiere de directivos líderes capaces de influir, interrelacionarse y establecer vínculos fraternales con los miembros del equipo, a fin de llevar una dirección efectiva, basada en la delegación de funciones, esfuerzo colectivo y con sensibilidad hacia los demás.

1.2.3 Gestión educativa

Etimológicamente el termino gestión proviene de del latín *gestio-onis* “acción de llevar acabo”, que a su vez deriva del supino *gerere*: “llevar, conducir, llevar acabo, mostrara”. Por lo tanto, el vocablo gestión proviene de la familia etimológica de gesto: *gestus*, “actitud o movimiento del cuerpo” (Brandstadter citado por García y Falcon 2009, p 64).

El Diccionario de la Real Academia de Lengua Española (2001) define a la gestión como el “acto de gestionar o el efecto de administrar”.

A partir de la primera mitad del siglo XX, surgen algunos pensadores modernos que implusaron ideas sobre la gestión en las organizaciones, uno de los primero antecesores es el sociólogo Max Weber (1968) quien estudio la organización del trabajo como un fenómeno burocrático. En el campo de la administración destacaron Federic Taylor (1911) y Henry Fayol (1916) quienes impulsaron la idea de gestión científica en la escuela clásica de Administración. Posteriormente surgen los estudios del psicólogo Elton Mayo (1933) dando origen a la escuela de relaciones humanas a través de los estudios sobre las motivaciones no económicas en el proceso laboral. Más adelante surge la visión sistémica, la cual enfoca a la organización como un sistema compuesto por varios subsistemas, esta visión fue promovida por T. Parsons, L. Von Bertalanfly y N. Luhman.

Tabla 1.

Definiciones de gestión según el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados.

Perspectiva centrada en:	La gestión se define como:
Movilización de Recursos	“Capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea”.
Priorización de Procesos	“Generación y mantención de recursos y procesos en una organización, para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra”.
Interacción de los miembros	“Capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización”.
Comunicación	“Es la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción”.
Procesos que vinculan la gestión al aprendizaje	“Un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno”.

Nota: Tomado de “Manual de gestión para los directores de instituciones educativas” UNESCO, 2010. Perú.

La gestión es la actividad que va involucra el manejo de recursos y el desarrollo de actividades institucionales (planificación, organización, dirección, coordinación y control), utiliza técnicas, instrumentos y procedimientos que le permiten viabilizar el logro de objetivos, metas y fines, al respecto Cassaus (2000) refirió que “La gestión es la capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores” (p.44), así mismo, Rodríguez (2010) señaló que “La gestión se asume como el conjunto de procesos y acciones que se ejecutan sobre uno o más recursos para el cumplimiento de la estrategia de una organización” (p.27). Se puede notar que hay distintas maneras de concebir la gestión, un ejemplo claro es que la gestión puede estar centrado en las personas o en los recursos, también va depender del contexto, objetivos, metas y necesidades de la organización, pero queda claro que la gestión busca resolver alguna situación o alcanzar algún fin determinado.

La Secretaria de Educación Pública de México (2010, p. 57-56), ha propuesto un concepto gestión basado en tres aspectos:

El primero, se relaciona con la *acción*, donde la gestión es el hacer diligente realizado por uno o más sujetos para obtener o lograr algo; es una forma de proceder para conseguir un objetivo determinado por personas. Es decir, está en

la acción cotidiana de los sujetos, por lo que se usan términos comunes para designar al sujeto que hace gestión, como el gestor, ya sea como rol o función, y a la acción misma de hacer la gestión: gestionar.

El segundo, es el campo de la *investigación*, donde la gestión trata del proceso formal y sistemático para producir conocimiento sobre los fenómenos observables en el campo de la acción, sea para describir, comprender o para explicar tales fenómenos. En este terreno, la gestión es un objeto de estudio de quienes se dedican a conocer, lo que demanda la creación de conceptos y de categorías para analizarla. Investigar sobre la gestión es distinguir las pautas y los procesos de acción de los sujetos, a través de su descripción, de su análisis crítico y de su interpretación, apoyados en teorías, hipótesis y supuestos.

El tercer campo, es el de la *innovación* y el *desarrollo*, en éste se crean nuevas pautas de gestión para la acción de los sujetos, con la intención de transformarla o mejorarla, es decir, para enriquecer la acción y para hacerla eficiente, porque utiliza mejor los recursos disponibles; es eficaz, porque logra los propósitos y los fines perseguidos, y pertinente, porque es adecuada al contexto y a las personas que la realizan.

Actualmente las instituciones educativas requieren de nuevos modelos y enfoques para administrar y gestionar su funcionamiento, en ese entender el eje central de la gestión busca el desarrollo de competencias para dar respuesta inmediata a las necesidades educativas y alcanzar sus objetivos trazados, bajo esta perspectiva la gestión educativa es una disciplina que fue concebida en el campo empresarial para ser posteriormente aplicada al campo educativo, por ello los directores deben fortalecer sus capacidades para actuar en estos ámbitos y desempeñarse adecuada y eficientemente. En un contexto ligado a la teoría organizacional el Instituto Internacional de Planteamiento de la Educación de Buenos Aires -UNESCO (2000) señaló que “la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales” (p. 16), así mismo, nos señala que:

El concepto de gestión educativa se entrelaza con la idea del fortalecimiento, la integración y la retroalimentación del sistema. La gestión educativa supone la interdependencia de: a) una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales; b) prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno; c) juicios de valor integrados en las decisiones técnicas; d) principios útiles para la acción; múltiples actores, en múltiples espacios de acción; f) temporalidades diversas personales, grupales y societales superpuestas y/o articuladas. (Instituto Internacional de Planteamiento de la Educación de Buenos Aires –UNESCO 2000, p.17).

En este contexto se entiende como gestión educativa, a las acciones plegadas de los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento, acción, ética, eficacia, política y administración de procesos para la mejora continuas de la práctica educativa. Al respecto Según Meza (2011) “la gestión escolar es entendida como el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (directores, maestros, personal de apoyo, padre de familia y alumnos), vinculados con las tareas fundamentales de la institución educativa” (p. 51).

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura -UNESCO, en su Manual de gestión para los directores de instituciones educativas (2011), habla sobre la gestión educativa y como está se involucra con la planificación, organización, dirección, coordinación y control, para el logro de los objetivos y metas institucionales en el marco de un servicio de calidad. Bajo esta lógica dicha organización señala que:

La gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. Pero no es una disciplina teórica, muy por el contrario, es una disciplina aplicada en la cotidianidad de su práctica. En la actualidad, esta práctica está muy influenciada por el discurso de la política educativa. Por lo tanto, la gestión educativa es una disciplina en la cual interactúan los planos de la teoría, de la política y de la práctica. En un inicio, se tiende a un modelo de “administración educativa” en la que se separa las acciones administrativas de las técnico-pedagógicas (UNESCO - Perú 2011, p. 26).

En tal sentido se debe entender que la gestión educativa no solo comprende el aspecto administrativo, sino que se complementa con lo pedagógico en busca de una educación de calidad para el desarrollo integral de los estudiantes, y la integración con todos los miembros de la comunidad y la sociedad civil.

1.2.4 Dimensiones de la variable gestión educativa

La UNESCO (2011) en su Manual “Gestión para directores de instituciones educativas”, propone cuatro dimensiones de la gestión educativa las cuales serán abordadas en la presente investigación.

Gestión institucional

Según la UNESCO (2011) “la gestión institucional comprende las actividades referidas al proceso de planificación y dirección de la institución educativa (instrumentos de gestión, liderazgo del director, toma de decisiones, comunicación con otras instancia, coordinación con otras instituciones, evaluación y control)” (p.32). Este tipo de gestión implica conocer las políticas institucionales que se desprenden de los documentos de gestión planificados que dirigen la escuela haciendo los reajustes necesarios para el logro de objetivos propuestos.

En esta dimensión de la gestión educativa, se establecen las formas de organización, la estructura, las instancias y las responsabilidades de los diferentes actores. Por otro lado también encontramos las formas de relación y comunicación asertiva que existe entre los miembros de la comunidad educativa como un aspecto fundamental que determina el clima institucional, finalmente encontramos las normas explícitas como el Reglamento Interno de la institución educativa, la Ley N° 29444, Ley de la Reforma Magisterial y su reglamento, Ley N° 27444, Ley de Procedimientos Administrativo General, la ley N° 20628 Ley que regula la participación de las Asociaciones de Padres de Familia (APAFA), entre otros.

Gestión pedagógica

Según la UNESCO (2011) “la gestión pedagógica considera la propuesta pedagógica, fundamentalmente: currículo, principios educacionales, principios

pedagógicos, metodología de la enseñanza – aprendizaje, el sistema de evaluación, materiales educativos, estilos de aprendizaje” (p.32).

Esta dimensión centraliza su acción en el quehacer pedagógico de los miembros que conforman la institución educativa, incluye el proceso de enseñanza aprendizaje, la diversificación curricular, la programación curricular, las estrategias metodológicas y didácticas, así como, la evaluación de aprendizajes.

Por otro lado, comprende el fortalecimiento de las capacidades de los profesores para mejorar su práctica pedagógica en relación al manejo de enfoques pedagógicos, estrategias didácticas y estilos de enseñanza.

Gestión administrativa

Según la UNESCO (2011) “la gestión administrativa considera aspectos relacionados con el potencial humano (selección, movimiento y capacitación de personal); recursos financieros (presupuesto, manejo contable); infraestructura (aulas, pisos, puertas, ventanas); las instalaciones (agua, luz); mobiliario, servicios higiénicos y comedor entre otros” (p.36).

En esta dimensión la gestión administrativa adopta estrategias y acciones para conducir los recursos y hacer cumplir las normas, con el propósito de favorecer el logro de aprendizajes en los estudiantes. Por otro lado, concentra su acción en la supervisión del cumplimiento de las funciones de los profesores y administrativos.

Gestión comunitaria

Según la UNESCO (2011) “la gestión comunitaria se refiere al modo de interacción escuela comunidad que se asume teniendo pleno conocimiento de las necesidades y demandas de la escuela. Asimismo, las relaciones con los padres de familia, instituciones de la comunidad y la sociedad civil de su entorno para realización de alianzas estratégicas en mejora de la calidad educativa (p.36).

Esta dimensión de la gestión educativa busca una relación positiva entre la escuela y los padres de familia como aliados estratégicos. También busca una

interacción con las organizaciones de la localidad, con la finalidad de establecer alianzas estratégicas que coadyuven a alcanzar la calidad educativa.

1.2.5 Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional surge de la aplicación de la psicología en el ámbito de la industria, denominándose psicología industrial, Da Silva, citado por Romero (2010) precisó que “La psicología industrial, se enfocó en el trabajador, en su puesto de trabajo, y los tópicos abordados desde esta perspectiva, consideraban al individuo como cuerpo de conocimiento: selección, formación, análisis de puestos, fatiga, y las condiciones físicas del entorno de trabajo inmediato” (p. 29), es en este camino que se incursionó en el entendimiento de la conducta humana en el campo laboral. Investigadores y teóricos como Muchinsky, Walter Dill y Hugo Munsterberg centraron su interés por comprender la dinámica y dimensión que daba origen a este nuevo constructo gnoseológico y epistemológico.

El ingeniero Federick Taylor en 1911, hace un gran aporte a la administración científica, a través de sus postulados sobre la “organización científica del trabajo” conocido posteriormente como Taylorismo, desarrollo cinco principios de la administración para mejorar la productividad laboral, estos incluyen el planeamiento, preparación, control, ejecución y análisis. De acuerdo con Taylor estos principios permitirían que las organizaciones replacen el trabajo improvisado por métodos basados en procedimientos, seleccionar a los trabajadores en función a sus competencias y que los trabajadores ejecuten de forma correcta y disciplinada el trabajo.

La Administración Científica surge a partir de los postulados de Henry Fayol en 1916, el fayolismo como doctrina abarco seis funciones generales, catorce principios y cinco elementos de la administración. Según Fayol una eficiente administración depende de procedimientos administrativos pertinentes que permitan diagnosticar y solucionar los problemas cotidianos de las organizaciones. Con los postulados propuestos por Taylor y Fayol se dio origen a la Teoría Clásica de la Administración, sin embargo, estos enfoques se centran solo en la conducta del individuo y su productividad en las organizaciones.

Los investigadores Elton Mayo y Chiavenato en 1927, propusieron un enfoque basado en la conducta grupal. Según estos los trabajadores pueden desempeñarse de forma individual y lograr las metas previstas, pero si estos individuos desarrollarían sus funciones de forma grupal alcanzarían las metas previstas en menor tiempo y con mayor eficiencia. Se había identificado a la conducta social de los trabajadores como un nuevo componente que incrementaba la producción.

Con el paso del tiempo las organizaciones exitosas alcanzaron tamaños exorbitantes al punto que los principios clásicos ya no respondían o eran insuficientes para la administración de organizaciones grandes y complejas, como respuesta a este hecho, en 1940 Max Weber propuso el modelo burocrático de la organización, según Chiavenato (2015) para Weber “la burocracia es una organización racional por excelencia”, así mismo señaló que “la racionalidad burocrática no toma en cuenta a las personas, sus diferencias individuales, ni sus motivaciones psicológicas” (P. 67), por tanto se puede inferir que solo se tomaba en cuenta las metas colectivas de la organización y no la de sus miembros individuales. Como principales características de este modelo tenemos a la división del trabajo, jerarquía, reglas y reglamentos, formalización de las comunicaciones, competencia técnica y procesamientos técnicos, estas características también son conocidas como dimensiones de la burocracia y se pueden encontrar en las organizaciones complejas en un mayor o menor grado. Sin embargo el postulado de Weber presentaba algunas disfunciones como el exagerado apego a los reglamentos, exceso de formalismo, exceso de papeleo, resistencia a los cambios, despersonalización de las relaciones humanas, entre otros.

Posteriormente surgieron otras teorías como la estructuralista basada en la sociología organizacional, la teoría neoclásica que adoptó cuatro funciones la planeación, organización, dirección y control, la teoría conductual que desarrolló modelos de motivación, liderazgo, comunicación, y toma de decisiones, la teoría de los sistemas, esta teoría revolucionó la administración y cambió la perspectiva de estudio de las organizaciones, “su principal aporte al comportamiento organizacional es el concepto de organización como un sistema abierto en constante interacción con su entorno” Chiavenato (2015, p. 78).

La teoría de las contingencias surge en 1970, gracias a los aportes de Lawrence y Lorsch, esta teoría se basa en la adaptación de la teoría de la administración al entorno, es decir no existe una manera única de administrar, todo es relativo y depende del contexto donde las empresas operan como sistemas abiertos. De acuerdo con esta teoría las empresas exitosas son aquellas que han logrado adaptarse a las exigencias del entorno, mientras que aquellas organizaciones que no se adaptan a su medio tienden a desaparecer.

Todas estas teorías hacen comprender que las organizaciones son cambiantes y complejas, están compuestas por un conjunto de personas que interactúan con la finalidad de lograr un objetivo común, al respecto Chiavenato (2015) señaló que “una organización es un conjunto de personas que trabajan juntas, a partir de la división del trabajo, para alcanzar un propósito común. Las organizaciones son instrumentos sociales que permiten a muchas personas combinar esfuerzos y lograr juntos objetivos que serían inalcanzados en forma individual” (24). Las organizaciones están conformadas por individuos y grupos que desarrollan actividades para producir resultados en beneficio de la organización.

Como se ha referido el comportamiento organizacional se basa en los aportes de la psicología y aborda temas como el comportamiento de los individuos, sus actitudes, personalidad, percepción, ritmos de aprendizaje y motivación. Así mismo se relaciona con el comportamiento de los grupos, es decir incluye temas como normas, funciones, formación de equipos y manejo de conflictos.

Al respecto Chiavenato (2015) señaló que “el comportamiento organizacional estudia a las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos” (p. 6), por tanto existe una interacción e influencia recíproca entre los individuos, el grupo y la organización. Por otro lado Robbins y Judge (1999) señalaron que “El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones” (p. 10). Robbins y Juedge hacen entender que el comportamiento organizacional estudia el comportamiento de los individuos,

grupos y estructura, para determinar conocimientos sobre los mismos y aplicarlo en el entorno organizacional.

El comportamiento organizacional presenta características que permiten comprender el funcionamiento de las organizaciones, en este marco el comportamiento organizacional; es considerado una disciplina científica, se enfoca en las contingencias, utiliza métodos científicos, sirve para administrar a las personas, se enriquece con las aportaciones de varias ciencias del comportamiento y está relacionado con diversas áreas de estudio.

El comportamiento organizacional, como disciplina científica estudia el comportamiento humano dentro de la organización y sus repercusiones en el rendimiento de la misma. Los trabajadores deben conocer sus expectativas, necesidades y promover alternativas empáticas que mejoren las relaciones interpersonales, la estructura de los grupos, el aprendizaje, las actitudes, manejar conflictos y disminuir la tensión en el trabajo.

El comportamiento organizacional no sólo permite mejorar la calidad de la gestión, sino, permite conocer mejor su funcionamiento formal e informal.

1.2.6 Dimensiones de la variable comportamiento organizacional

De acuerdo a los planteamientos de Robbins y Judge (1999) el comportamiento organizacional, presenta las siguientes dimensiones:

Conducta individual

Según Robbins y Judge (1999) precisaron que las actitudes de los individuos se basan en tres componentes; el *cognitivo*, que permite analizar, evaluar y juzgar un hecho o fenómeno suscitado en la organización, el *afectivo*, que permite evocar sentimientos ya sean de alegría o de angustia y el *comportamiento*, que activa la intención del individuo por realizar una tarea de forma eficiente.

Robbins y Judge (1999) señalaron que, en los últimos años las investigaciones sobre comportamiento organizacional se han direccionado hacia tres actitudes de los individuos en el trabajo. El primero es la *satisfacción en el trabajo*, todo individuo que realiza un trabajo debe sentir una alta satisfacción, por lo tanto, sus

sentimientos sobre el trabajo que realiza serán positivo. La segunda es el *involucramiento en el trabajo*, actitud relacionada con el nivel de desempeño laboral de un individuo y a su identidad con la organización. La tercera es el *compromiso organizacional*, actitud que se refiere al grado de identidad que un individuo tiene con su organización, específicamente con trabajos específicos. Sobre esta última actitud Robbins y Judge (1999) remarcaron que “el compromiso organizacional está compuesto por; el compromiso afectivo, permanencia por razones emocionales, compromiso para continuar, permanencia por razones económicas y compromiso normativo, permanencia en la organización por razones morales o éticas” (p. 79-80).

“Un concepto nuevo es la identificación del empleado, que se define como el involucramiento, satisfacción y entusiasmo de un individuo con el trabajo que realiza” (Robbins y Judge 1999, p. 81). Los individuos con mucha identificación son más productivos, se comprometen, sienten que su trabajo es importante y conviven en un clima laboral positivo.

Chiavenato (2015) afirmó que “las personas hacen a la organización, son la energía que la mueve, la inteligencia que la nutre, el talento que la hace dinámica y las competencias y habilidades que la llevan al éxito” (p. 180). Efectivamente los individuos son el motor de las organizaciones, gracias a ellos estas pueden existir y funcionar con éxito, cada individuo es un potencial con conocimientos, capacidades, actitudes, creencias y valores que se involucra con la misión y visión de la organización.

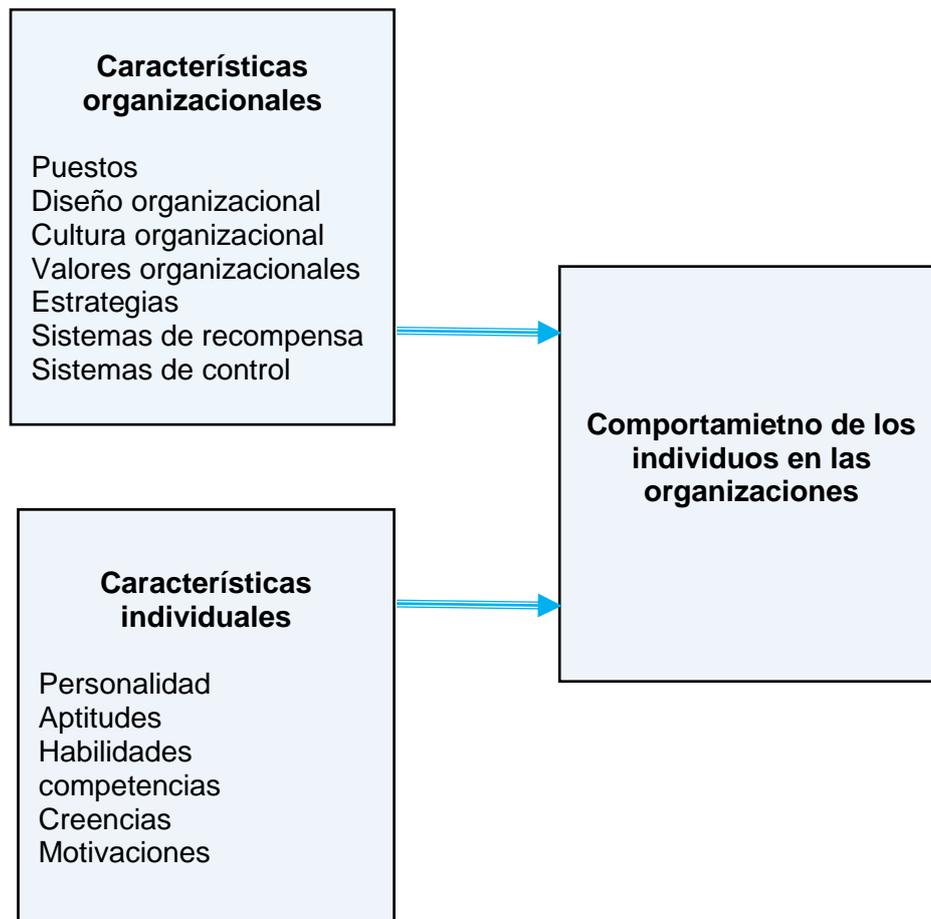


Figura 2. Modelo para comprender el comportamiento de los individuos en las organizaciones.

Tomado de “Comportamiento organizacional”, por Chiavenato, 2015.

Sin embargo, el desempeño laboral de los individuos dentro de las organizaciones, depende en gran medida de la motivación, convirtiéndose en un gran desafío para los gerentes y directores, al respecto Robbins y Judge (1999) nos da una primera definición “la motivación es el procesos que involucra la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo hacia el logro de un objetivo” (175). En términos de Chiavenato (2015) definir la motivación de los trabajadores en el entorno organizacional es muy complejo, pero nos da una aproximación señalando que “la motivación es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes y la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano” (236), así mismo, nos dice que “la motivación es un proceso que depende del curso, la intensidad y la persistencia de los esfuerzos de una persona para alcanzar determinado objetivo” (237). Bajo estas precisiones teóricas, se puede afirmar que

motivación impulsa al individuo a realizar su trabajo con satisfacción, involucramiento y compromiso.

Desde una visión sistémica, “la motivación está compuesta por tres elementos: las necesidades, aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico, los impulsos, son medios que alivian las necesidades y el incentivo definido como algo que alivia una necesidad reduce un impulso” (Chiavenato 2015, p. 237-238). Esta perspectiva precisa las dimensiones de la motivación, sobre estas tres dimensiones han surgido las toreas clásicas de la motivación, como es el caso de la Teoría de la jerarquía de las Necesidades, propuesta por Abraham Maslow.



Figura 3. Jerarquía de necesidades según Maslow.

Tomado de “Comportamiento organizacional”, por Robbins, 1999.

Según Abraham Maslow, dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

Fisiológicas, incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales. *Seguridad*, están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales. *Sociales*, Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad. *Estima*, quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el status, el reconocimiento y la atención. *Autorrealización*, impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización (Maslow citado por Robbins y Judge 1999, p. 176).

De acuerdo con Maslow, si se quiere motivar a los trabajadores dentro de las organizaciones es necesario conocer el nivel de la jerarquía en que encuentran los trabajadores, una vez identificada se debe satisfacer dicha necesidad o caso contrario pasar a la superior.

Finalmente, Douglas McGregor, fue otro investigador que se interesó por estudiar el comportamiento de los trabajadores en las organizaciones. Después de realizar varios estudios sobre la relación que tenían los gerentes con sus empleados, propuso la teoría X y la teoría Y, planteando puntos de vista negativos y positivos sobre el desempeño laboral de los trabajadores.

Teoría X supone que a los empleados les disgusta el trabajo, son perezosos, no les gusta la responsabilidad y deben ser obligados a laborar. Teoría Y supone que a los empleados les gusta el trabajo, son creativos, buscan la responsabilidad y practican la autorregulación. (Robbins y Judge 1999, p. 177).

No existe evidencia alguna que se haya aceptado la teoría X, toda vez que el trabajo es un medio que permite satisfacer las necesidades de las personas. Lo que si puede existir son trabajadores desmotivados y cansados por la falta de motivación, rutina o incentivos. En relación a la teoría Y, las organizaciones deben crear oportunidades y espacios que potencien los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores con la finalidad de seguir incrementado la productividad.

Conducta grupal

Robbins y Judge (1999) señalaron que “un grupo se define como dos o más individuos que interactúan, que son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares” (p. 284), de acuerdo con este concepto Chiavenato (2015), explicó que “un grupo está compuesto por dos o más personas interdependientes que se unen e interactúan para alcanzar determinados objetivos. El comportamiento de un grupo es más que la suma de las conductas de los individuos que la forman” (p. 272). “Desde una perspectiva gerencial, el grupo de trabajo es el medio primario por el cual los gerentes coordinan el comportamiento de los individuos para alcanzar las metas organizaciones” (Griffin y Moorhead 2011, p. 227). El estudio de la conducta grupal en las organizaciones es de suma

importancia ya que permite conocer y analizar la dinámica grupal, las relaciones interpersonales entre los trabajadores, el nivel de comunicación, la cooperación y la capacidad para solucionar conflictos.

Robbins y Judge (1999) hacen referencia que existen grupos formales e informales “los grupos formales son aquellos que define la estructura de la organización, en los grupos formales los comportamientos que alguien debe tener quedan estipulados por las metas organizacionales y se dirigen al cumplimiento de éstas”. En contraste de éstos, “los grupos no formales son alianzas que no están estructuradas de manera formal ni determinadas por la organización” (p. 284). En los grupos formales el comportamiento de los trabajadores se rige en función a normas de apariencia, desempeño y asignación de recursos, y en función a las metas organizacionales. En palabras de Robbins y Judge (1999) los grupos formales se clasifican en: grupo de mando, definitivo por un organigrama de la organización, en el cual un trabajador reporta directamente a un jefe inmediato, grupo de tarea, desempeñan actividades específicas, grupo de interés, se organizan en torno a tareas o interés comunes y finalmente en el grupo amistoso, los individuos que la conforman tiene una o más características en común, como la edad, sexo, gustos, preferencias, deporte, entre otros. Los individuos se agrupan porque buscan seguridad para sentirse fuertes y protegidos, buscan estatus porque quieren el reconocimiento de los demás, mejoran su autoestima al ser aceptados, buscan poder a través de la acción grupal y sienten que con el trabajo de equipo podrán alcanzar las metas establecidas por la organización.

Desde el punto de vista de Chiavenato (2015) “Los grupos de trabajo se caracterizan por tener una estructura que modela el comportamiento de sus miembros, permite explicar y prever en buena medida el comportamiento de los individuos, así como el desempeño grupal” (p. 276).

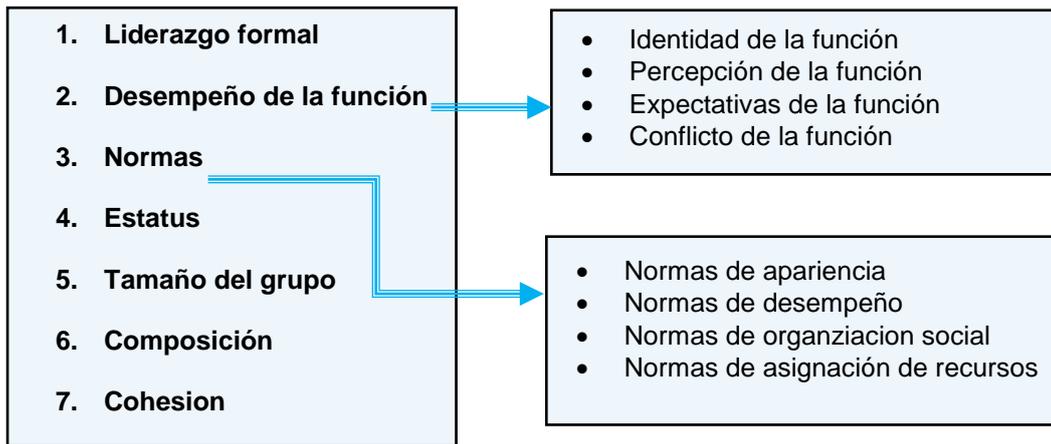


Figura 4. Aspectos de la estructura de un grupo

Tomado de “Comportamiento organizacional”, por Chiavenato, 2015.

Existen diferencias muy concretas sobre los grupos de trabajo y los equipos de trabajo, al respecto Robbins y Judge (1999) señalaron que “un grupo de trabajo es aquel que interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada uno de sus miembros a realizar el objeto de su responsabilidad” y “un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales” (p. 323). Bajo esta lógica Chiavenato (2015), precisó las diferencias y señaló que “El desempeño de un grupo de trabajo depende de lo que hace cada uno de sus miembros. El desempeño de un equipo incluye los resultados individuales y lo que llamamos el producto de trabajo colectivo” (p. 284). De lo señalado por los autores se puede inferir que el grupo de trabajo tiene: un solo líder, responsabilidad individualizada, crea productos individualizados, mide la eficacia a través del desempeño financiero y delega. En tanto el equipo de trabajo tiene: funciones de liderazgo, responsabilidad colectiva, propósito específico, crea productos selectivos, evalúa los productos y finalmente el equipo discute, decide y hace el trabajo.

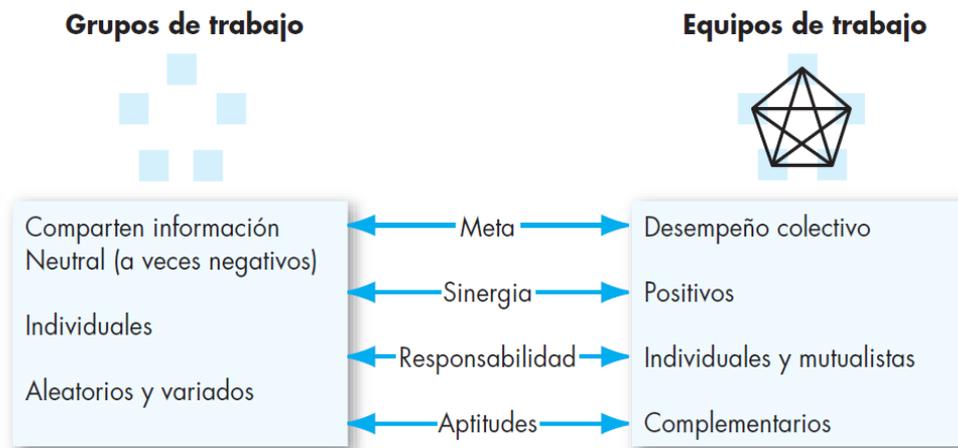


Figura 5. Comparación entre grupos de trabajo y equipos de trabajo
Tomado de “Comportamiento organizacional”, Robbins y Judge, 1999.

Estructura organizacional

Las organizaciones requieren establecer estructuras para un correcto funcionamiento, de acuerdo con Robbins y Judge (1999) “Una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades” (p. 519), esta definición es ampliada por Griffin y Moorhead (2011), quienes nos señalaron que “la estructura organizacional es el sistema de relaciones de tareas, informes y autoridad en el cual se realiza el trabajo de la organización”. Un tercer concepto que en cierta medida engloba a las dos anteriores es la que planteó Chiavenato (2015), al indicar que “para que las instituciones puedan funcionar correctamente deben tener una estructura que contenga e integre órganos, personas, tareas, relaciones recursos, etc. Esta estructura funciona como un esqueleto y ayuda a coordinar los elementos vitales para el adecuado funcionamiento de las organizaciones” (p. 106). Los autores coinciden al señalar que una adecuada estructura organizacional permitirá una apropiada distribución, agrupación y coordinación de las actividades o tareas que el trabajador va a realizar.

Según Robbins y Judge (1999) la estructura organizacional comprende seis elementos claves que los gerentes o directores necesitan comprender. (i) La especialización del trabajo, permite que este se realice de manera más eficiente, su esencia radica en la división del trabajo a través de etapas para ser efectuadas

por individuos especializados. (ii) La departamentalización coge la división del trabajo para agruparlos en tareas comunes, una forma muy común de agrupar las actividades es de acuerdo a las funciones que realiza el trabajador. La departamentalización también se realiza según el tipo de producto, la zona geográfica, por proceso y por tipo de cliente. (iii) La cadena de mando, es la máxima línea de autoridad que se ejerce dentro de la organización. (iv) Extensión del control, establece la cantidad de niveles y gerentes de una institución. (v) La centralización y descentralización, se refiere a la concentración de la toma de decisiones, este puede ser a un alto nivel directivo o a un bajo nivel gerencial. (vi) La formalización es el grado de estandarización de los puesto de trabajo dentro de una organización, se basa en los reglamentos y procedimientos oficiales. Estos elementos de la estructura organizacional viabilizan las conductas de individuos y grupos para alcanzar la productividad deseada.

De acuerdo con Robbins y Judge (1999), “en el entorno organizacional existen tres diseños muy comunes que aún están en uso: La estructura simple, la burocrática y la estructurada matricial” (p. 526). Del mismo modo Chiavenato (2015), señaló que “las dimensiones básicas del diseño organizacional se adaptan y alinean a fin de crear una estructura organizacional adecuada. Estas se componen en tres modelos básicos de organización: la estructura simple, la burocrática y la matricial” (p. 106). La estructura simple, tiene un nivel bajo de departamentalización, es rudimentaria y básica, la toma de decisiones se centraliza en una sola persona. Sobre la burocracia encontramos que “se caracteriza por tareas operativas muy rutinarias que se logran mediante la especialización, reglas y regulaciones muy formalizadas, trabajos agrupados en departamentos por función, autoridad centralizada, extensiones de control angostas, y toma de decisiones que sigue la cadena de mando” (Robbins y Judge 1999, p.529). Finalmente tenemos la estructura matricial, sobre esta Chiavenato (2015), señaló que “es una estructura híbrida o mixta que combina en una misma estructura organización formas de separación por departamentos: funcional y por productos”

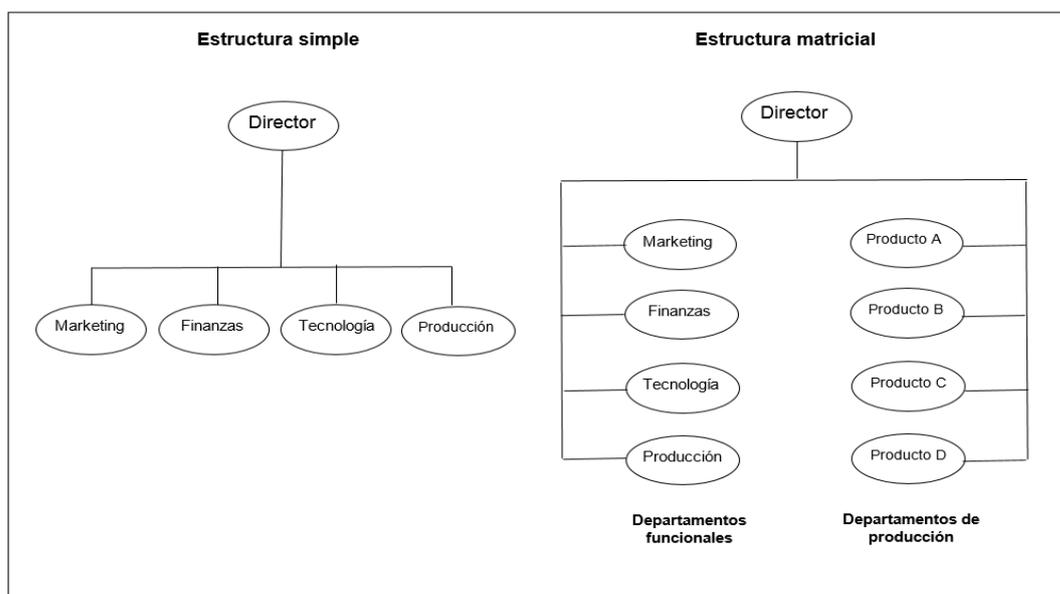


Figura 6. Organigrama de una estructura simple y una matricial.

Tomado de "Comportamiento organizacional", por Chiavenato, 2015.

La descripción de la estructura de una organización principalmente se realiza a través de su organigrama. Al respecto Griffin y Moorhead (2011) definieron que "un organigrama es un diagrama que muestra todas las personas, puestos, relaciones de autoridad y líneas de comunicación formal en la organización" (p. 409). Por lo tanto un organigrama debe mostrar la estructura de los departamentos, direcciones, jefaturas y unidades, estos van a variar dependiendo de la dimensión y giro de cada organización, finalmente un organigrama muestra el nivel de autoridad de un gerente o director y como se relaciona este con sus trabajadores.

1.2.7 Marco conceptual

Competencia: La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas, tales como: conocimiento, actitudes, valores, habilidades y las tareas a desempeñar en la práctica directiva (Izaguirre, Ramírez y Pérez (2015, p. 44).

Comportamiento organizacional: "El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones" (Robbins y Judge 1999, p. 10).

Director: “Es la máxima autoridad y el representante legal de la Institución Educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo” (Ley, 28044, Ley General de Educación, artículo 55).

Estudiante: “Es el centro del proceso y del sistema educativo. Le corresponde: a) Contar con un sistema educativo eficiente, con instituciones y profesores responsables de su aprendizaje y desarrollo integral; recibir un buen trato y adecuada orientación” (Ley, 28044, Ley General de Educación, artículo 53).

Gestión: “Es la capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores” (Cassaus 2000, p.44).

Institución educativa: “Es la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado. En ella tiene lugar la prestación del servicio centrado en el logro de aprendizajes. Puede ser pública o privada” (RM N° 572-2015-MINEU).

Profesor: “Es el agente fundamental del proceso educativo, contribuye eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano. Por la naturaleza de su función se le exige idoneidad, solvencia moral, salud física y mental” (Ley, 28044, Ley General de Educación, artículo 56).

Organización: “Es un conjunto de personas que trabajan juntas, a partir de la división del trabajo, para alcanzar un propósito común” (Chiavenato, 2015, p. 25).

1.3 Justificación

Desde el punto de vista teórico

La investigación se justifica por qué; permite conocer el grado de influencia de las competencias directivas y la gestión educativa en el comportamiento organizacional de los profesores del distrito de Putumayo de la Región Loreto. Esta observación fue motivada debido a la mejora en la práctica pedagógica del docente como consecuencia de las designaciones a cargos directivos en instituciones educativas y evaluaciones a docentes para el acenso en la escala magisterial, realizados por el Ministerio de Educación.

Las conclusiones de esta investigación contribuirán a las teorías y enfoques de la gestión y administración educativa.

Desde el punto de vista práctico

La investigación se justifica por qué; permite conocer en qué medida los directores de las instituciones educativas tienen desarrollados sus competencias o habilidades blandas para liderar un grupo humano y alcanzar las metas previstas. La gestión educativa brinda al director un conjunto de herramientas administrativas, pedagógicas y comunitarias, que permiten alcanzar una educación de calidad centrada en el logro de aprendizaje de los estudiantes.

El desempeño laboral, el involucramiento, la satisfacción y entusiasmos de los profesores son conductas que se manifiestan a nivel individual y grupal dentro de las instituciones educativas, estos se ven influenciados por sus necesidades y motivaciones extrínsecas.

Toda institución educativa está organizada a través de estructuras que viabilizan la gestión del director, el desempeño de los profesores y el logro de aprendizajes, un claro ejemplo de esto son los organigramas funcionales y estructurales.

Desde el punto de vista Epistemológico

La investigación se justifica por qué; se sustenta en el enfoque basado en competencias de la escuela Americana, la Teoría de la Administración Científica, y el comportamiento organizacional como disciplina científica.

Las competencias en términos de Tobón (2006) “son procesos complejos de desempeño con idoneidad en un determinado contexto, con responsabilidad” (p. 5), el enfoque basado en competencias ha sido adoptado por todas las organizaciones públicas o privadas, en base a ello Puga y Martínez (2008) han propuesto cinco competencias directivas mínimas que todo director debe tener: “orientados al conocimiento, liderazgo, habilidades para comunicar, valores éticos y habilidad para construir equipos de trabajo” (p. 100). La teoría de las

competencias directivas tiene como representantes a McClelland, Boyatzis, Tobón, Cardona, Puga y Martínez.

La gestión educativa, se sustenta en la Teoría de la Administración Científica, esta evolucionó a partir de los postulados de Taylor F. y Fayol H. representantes de la escuela clásica de la Administración. Actualmente “La gestión se asume como el conjunto de procesos y acciones que se ejecutan sobre uno o más recursos para el cumplimiento de la estrategia de una organización” (p.27). En el ámbito educativo la Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura UNESCO ha realizado varios estudios sobre gestión educativa, el 2011 publicó el “Manual de gestión para los directores de instituciones educativas”, en este documento nos habla sobre la gestión educativa y como esta involucra con la planificación, organización, dirección, coordinación y control, para el logro de los objetivos y metas institucionales en el marco de un servicio de calidad.

El comportamiento organizacional surge a partir de la aplicación de la psicología en el ámbito industrial, denominándose psicología industrial. Es en esta disciplina que se comienza a incursionar en el entendimiento de la conducta humana en el campo laboral. Los postulados de Taylor F. y Fayol H., también contribuyeron en surgimiento de esta disciplina, sin embargo, sus enfoque solo se centraban en la conducta social de los trabajadores y el incremento de la producción. Investigadores como Weber, Chiavenato, Robbins y Judge fueron los pioneros en profundizar las teorías sobre Comportamiento organizacional como una disciplina científica. “El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, grupos y estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones” (Robbins y Judge 1999, p. 10).

1.4 Problema

Las organizaciones son entendidas como entidades o instituciones que administran recursos, programas, proyectos, servicios y actividades. Las mismas que están conformadas por personas, de cuyo comportamiento y desempeño depende, en gran medida el éxito, por lo que es necesario centrar la atención en el potencial

humano, como lo más valioso de la organización, ya que los individuos son seres inteligentes, con creatividad, sentimiento y pensamiento propio y no deben ser considerados como máquinas.

En los últimos años las organizaciones públicas o privadas vienen cambiando de forma acelerada debido a los avances de la ciencia, la tecnológica y las necesidades de la sociedad, este hecho ha generado una gran preocupación por el fortalecimiento de competencias y habilidades de los directivos y gerentes para que dispongan de herramientas intelectuales y prácticas a fin de que puedan realizar una gestión de manera inteligente y en diversos contextos alcanzando altos niveles de desempeño.

En el contexto de las tendencias organizacionales actuales se percibe que frecuentemente los directivos aún hacen uso de las viejas prácticas de dirección y gestión, los cuales deben ser remplazados por formas más vanguardistas, auténticas, agresivas, estratégicas y responsables. Las decisiones que tomen los directivos impactarán en el logro de los objetivos y metas a corto y largo plazo. Las competencias que necesitan poseer hoy los directivos para estar en armonía con los requerimientos del mundo empresarial actual son muchas; sin embargo, hay algunas que se constituyen en esenciales y que son transversales al tipo de empresa y por consiguiente, trascienden al tipo de directivo.

Desde 1950 el uso del concepto 'competencia', referido a los procesos laborales, ha cobrado, de manera progresiva, una popularidad y un uso cada vez mayor no solo en el ámbito de empresas y estructuras corporativas, sino también en todo contexto relacionado con actividades laborales y académicas, hasta generalizarse en casi la totalidad de los escenarios en los que las personas socializan en su interacción con el medio que les rodea.

El concepto de competencias se empezó a usar en la empresa a comienzos de la década del 1970 a partir de los estudios realizados por McClelland, quien en 1973 publica su libro "Evaluar la competencia en lugar de la inteligencia", entendiendo a la competencia como "aquello que causa un rendimiento superior en el trabajo". El concepto de competencias directivas aparece en el vocabulario empresarial en la década de los 80 bajo el modelo de competencias gerenciales impulsado por

Richard Boyatzis, posteriormente en el año 1994 el concepto de competencia entra definitivamente en auge, enfatizando que estas están ligadas a la realidad productiva la capacitación y productividad, así mismo destaca tres grandes componentes: la experiencia, el conocimiento y las capacidades emocionales. Actualmente encontramos a reconocidos investigadores como Pablo Cardona, Julián Puga y Luis Martínez quienes afirman que el desarrollo de las competencias directivas contribuye a mejorar el desempeño en las organizaciones.

Cabe señalar que las organizaciones dan suma importancia al comportamiento organizacional el cual ha surgido en los últimos años como un concepto relevante, de una realidad política, cultural, emocional y económica, donde coexisten diversos criterios para garantizar un equilibrio dinámico entre la empresa y el trabajador. Debido a la naturaleza de los aspectos que la conforman, el comportamiento organizacional se constituye en un campo de estudio y de acción multidisciplinario, en ese criterio es necesario que toda institución educativa que aspire al éxito desarrolle su potencial humano, implemente su diseño organizacional y afiance su cultura organizacional. Al respecto Robbins (1999) señala que “El Comportamiento Organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, grupos y la estructura tienen sobre el Comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia organizacional” (p.7).

Bajo el contexto descrito nos trasladaremos al contexto educativo, sobre el cual señalaremos que: el Ministerio de Educación, cuenta con instancias descentralizadas de la Gestión Educativa, las mismas que vienen a ser las Gerencias o Direcciones de Educación Regional, las Unidades de Gestión Educativa Local y la Institución Educativa, esta última es considerada como la primera y principal instancia de gestión, debido a que en esta se concretiza y se logra el aprendizaje de los estudiantes, sin embargo hemos podido observar una debilidad latente en esta instancia de gestión, debido que los directivos de diferentes instituciones educativas son profesores de carrera y han adquirido experiencia directiva de la práctica mas no de una formación profesional o capacitación. En otras palabras, podríamos señalar que algunos directivos de las instituciones educativas no tienen bien desarrolladas sus competencias directivas

como: la gestión del conocimiento el cual le permite tomar buenas decisiones, el liderazgo para influenciar y dirigir a la comunidad educativa; habilidades comunicativas que le permita recibir y transmitir mensajes de manera asertiva, los valores éticos y finalmente el trabajo en equipo. Otro aspecto que determina las competencias de los directores es que la formación inicial del profesor no contempla el desarrollo de competencias de gestión educativa ni de función directiva, esto unido a otros factores que debe afrontar el director, hace que la gestión directiva no alcance el logro de sus objetivos establecidas.

Sobre la situación descrita el Ministerio de Educación (2014, p.10) en el Marco del Buen Desempeño Directivo señala que “en los últimos años todas las instituciones han cambiado menos la escuela... el diseño institucional de la escuela tiene un desfase estructural”, así mismo, Guerrero (2012, p.25) afirma que “la gestión de la escuela ha sido asumida convencionalmente como una función básicamente administrativa, desligada de los aprendizajes, centrada en la formalidad de las normas y las rutinas de enseñanza ”

Por estas consideraciones existe la pertinencia de desarrollar la presente investigación que explica el nivel de influencia de las competencias directivas y la gestión educativa en el comportamiento organizacional de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto 2016, de manera que esto permita brindar propuestas y alternativas para mejorar el servicio educativo en las instituciones educativas de gestión pública y privada.

Problema general

¿Cómo influyen las competencias directivas y la gestión educativa en el comportamiento organizacional de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016?

Problemas específicos

¿Cómo influyen las competencias directivas y la gestión educativa en la conducta individual de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016?

¿Cómo influyen las competencias directivas y la gestión educativa en la conducta grupal de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016?

¿Cómo influyen las competencias directivas y la gestión educativa en la estructura organizacional de las instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016?

1.5 Hipótesis

Hipótesis general

Las competencias directivas y la gestión educativa influyen significativamente en el comportamiento organizacional de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016.

Hipótesis específica

H₁ Las competencias directivas y la gestión educativa influyen significativamente en la conducta individual de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016.

H₂ Las competencias directivas y la gestión educativa influyen significativamente en la conducta grupal de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016.

H₃ Las competencias directivas y la gestión educativa influyen significativamente en la estructura organizacional de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016.

1.6 Objetivos

Objetivo general

Determinar cómo influyen las competencias directivas y la gestión educativa en el comportamiento organizacional de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016.

Objetivos específicos

Determinar cómo influyen las competencias directivas y la gestión educativa en la conducta individual de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016.

Determinar cómo influyen las competencias directivas y la gestión educativa en la conducta grupal de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016.

Determinar cómo influyen las competencias directivas y la gestión educativa en la estructura organizacional de las instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016.

II. Marco metodológico

2.1 Variables

Variable 1: Competencias directivas

“Las competencias directivas son aquellos comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en función directiva” (Cardona 1999 p. 20) “

Variable 2: Gestión educativa

“La gestión educativa es una disciplina en la cual interactúan los planos de la teoría, de la política y de la práctica. En un inicio, se tiende a un modelo de “administración educativa” en la que se separa las acciones administrativas de las técnico-pedagógicas” (UNESCO - Perú 2011, p. 26).

Variable 3: Comportamiento organizacional

“El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, grupos y estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones” (Robbins y Judge 1999, p. 10).

2.2 Operacionalización de variables

Variable 1: Competencias directivas

La variable competencias directivas está operacionalizada en función a los constructos conceptuales de Puga y Martínez (2008) propuestos en sus escritos sobre “Competencias directivas en escenarios globales”, dicha variable está compuesta por 05 dimensiones; gestión del conocimiento, liderazgo, habilidades comunicativas, valores éticos y trabajo en equipo, el cual se subdivide en 11 indicadores.

Tabla 2.

Operacionalización de la variable competencias directivas

Dimensiones	Indicadores	ítem	Escala de medición	Nivel y Rango
1. Orientado al conocimiento	Recopila información Comparte información	1,2,3,4,5, 6		
2. Liderazgo	Influye Dirige	7,8,9,10, 11,12	1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre	No optimo 30 – 70
3. Habilidades comunicativas	Recibe mensajes Transmite mensajes	13,14,15, 16,17,18		Promedio 71 – 111
4. Valores éticos	Honestidad Respeto	19,20,21, 22,23,24		Optimo 112 – 150
5. Trabajo en equipo	Comunicación Confianza Apoyo mutuo	25,26,27, 28,29,30		

Fuente: Basilio, A. (2014). Competencias directivas y gestión educativa en instituciones educativas de los niveles primaria y secundaria del distrito de Hualmay, UGEL N° 09, 2014.

Variable 2: Gestión educativa

La variable gestión educativa está operacionalizada en mérito a la propuesta de la Unesco (2011) en el “Manual de gestión para directores de instituciones educativas”, está compuesta por 04 dimensiones; gestión institucional, gestión administrativa, gestión pedagógica y gestión comunitaria, el cual se subdivide en 14 indicadores.

Tabla 3.

Operacionalización de la variable gestión educativa

Dimensiones	Indicadores	Ítem	Escala de medición	Nivel y Rango
1. Gestión Institucional	Participación Documentos de gestión Organización y comunicación	1,2,3,4,5, 6, 7		
1. Gestión Administrativa	Recursos Monitoreo y supervisión Normatividad	8,9,10,11, 12,13,14	1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre	Debe mejorar 31 – 72
2. Gestión Pedagógica	Logros de aprendizajes Diversificación en el PCI Practica pedagógica evaluación del aprendizaje Toma de decisiones Innovación y capacitación	15,16,17, 18,19,20, 21,22,23, 24,25,26		Regular 73 – 114 Excelente 115 – 155
3. Gestión Comunitaria	Alianzas estratégicas con instituciones de la comunidad Comunicación y participación de los PPF	27,28,29, 30,31		

Fuente: Montero y Saravia (2014). Gestión educativa y desempeño de los docentes en la Institución Educativa N° 1231UGEL N° 06 del distrito de Ate.

Variable 2: Comportamiento organizacional

La variable comportamiento organizacional está operacionalizada teniendo como referencia los escritos de Robbins y Judge (1999) quien es su obra “Comportamiento organizacional” nos plantea 03 dimensiones; conducta individual, conducta grupal y estructura organizacional, el cual se subdivide en 09 indicadores.

Tabla 4.

Operacionalización de la variable comportamiento organizacional

Dimensiones	Indicadores	Ítem	Escala de medición	Nivel y Rango
1. Conducta individual	Responsabilidad Valores y actitudes Habilidades	1,2,3,4,5,6, 7,8		Inadecuado 26 – 61
2. Conducta grupal	Liderazgo Comunicación Toma de decisiones	9,10,11,12, 13,14,15,16	1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre	Poco Adecuado 62 – 97
3. Estructura organizacional	Ambiente físico Recursos Cultura organizacional	17,18,19,20, 21,22,23, 24,25,26		Adecuado 98 – 130

Fuente: Muriel y Hualpa (2014). Comportamiento organizacional y desempeño docente en Instituciones Educativas de los niveles inicial de la red 11 UGEL 02, 2014.

2.3 Metodología

El estudio presenta un enfoque cuantitativo ya que supone procedimientos estadísticos de procesamiento de datos, se desarrolló a través del método hipotético deductivo y se hizo uso de la estadística descriptiva e inferencial. Al respecto Hernández, R., Fernández, C y Batista, P. (2014) señalaron que “El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y aprobar teorías”. (p. 4).

2.1. Tipo de estudio

La investigación es de tipo básica, al respecto Carrasco (2013) sostuvo que el estudio básico, “es la que no tiene propósitos aplicativos, pues solo busca ampliar y profundizar el conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. Su objeto de estudio lo constituyen las teorías científicas, las mismas que las analiza para perfeccionar su contenido” (p.43).

El nivel o alcance de investigación es explicativa. Hernández, R., Fernández, C y Batista, P. (2014) refirieron que “los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir están dirigidos a responder por las causas de los eventos o fenómenos físicos o sociales” (p. 95), por tanto, en este nivel de investigación se busca explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o porque se relacionan dos o más variables. Al respecto Carrasco (2013) precisó que “en este nivel el investigador da a conocer las causas o factores que han dado origen o han condicionado la existencia y naturaleza del hecho o fenómeno de estudio (p. 41).

2.2. Diseño

El diseño de la investigación es no experimental, de corte transeccional correlacional – causal. Se denomina no experimental porque no se realizó experimento alguno, no se aplicó ningún tratamiento o programa, es decir, no existió manipulación de variables, observándose de manera natural los hechos o fenómenos, es decir tal y como se dan en su contexto natural.

Según Carrasco (2013), las investigaciones no experimentales “son aquellos cuyas variables independientes carecen de manipulación intencional, y no poseen grupos de control, ni mucho menos experimental. Analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia” (p. 71).

Con respecto al corte transeccional correlacional – causal, Hernández, R., Fernández, C y Batista, P. (2014), señalaron que estos diseños “describen relaciones entre dos o más categorías. A veces únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa-efecto (causales). Estos diseños pueden limitarse a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad o pretender analizar relaciones causales” (p.157).

El esquema del diseño no experimental, transeccional correlacional – causal que se utilizará es el siguiente:

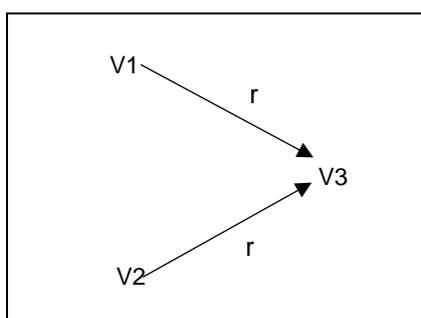


Figura 7. Esquema del diseño de investigación transeccional correlacional – causal

Dónde:

V1: Competencias directivas

V2: Gestión educativa

V3: comportamiento organizacional

r : Relación

Con este diseño se pretende observar y explicar si existe influencia o no de las competencias directivas y de la gestión educativa en el comportamiento organizacional de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo.

2.4 Población y muestra

2.4.1 Población

La población está constituida por los profesores de las instituciones educativas públicas, de los niveles inicial, primaria, secundaria, técnico productivo y Superior tecnológico, del distrito de Putumayo, Región Loreto. Al respecto Carrasco (2013), mencionó que “la población es el conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación” (p. 236).

Tabla 5.

Población de la investigación

Nivel / modalidad	N° de II.EE.	N° de profesores
Inicial	08	15
Primaria	20	42
Secundaria	01	21
Técnico productivo	01	06
Superior Tecnológico	01	13
Total	31	97

Fuente: ESCALE – MINEDU, 2015

2.4.2 Muestra

Para tomar la muestra se utilizó la técnica de tipo no probabilística, seleccionando intencionalmente a los 97 profesores de las instituciones educativas del distrito de Putumayo.

2.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de datos se aplicó la técnica de la encuesta y como instrumentos se utilizó el cuestionario, dichos instrumentos permitieron recoger información relevante sobre la influencia de las dimensiones de las competencias directivas y la gestión educativa en el comportamiento organizacional de los profesores de las instituciones educativas del distrito de Putumayo de la Región Loreto.

Zapata (2005), define que la encuesta es “Conjunto de técnicas destinadas a reunir, de manera sistemática, datos sobre determinado tema o temas relativos a

una población, a través de contactos directos o indirectos con los individuos o grupos de individuos que integran la población estudiada” (p. 189).

Ortiz (2004), indica que “El cuestionario es un instrumento de recolección de datos, compuesto por un conjunto de preguntas con respecto a una o varias variables sujetas a medición” (p. 37).

Tabla 6.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Variables	Técnicas	Instrumentos
Competencias directivas	Encuesta	Cuestionario
Gestión educativa	Encuesta	Cuestionario
Comportamiento organizacional	Encuesta	Cuestionario

Ficha técnica del instrumento para medir las competencias directivas

Nombre original	: Cuestionario sobre competencias directivas
Autor	: Basilio Lovaton, Ángel
Procedencia	: Lima Perú
Administración	: Individual o colectiva. Tipo Cuadernillo
Duración	: Sin límite de tiempo. Aproximadamente de 30 a 40 minutos.
Aplicación	: Sujetos de 16 y más. Nivel lector de 5° grado de secundaria.
Puntuación	: Calificación manual o computarizada
Tipificación	: Baremos peruanos
Descripción	: el cuestionario competencias directivas contiene 30 ítems, con opciones de respuesta de tipo Likert de cinco puntos (1= Casi nunca, 2 = casi nunca, 3 = a veces, 4 = casi siempre y 5 = siempre) y da como resultado una única puntuación para la competencias directivas. Se evalúan cinco componentes: Gestión del conocimiento, Liderazgo, Habilidades comunicativas, Valores éticos, Trabajo en equipo.
Niveles	: Los niveles para medir las competencias directivas estuvieron comprendidos entre lo óptimo, promedio y óptimo.

Tabla 7.

Niveles para medir las competencias directivas

Niveles	Rango
No optimo	30 – 70
Promedio	71 – 111
Optimo	112 -150

Ficha técnica del instrumento para medir la gestión educativa

Nombre original	: Cuestionario sobre gestión educativa
Autor	: Escobar Montero Mirella del Pilar Saravia Pachas Ana María
Procedencia	: Lima Perú
Administración	: Individual o colectiva. Tipo Cuadernillo
Duración	: Sin límite de tiempo. Aproximadamente de 30 a 40 minutos.
Aplicación	: Sujetos de 16 y más. Nivel lector de 5° grado de secundaria.
Puntuación	: Calificación manual o computarizada
Tipificación	: Baremos peruanos
Descripción	: El cuestionario gestión educativa contiene 31 ítems, con opciones de respuesta de tipo Likert de cinco puntos (1= Casi nunca, 2 = casi nunca, 3 = a veces, 4 = casi siempre y 5 = siempre) y da como resultado una única puntuación para la gestión educativa. Se evalúan cuatro componentes: Gestión institucional, gestión administrativa, gestión pedagógica y gestión comunitaria.
Niveles	: Los niveles para medir la gestión educativa estuvieron comprendidas entre debe mejorar, regular y excelente.

Tabla 8.

Niveles para medir la gestión educativa

Niveles	Rango
Debe mejorar	31 – 72
Regular	73 - 114
Excelente	115 - 155

Ficha técnica del instrumento para medir el comportamiento organizacional

Nombre original	: Cuestionario sobre comportamiento organizacional
Autor	: Muriel Quispe Carmen Rosa Hualpa Ccorpa Katy Ángela
Procedencia	: Lima Perú
Administración	: Individual o colectiva. Tipo Cuadernillo
Duración	: Sin límite de tiempo. Aproximadamente de 30 a 40 minutos.
Aplicación	: Sujetos de 16 y más. Nivel lector de 5° grado de secundaria.
Puntuación	: Calificación manual o computarizada
Tipificación	: Baremos peruanos
Descripción	: El cuestionario gestión educativa contiene 26 ítems, con opciones de respuesta de tipo Likert de cinco puntos (1= Casi nunca, 2 = casi nunca, 3 = a veces, 4 = casi siempre y 5 = siempre) y da como resultado una única puntuación para el comportamiento organizacional. Se evalúan tres componentes: comportamiento individual, comportamiento grupal y estructura organizacional.
Niveles	: Los niveles para medir el comportamiento organizacional estuvieron comprendidos entre inadecuado, poco adecuado y adecuado.

Tabla 9.

Niveles para medir el comportamiento organizacional

Niveles	Rango
Inadecuado	26 – 61
Poco adecuado	62 – 97
Adecuado	98 - 130

2.6 Validación y confiabilidad del instrumento

Validez:

Carrasco (2013) afirmó que “un instrumento es válido cuando mide lo que debe medir, es decir, cuando nos permite extraer datos que preconcebidamente necesitamos conocer” (p. 336).

Los instrumentos para medir las competencias directivas, la gestión educativa y el comportamiento organizacional fueron validados por juicio de expertos los cuales se detallan a continuación:

Tabla 10.

Validez del cuestionario sobre competencias directivas

Expertos	Suficiencia del instrumento	Resultado de Aplicabilidad
Dra. Yolanda Soria Pérez	Hay Suficiencia	Aplicable
Dra. Flor de María Borbor Naro	Hay Suficiencia	Aplicable

Tabla 11.

Validez del cuestionario sobre y gestión educativa.

Expertos	Suficiencia del instrumento	Resultado de Aplicabilidad
Dra. Yolanda Soria Pérez	Hay Suficiencia	Aplicable
Dra. Flor de María Borbor Naro	Hay Suficiencia	Aplicable

Tabla 12.

Validez del cuestionario sobre comportamiento organizacional.

Expertos	Suficiencia del instrumento	Resultado de Aplicabilidad
Dra. Yolanda Soria Pérez	Hay Suficiencia	Aplicable
Dra. Flor de María Borbor Naro	Hay Suficiencia	Aplicable

Confiabilidad

Respecto a la confiabilidad de un instrumento, Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 200) afirma que “es el grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales”.

El estadístico utilizado para estimar la confiabilidad de los instrumentos destinados a medir las variables competencias directivas, gestión educativa y

comportamiento organizacional, es el Alfa de Cronbach, al respecto Oviedo y Campo (2005), señalan que “el alfa de Cronbach es el promedio de las correlaciones entre los ítems que hacen parte de un instrumento. También se puede concebir este coeficiente como la medida en la cual algún constructo, concepto o factor medido está presente en cada ítem” (p. 575).

Con la finalidad de determinar la confiabilidad de los instrumentos, se realizó una prueba piloto con profesores de diferentes instituciones educativas públicas, donde se aplicaron los cuestionarios referidos a las variables competencias directivas, gestión educativa y comportamiento organizacional, en una muestra de 20 profesores cuyas características eran similares a la población del presente estudio, habiéndose sometido los resultados a un proceso de análisis estadístico de los ítems con el Alfa de Cronbach, mediante el cual se determinó la confiabilidad de los instrumentos como se indica:

Tabla 13.

Resultados de la confiabilidad de los instrumentos.

Cuestionarios	Alfa de Cronbach	N° de ítems
Cuestionario sobre competencias directivas	0,97505	30
Cuestionario sobre gestión educativa	0,97124	31
Cuestionario sobre comportamiento organizacional	0,90496	26

Tabla 14.

Niveles de confiabilidad.

Valores	Nivel
De -1 a 0	No es confiable
De 0,01 a 0,49	Baja confiabilidad
De 0,5 a 0,75	Moderada confiabilidad
De 0,76 a 0,89	Fuerte confiabilidad
De 0,9 a 1	Alta confiabilidad

Fuente: Bisquerra (2004), Metodología de la Investigación Educativa.

El coeficiente de Alfa de Cronbach obtenido para el cuestionario sobre competencias directivas es de ,97505; lo cual indica que el nivel de confiabilidad de dicho instrumento es de alta confiabilidad, para el caso del cuestionario gestión

educativa es de ,97124; lo que indica que el nivel es de alta confiabilidad y asimismo para el cuestionario comportamiento organizacional es de ,90496; lo que indica que el nivel es de alta confiabilidad.

2.7 Métodos de análisis e interpretación de datos

2.7.1 Procedimiento de recolección de datos

A efectos de recolectar los datos para la presente investigación se solicitó a la Unidad de Gestión Educativa Local de Putumayo, Región Loreto, la autorización para la aplicación cuestionarios a profesores de instituciones educativas adscritas a la UGEL Putumayo.

Se procedió a tomar la encuesta, a los profesores de instituciones educativas seleccionadas según la muestra, se les indicó que los cuestionarios eran anónimos, con el fin de evitar en lo posible sesgos en las respuestas y alentando de ese modo a que los participantes plasmen realmente sus percepciones en los cuestionarios, el tiempo estimado para el desarrollo del cuestionario fue de 40 minutos aproximadamente.

2.7.2 Métodos de análisis de datos

Luego de la recolección de datos y para fines de la presente investigación se procesó la información mediante el programa estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS V.22 para Windows), porcentajes en tablas y figuras para presentar la distribución de los datos y la estadística descriptiva. Para la ubicación dentro de la escala de medición y con respecto al proceso de contrastación de las hipótesis, la relación fue cuantificada mediante el coeficiente de regresión logística multinomial.

La *regresión logística multinomial*, “es utilizada en modelos con variable dependiente de tipo nominal con más de dos categorías (politómica) y es una extensión multivariante de la regresión logística binaria clásica. Las variables independientes pueden ser tanto continuas (covariables) como categóricas (factores)” (Gómez y Palacios 2013, p. 12).

III. Resultados

3.1 Presentación de resultados descriptivos

Tabla 15.

Descripción de la variable competencias directivas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No óptimo	25	25,8	25,8	25,8
Promedio	40	41,2	41,2	67,0
Óptimo	32	33,0	33,0	100,0
Total	97	100,0	100,0	

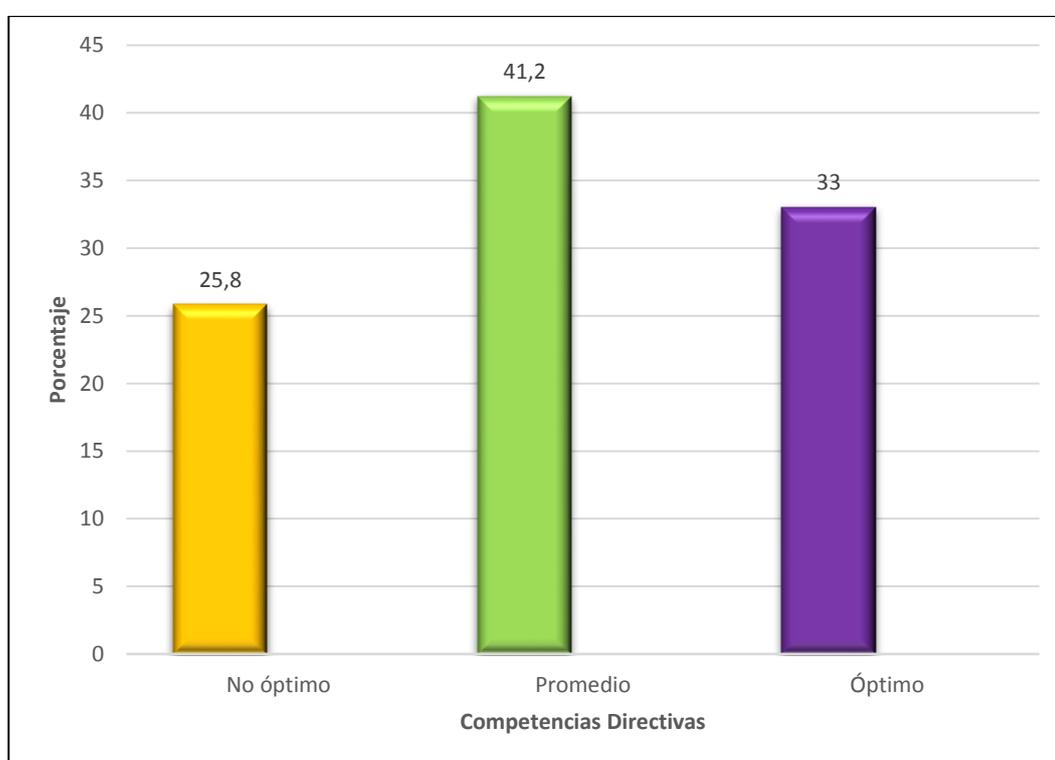


Figura 8. Descripción de la variable competencias directivas

En la tabla 15 se observa que el 41,2% de los profesores encuestados refieren que las competencias directivas se encuentran en un nivel “promedio”, el 33% que se encuentra en un nivel “óptimo” y el 25,8% que es “no óptimo”. Esta misma tendencia se observa en la figura 8. Este resultado es alentador, debido a que los directivos en su mayoría generan sus propios conocimientos y potencian el talento de los docentes proporcionándole herramientas cognitivas, así mismo, se infiere que los directivos son líderes pedagógicos y tienen la capacidad de comunicarse

asertivamente, trabajar en equipo y toman decisiones con responsabilidad en base a los principios y valores éticos.

Tabla 16.

Descripción de la variable gestión educativa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Debe mejorar	23	23,7	23,7	23,7
Regular	36	37,1	37,1	60,8
Excelente	38	39,2	39,2	100,0
Total	97	100,0	100,0	

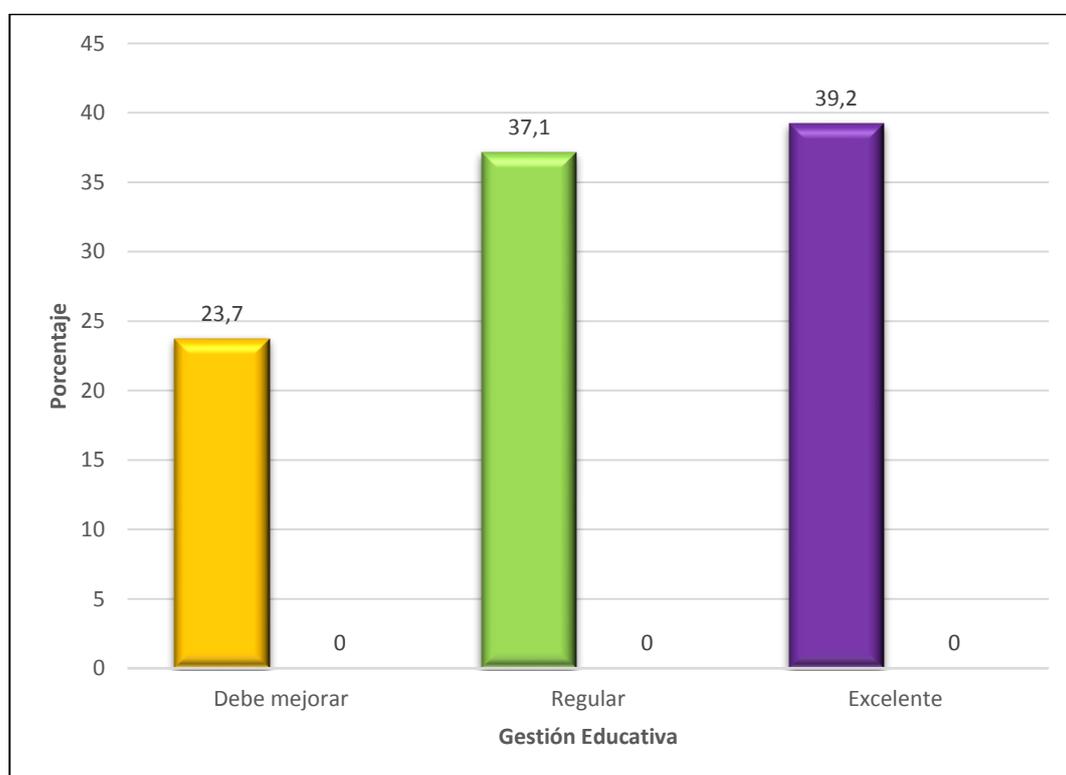


Figura 9. Descripción de la variable gestión educativa

En la tabla 16 se observa que el 39,2% de los profesores encuestados refieren que la gestión educativa se encuentra en un nivel “excelente”, el 37,1% que se encuentra en un nivel “regular” y el 23,7% que se “debe mejorar”. Esta misma tendencia se observa en la figura 9. Este resultado es alentador debido a que los directivos desarrollan acciones y procesos pedagógicos y administrativos integrados horizontal y verticalmente dentro de la institución educativa, el cual

permite brindar un servicio de calidad y lograr aprendizajes en los estudiantes. Se puede inferir que los directivos en su mayoría planifican y dirigen la institución educativa, teniendo en cuenta los principios pedagógicos, el potencial humano, los recursos financieros, materiales y a través de una relación positiva con la comunidad educativa.

Tabla 17.

Descripción de la variable comportamiento organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Inadecuado	17	17,5	17,5	17,5
Poco adecuado	26	26,8	26,8	44,3
Adecuado	54	55,7	55,7	100,0
Total	97	100,0	100,0	

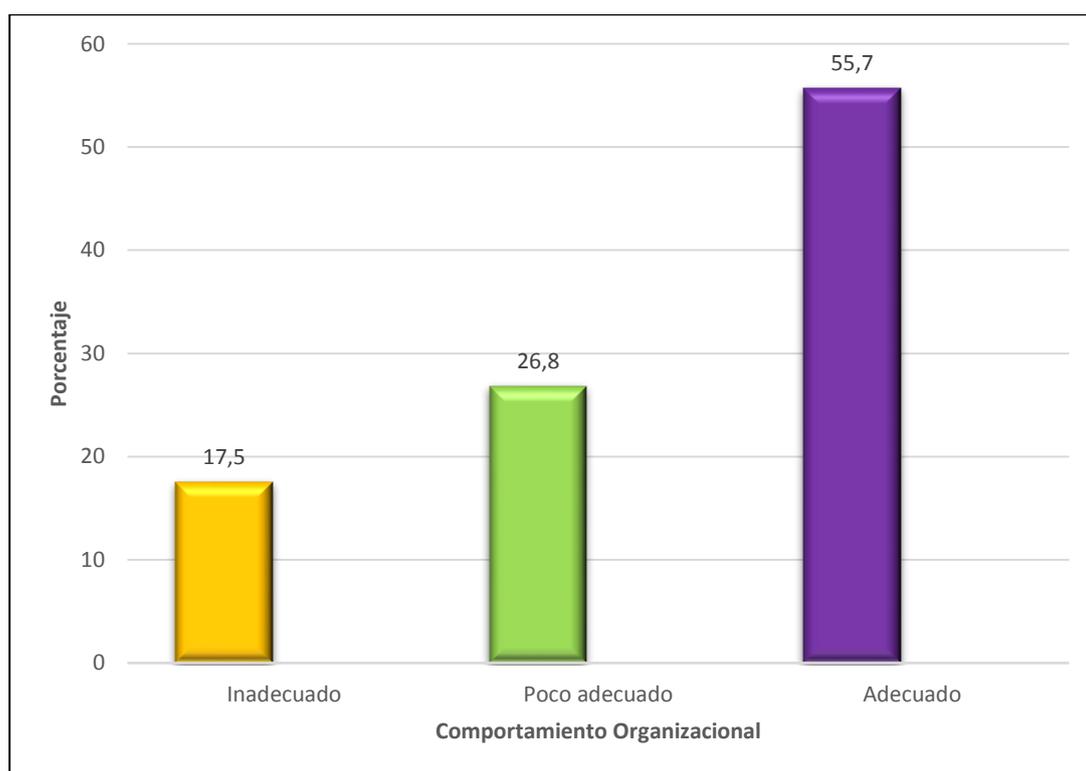


Figura 10. Descripción de la variable comportamiento organizacional.

En la tabla 17 se observa que el 55,7% de los profesores encuestados refirieron que el comportamiento organizacional se encuentra en un nivel “adecuado”, el 26,8% que se encuentra en un nivel “poco adecuado” y el 17,5% que es

“inadecuado”. Esta misma tendencia se observa en la figura 10. Este resultado es alentador debido a que la mayoría de docentes se encuentran motivados, satisfechos e involucrados con su trabajo. Así mismo, manifiestan que en su mayoría trabajan en equipo el cual permite lograr objetivos institucionales. En relación a la estructura organizacional los docentes señalan que la división, agrupación y coordinación de los trabajos es adecuado

3.2. Comprobación de hipótesis

Hipótesis General

H₀: Las competencias directivas y la gestión educativa no influyen significativamente en el comportamiento organizacional de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016.

H_g: Las competencias directivas y la gestión educativa influyen significativamente en el comportamiento organizacional de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016.

Tabla 18.

Pruebas de contraste de la razón de verosimilitud del modelo competencias directivas y gestión educativa en el comportamiento organizacional.

Efecto	Criterio de ajuste del modelo	Contrastes de la razón de verosimilitud		
	-2 log verosimilitud del modelo reducido	Chi-cuadrado	Gl	Sig.
Intersección	9,264 ^a	,000	0	.
Competencias directivas	19,698	10,434	4	,034
Gestión educativa	61,122	51,858	4	,000

a. Este modelo reducido es equivalente al modelo final ya que la omisión del efecto no incrementa los grados de libertad.

La prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo tanto para competencias directivas ($x^2=10,434$; $p<0,05$), como para gestión educativa ($x^2=51,858$; $p<0,05$). Ello significa que las competencias directivas y la gestión educativa, influyen significativamente en el comportamiento organizacional de los profesores.

Tabla 19.

Bondad de ajuste del modelo competencias directivas y gestión educativa en el comportamiento organizacional.

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	,000	4	1,000
Desviación	,000	4	1,000

Una vez construido el modelo de regresión logística, es necesario comprobar la calidad del ajuste de los valores predichos por el modelo a los valores observados. Tanto la Desviación ($x^2 = ,000$), como el estadístico x^2 de Pearson ($x^2 = ,000$), muestran valores iguales a cero y un $p > 0,5$; por tanto, se puede señalar que el modelo de regresión logística donde se considera que las competencias directivas y la gestión educativa influyen en el comportamiento organizacional, se ajusta bien a los datos y es aceptable.

Tabla 20.

Pseudo R – cuadrado del modelo competencias directivas y gestión educativa en el comportamiento organizacional.

Cox y Snell	,714
Nagelkerke	,830
McFadden	,636

El valor de Pseudo – R cuadrado de Nagelkerke (0,830), indica que el modelo propuesto explica el 83% de la variable dependiente (Comportamiento organizacional).

Tabla 21.

Estimación de los parámetros del modelo competencias directivas y gestión educativa en el comportamiento organizacional.

Comportamiento organizacional ^a	B	Error típ.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
Intersección	-20,280	1,464	191,928	1	,000	
Inadecuado						
[Comp_direct=1,00]	-17,059	1,464	135,801	1	,000	3,902E-008
[Comp_direct=2,00]	,482	1,997	,058	1	,809	1,620
[Comp_direct=3,00]	0 ^b	.	.	0	.	.
[Gest_Educ=1,00]	38,592	,000	.	1	.	57589531497488952,000
[Gest_Educ=2,00]	,807	1,936	,174	1	,677	2,241
[Gest_Educ=3,00]	0 ^b	.	.	0	.	.
Poco adecuado						
Intersección	-35,058	1,290	738,735	1	,000	
[Comp_direct=1,00]	35,642	2,269	246,854	1	,000	3014534385797903,000
[Comp_direct=2,00]	17,217	,939	336,244	1	,000	29996477,441
[Comp_direct=3,00]	0 ^b	.	.	0	.	.
[Gest_Educ=1,00]	-1,277	2,247	,323	1	,570	,279
[Gest_Educ=2,00]	18,483	,884	436,754	1	,000	106466879,652
[Gest_Educ=3,00]	0 ^b	.	.	0	.	.

La tabla 21 indica que la intersección de las variables competencias directivas y gestión educativa predicen el comportamiento organizacional (Wald=191,928; $p < 0,05$ y Wald=738,735; $p < 0,05$).

En resumen, se ha obtenido en la prueba de contraste de la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ($p < 0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación y estadístico χ^2 de Pearson con $p > 0,05$); y explica el 83% de la variable dependiente (comportamiento organizacional). Por lo tanto, se decide rechazar la hipótesis nula es decir: Las competencias directivas y la gestión educativa influyen significativamente en el comportamiento organizacional de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016.

Hipótesis específica 1

H₀: Las competencias directivas y la gestión educativa no influyen significativamente en la conducta individual de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016.

H₁: Las competencias directivas y la gestión educativa influyen significativamente en la conducta individual de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016.

Tabla 22.

Pruebas de contraste de la razón de verosimilitud del modelo competencias directivas y gestión educativa en la conducta individual.

Efecto	Criterio de ajuste del modelo	Contrastes de la razón de verosimilitud		
	-2 log verosimilitud del modelo reducido	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Intersección	9,211 ^a	,000	0	.
Competencias directivas	19,571	10,360	4	,035
Gestión educativa	62,292	53,081	4	,000

a. Este modelo reducido es equivalente al modelo final ya que la omisión del efecto no incrementa los grados de libertad.

La prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo tanto para competencias directivas ($x^2=10,360$; $p<0,05$), como para gestión educativa ($x^2=53,081$; $p<0,05$). Ello significa que las competencias directivas y la gestión educativa, influyen significativamente en la conducta individual de los profesores.

Tabla 23.

Bondad de ajuste del modelo competencias directivas y gestión educativa en la conducta individual.

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	,000	4	1,000
Desviación	,000	4	1,000

Tanto la Desviación ($x^2 = ,000$), como el estadístico x^2 de Pearson ($x^2 = ,000$), muestran un $p>0,5$; por tanto, se puede señalar que el modelo de regresión logística donde se considera que las competencias directivas y la gestión educativa influyen en la conducta individual, se ajusta bien a los datos y es aceptable.

Tabla 24.

Pseudo R – cuadrado del modelo competencias directivas y gestión educativa en la conducta individual

Cox y Snell	,722
Nagelkerke	,838
McFadden	,646

El valor de Pseudo – R cuadrado de Nagelkerke (0,838), indica que el modelo propuesto explica el 83,8% de la variable dependiente (Conducta individual).

Tabla 25.

Estimación de los parámetros del modelo competencias directivas y gestión educativa en la conducta individual.

Conducta individual ^a	B	Error típ.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)	
Inadecuado	Intersección	-	1,491	185,59	1	,000	
	[Comp_direct=1,00]	20,311		0			
	[Comp_direct=2,00]	-	1,491	129,58	1	,000	4,260E-008
	[Comp_direct=3,00]	16,971		3			
	[Gest_Educ=1,00]	,526	2,002	,069	1	,793	1,691
	[Gest_Educ=2,00]	0 ^b	.	.	0	.	.
	[Gest_Educ=3,00]	38,535	,000	.	1	.	54374147105668040,00
Poco adecuado	Intersección	-	1,283	751,09	1	,000	
	[Comp_direct=1,00]	35,168		9			
	[Comp_direct=2,00]	35,601	2,258	248,57	1	,000	2892737364385235,00
	[Comp_direct=3,00]	17,355	,936	343,66	1	,000	34438287,902
	[Gest_Educ=1,00]	0 ^b	.	.	0	.	.
	[Gest_Educ=2,00]	-1,126	2,234	,254	1	,614	,324
	[Gest_Educ=3,00]	18,612	,878	449,72	1	,000	121069377,617

La tabla 25 indica que la intersección de las variables competencias directivas y gestión educativa predicen la conducta individual (Wald=185,590; $p < 0,05$ y Wald=751,099; $p < 0,05$).

En resumen, se ha obtenido en la prueba de contraste de la razón de verisimilitud, que el modelo logístico es significativo ($p < 0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación y estadístico χ^2 de Pearson con $p > 0,05$); y explica el 83,8% de la variable dependiente (conducta individual). Por lo tanto, se decide rechazar la

hipótesis nula es decir: Las competencias directivas y la gestión educativa influyen significativamente en la conducta individual de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016.

Hipótesis específica 2

H₀: Las competencias directivas y la gestión educativa no influyen significativamente en la conducta grupal de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016.

H₂: Las competencias directivas y la gestión educativa influyen significativamente en la conducta grupal de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016.

Tabla 26.

Pruebas de contraste de la razón de verosimilitud del modelo competencias directivas y gestión educativa en la conducta grupal

Efecto	Criterio de ajuste del modelo	Contrastes de la razón de verosimilitud		
	-2 log verosimilitud del modelo reducido	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Intersección	9,144 ^a	,000	0	.
Competencias directivas	19,490	10,346	4	,035
Gestión educativa	63,552	54,408	4	,000

a. Este modelo reducido es equivalente al modelo final ya que la omisión del efecto no incrementa los grados de libertad.

La prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo tanto para competencias directivas ($x^2=10,346$; $p<0,05$), como para gestión educativa ($x^2=54,408$; $p<0,05$). Ello significa que las competencias directivas y la gestión educativa, influyen significativamente en la conducta grupal de los profesores.

Tabla 27.

Bondad de ajuste del modelo competencias directivas y gestión educativa en la conducta grupal

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	,000	4	1,000
Desviación	,000	4	1,000

Tanto la Desviación ($\chi^2 = ,000$), como el estadístico χ^2 de Pearson ($\chi^2 = ,000$), muestran un $p > 0,5$; por tanto, se puede señalar que el modelo de regresión logística donde se considera que las competencias directivas y la gestión educativa influyen en la conducta grupal, se ajusta bien a los datos y es aceptable.

Tabla 28.

Pseudo R - cuadrado del modelo competencias directivas y gestión educativa en la conducta grupal

Cox y Snell	,731
Nagelkerke	,846
McFadden	,658

El valor de Pseudo – R cuadrado de Nagelkerke (0,846), indica que el modelo propuesto explica el 84,6% de la variable dependiente (Conducta grupal)

Tabla 29.

Estimación de los parámetros del modelo competencias directivas y gestión educativa en la conducta grupal

Conducta grupal ^a	B	Error típ.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)		
Inadecuado	Intersección	-	1,519	179,414	1	,000		
	[Comp_direct=1,00]	20,343	-	1,519	123,575	1	,000	4,652E-008
	[Comp_direct=2,00]	16,883	-	2,007	,082	1	,775	1,775
	[Comp_direct=3,00]	,574	0 ^b	.	.	0	.	.
	[Gest_Educ=1,00]	38,479	,000	.	.	1	.	51453731221301536,000
	[Gest_Educ=2,00]	,950	1,940	,240	1	,624	2,586	
	[Gest_Educ=3,00]	0 ^b	.	.	.	0	.	.
Poco adecuado	Intersección	-	1,277	763,885	1	,000		
	[Comp_direct=1,00]	35,291	35,566	2,251	249,595	1	,000	2793654868372213,000
	[Comp_direct=2,00]	17,504	,934	351,385	1	,000	40002208,970	
	[Comp_direct=3,00]	0 ^b	.	.	.	0	.	.
	[Gest_Educ=1,00]	-,969	2,226	,189	1	,663	,380	
	[Gest_Educ=2,00]	18,751	,871	463,625	1	,000	139161707,604	
	[Gest_Educ=3,00]	0 ^b	.	.	.	0	.	.

La tabla 29 indica que la intersección de las variables competencias directivas y gestión educativa predicen la conducta grupal (Wald=179,414; $p < 0,05$ y Wald=763,885; $p < 0,05$).

En resumen, se ha obtenido en la prueba de contraste de la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ($p < 0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación y estadístico χ^2 de Pearson con $p > 0,05$); y explica el 84,6% de la variable dependiente (conducta grupal). Por lo tanto, se decide rechazar la hipótesis nula, es decir: Las competencias directivas y la gestión educativa influyen significativamente en la conducta grupal de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016.

Hipótesis específica 3

H₀: Las competencias directivas y la gestión educativa no influyen significativamente en la estructura organizacional de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016.

H₃: Las competencias directivas y la gestión educativa influyen significativamente en la estructura organizacional de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016.

Tabla 30.

Pruebas de contraste de la razón de verosimilitud del modelo competencias directivas y gestión educativa en la estructura organizacional

Efecto	Criterio de ajuste del modelo	Contrastes de la razón de verosimilitud		
	-2 log verosimilitud del modelo reducido	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Intersección	9,264 ^a	,000	0	.
Competencias directivas	19,698	10,434	4	,034
Gestión educativa	61,122	51,858	4	,000

a. Este modelo reducido es equivalente al modelo final ya que la omisión del efecto no incrementa los grados de libertad.

La prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo tanto para competencias directivas ($\chi^2=10,434$; $p < 0,05$), como para gestión educativa ($\chi^2=51,858$; $p < 0,05$). Ello significa que las competencias directivas y la gestión educativa, influyen significativamente en la conducta individual de los profesores.

Tabla 31.

Bondad de ajuste del modelo competencias directivas y gestión educativa en la estructura organizacional.

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	,000	4	1,000
Desviación	,000	4	1,000

Tanto la Desviación ($x^2 = ,000$), como el estadístico x^2 de Pearson ($x^2 = ,000$), muestran un $p > 0,5$; por tanto, se puede señalar que el modelo de regresión logística donde se considera que las competencias directivas y la gestión educativa influyen en la estructura organizacional, se ajusta bien a los datos y es aceptable.

Tabla 32.

Pseudo R – cuadrado del modelo competencias directivas y gestión educativa en la estructura organizacional.

Cox y Snell	,714
Nagelkerke	,830
McFadden	,636

El valor de Pseudo – R cuadrado de Nagelkerke (0,830), indica que el modelo propuesto explica el 83% de la variable dependiente (estructura organizacional)

Tabla 33.

Estimación de los parámetros del modelo competencias directivas y gestión educativa en la estructura organizacional.

Estructura organizacional ^a	B	Error típ.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)	
Intersección	-	1,464	191,928	1	,000		
[Comp_direct=1,00]	20,280	-	1,464	135,801	1	,000	3,902E-008
Inadecuado [Comp_direct=2,00]	,482	1,997	,058	1	,809	1,620	
[Comp_direct=3,00]	0 ^b	.	.	0	.	.	
[Gest_Educ=1,00]	38,592	,000	.	1	.	57589531497488952,000	
[Gest_Educ=2,00]	,807	1,936	,174	1	,677	2,241	
[Gest_Educ=3,00]	0 ^b	.	.	0	.	.	
Intersección	-	1,290	738,735	1	,000		
[Comp_direct=1,00]	35,058	-	2,269	246,854	1	,000	3014534385797903,000
Poco adecuado [Comp_direct=2,00]	17,217	,939	336,244	1	,000	29996477,441	
[Comp_direct=3,00]	0 ^b	.	.	0	.	.	
[Gest_Educ=1,00]	-1,277	2,247	,323	1	,570	,279	
[Gest_Educ=2,00]	18,483	,884	436,754	1	,000	106466879,652	
[Gest_Educ=3,00]	0 ^b	.	.	0	.	.	

La tabla 33 indica que la intersección de las variables competencias directivas y gestión educativa predicen la estructura organizacional (Wald=191,928; $p < 0,05$ y Wald=738,735; $p < 0,05$).

En resumen, se ha obtenido en la prueba de contraste de la razón de verisimilitud, que el modelo logístico es significativo ($p < 0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación y estadístico χ^2 de Pearson con $p > 0,05$); y explica el 83% de la variable dependiente (estructura organizacional). Por lo tanto, se decide rechazar la hipótesis nula, es decir: Las competencias directivas y la gestión educativa influyen significativamente en la estructura organizacional de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016.

IV. Discusión

En relación a los resultados de la variable competencias directivas, la tabla 15 y la figura N° 8, muestra que el 41,2% de los profesores encuestados refieren que las competencias directivas se encuentran en un nivel “promedio”, el 33% que se encuentra en un nivel “óptimo” y el 25,8% en “no óptimo”. Estos datos son alentadores ya que un promedio de 72 profesores señalaron que las competencias directivas se encuentran en un nivel óptimo y promedio, el cual es favorable desde todo punto de vista. De estos datos se puede deducir que los directores de las instituciones educativas cuentan con competencias básicas como; conocimiento, liderazgo, habilidades comunicativas, valores éticos y la capacidad para formar equipos de trabajo, que permiten alcanzar las metas propuestas por la organización.

En relación a los resultados de la variable gestión educativa, resumidos en la tabla N° 16 y la figura N° 9, se puede apreciar que el 39,2% de los profesores encuestados refirieron que la gestión educativa se encuentra en un nivel “excelente”, el 37,1% que se encuentra en un nivel “regular” y el 23,7% que se “debe mejorar”. A manera de síntesis 74 profesores encuestados de las instituciones educativas de del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016 señalaron que los directores han realizado una gestión educativa excelente y regular, el cual es favorable también desde todo punto de vista. Estos datos permiten inferir que existe una adecuada gestión educativa por tanto la calidad y el servicio educativo tienen una tendencia de mejora continua.

Y finalmente los resultados descriptivos de la variable comportamiento organizacional de los profesores del distrito de Putumayo, plasmados en la tabla N° 17 y gráfico N° 10, muestran que el 55,7% de profesores encuestados señalaron que el comportamiento organizacional se encuentra en un nivel “adecuado”, el 26,8% que se encuentra en un nivel “poco adecuado” y el 17,5% que es “inadecuado”. Un total de 80 de profesores encuestados confirmaron que el comportamiento organizacional está en un nivel adecuado, el cual es favorable desde todo punto de vista. De estos datos se puede inferir que en los profesores existen conductas positivas, de compromiso, satisfacción, de vocación, etc., para realizar su labor de forma eficiente y responsable.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el coeficiente de regresión logística multinomial para la hipótesis que ha orientado la investigación se observó que las competencias directivas y la gestión educativa influyen significativamente en el comportamiento organizacional de los profesores del distrito de Putumayo, Región Loreto 2016, hallándose en la prueba de contraste de la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ($p < 0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación y estadístico χ^2 de Pearson con $p > 0,05$); y explica el 83% de la variable dependiente (comportamiento organizacional). Esto confirma la teoría de McClelland citado por Escobar (2005) quien señaló que “Si se determina las necesidades que mueven a los empresarios y gerentes podrán seleccionarse entonces personas con un adecuado nivel y por consiguiente formarlas con el propósito de que puedan desarrollar y sacar adelante sus proyectos” (p. 34). Y la teoría de Cardona (1999) que nos dice “las competencias directivas son aquellos comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva. Estas competencias son genéricas, cada empresa pueda destacar unas más que otras y pueden estudiarse de manera conjunta” (p.20). Y la teoría de Puga y Martínez (2008) quienes propusieron “cinco habilidades mínimas que requieren poseer los gerentes o directivos de los nuevos tiempos: orientados al conocimiento, liderazgo, habilidades para comunicar, valores éticos y habilidad para construir equipos de trabajo” (p. 100). Y la teoría del Instituto Internacional de Planteamiento de la Educación de Buenos Aires –UNESCO (2000) El concepto de gestión educativa se entrelaza con la idea del fortalecimiento, la integración y la retroalimentación del sistema. La gestión educativa supone la interdependencia de: a) una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales; b) prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno; c) juicios de valor integrados en las decisiones técnicas; d) principios útiles para la acción; múltiples actores, en múltiples espacios de acción; f) temporalidades diversas personales, grupales y societales superpuestas y/o articuladas. (p.17). y la teoría de Robbins y Judge (1999) señalaron que “El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones” (p. 10). También se ha podido corroborar con las investigaciones de Marcano y Finol (2007) quienes arribaron a la siguiente conclusión “En relación

a la variable competencias gerenciales en los roles del director, coordinador, mentor y facilitador, con sus respectivos indicadores, los resultados permitieron ubicarlos en la categoría muy alto dominio de la competencia; esto pone en evidencia que, según su propia percepción, los directores y subdirectores de las escuelas básicas de I y II etapas, poseen las características y cualidades requeridas para la conducción de las escuelas que gerencian” (p. 429). Así mismo, se pudo corroborar con los estudios realizados por García (2009) en su tesis Gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California, arribando a la siguiente conclusión: “La gestión escolar es determinante en la calidad de una escuela de educación primaria. La gestión escolar, así como, sus formas de ejercerla se enfocan en la teoría de la administración gerencial y la administración humanista, sin embargo, la jornada laboral de los directivos es consumida más por la solución de problemas imprevistos que por actividades administrativas, dejando casi sin atención al factor pedagógico. Por tanto, las actividades que realizan los directores impactan en la calidad de la escuela sea de forma positiva o negativa” (p. 99). Finalmente Cámara (2010) en su tesis Conflicto cultural y comportamiento organizacional de los centros educativos, llegó a la siguiente conclusión: Los índices de los Factores de la Cultura Organizacional varían, no solo dependiendo del tipo de establecimiento educativo, sino también del nivel de enseñanza, lo que significa que los grupos de profesores distintos, que ejercen funciones en el mismo tipo de establecimiento educativo, presentan valores significativamente distintos para los mismos índices, siendo ejemplo de eso las diferencias observadas entre Educadores de Infancia y Profesores de 1.º Ciclo, profesionales que ejercen funciones en el mismo tipo de organización, pero mismo así distinguen de forma significativa en lo que se refiere a los índices de los Factores de la Cultura Organizacional.

Respecto a la hipótesis específica N° 01: la prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo tanto para competencias directivas ($x^2=10,360$; $p<0,05$), como para gestión educativa ($x^2=53,081$; $p<0,05$) se ajusta bien a los datos (Desviación y estadístico x^2 de Pearson con $p>0,05$); y explica el 83,8% de la variable dependiente (conducta individual), lo cual indica que las competencias directivas y la gestión educativa

influyen significativamente en la conducta individual de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016. Este resultado concuerda con la teoría de Robbins y Judge (1999) Las actitudes de los individuos se basan en tres componentes; el *cognitivo*, que permite analizar, evaluar y juzgar un hecho o fenómeno suscitado en la organización, el *afectivo*, que permite evocar sentimientos ya sean de alegría o de angustia y el *comportamiento*, que activa la intención del individuo por realizar una tarea de forma eficiente. Así mismo, señalaron que, en los últimos años las investigaciones sobre comportamiento organizacional se han direccionado hacia tres actitudes de los individuos en el trabajo. El primero es la satisfacción en el trabajo, todo individuo que realiza un trabajo debe sentir una alta satisfacción, por lo tanto, sus sentimientos sobre el trabajo que realiza serán positivo. La segunda es el involucramiento en el trabajo, actitud relacionada con el nivel de desempeño laboral de un individuo y a su identidad con la organización. La tercera es el compromiso organizacional, actitud que se refiere al grado de identidad que un individuo tiene con su organización, específicamente con trabajos específicos. Y la teoría de Chiavenato (2015) que afirmó “las personas hacen a la organización, son la energía que la mueve, la inteligencia que la nutre, el talento que la hace dinámica y las competencias y habilidades que la llevan al éxito” (p. 180). Estos resultados concuerdan con la investigación de Montero y Saravia (2014) en su tesis Gestión educativa y desempeño de los docentes de la institución educativa N° 1231 UGEL N° 06 del distrito de Ate. Llegó a la siguiente conclusión: La gestión educativa (correlación alta) y sus dimensiones gestión institucional, gestión administrativa, gestión pedagógica y gestión comunitaria (correlación moderada) se relacionan significativamente con el desempeño de los docentes de la institución educativa N° 1231 UGEL N° 06 del distrito de Ate. Así también Coca (2015) en su tesis doctoral titulada Gestión directiva y competencia administrativa según los docentes de los CETPROS públicos de Huaura, 2014, presentado la siguiente conclusión: La Gestión directiva se relaciona directa y significativamente con las competencias administrativas; planificación, organización y dirección, según los docentes de los CETPROS públicos de Huaura, 2014. Aprobándose la hipótesis a un nivel de relación alta.

Respecto a la hipótesis específica N° 02: la prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo tanto para competencias directivas ($x^2=10,346$; $p<0,05$), como para gestión educativa ($x^2=54,408$; $p<0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación y estadístico x^2 de Pearson con $p>0,05$); y explica el 84,6% de la variable dependiente (conducta grupal), lo cual indica que las competencias directivas y la gestión educativa influyen significativamente en la conducta grupal de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016. Estos resultados concuerdan con la teoría de Robbins y Judge (1999) quienes señalaron que “un grupo se define como dos o más individuos que interactúan, que son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares” (p. 284). Y la teoría de Chiavenato (2015), quien afirmó que “un grupo está compuesto por dos o más personas interdependientes que se unen e interactúan para alcanzar determinados objetivos. El comportamiento de un grupo es más que la suma de las conductas de los individuos que la forman” (p. 272). Y la teoría de Griffin y Moorhead (2011) quienes precisaron que “Desde una perspectiva gerencial, el grupo de trabajo es el medio primario por el cual los gerentes coordinan el comportamiento de los individuos para alcanzar las metas organizaciones” (p. 227). Este resultado se relaciona con la investigación de Basilio (2014) en su tesis Competencias directivas y gestión educativa en instituciones educativas del nivel primaria y secundaria del distrito de Hualmay, UGEL 09, 2014, concluye que: Las competencias directivas y sus dimensiones gestión del conocimiento, liderazgo, habilidades comunicativas y valores éticos se relacionan positiva y significativamente con la gestión educativa en instituciones educativas de los niveles de primaria y secundaria del distrito de Hualmay, UGEL 09, 2014. Así mismo, Sorados (2011) en su tesis Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa, concluye que: existe un 95% de probabilidad que la variable liderazgo y las dimensiones pedagógico, administrativo e institucional se relacione con la calidad de gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03 de Lima.

Y respecto a la hipótesis específica N° 03: la prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo tanto para competencias directivas ($x^2=10,434$; $p<0,05$), como para gestión educativa

($\chi^2=51,858$; $p<0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación y estadístico χ^2 de Pearson con $p>0,05$); y explica el 83% de la variable dependiente (estructura organizacional), lo que indica que las competencias directivas y la gestión educativa influyen significativamente en la estructura organizacional de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016. Estos resultados concuerdan con la teoría de Robbins y Judge (1999) quienes señalaron que “Una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades” (p. 519), esta definición es ampliada por Griffin y Moorhead (2011), quienes nos señalaron que “la estructura organizacional es el sistema de relaciones de tareas, informes y autoridad en el cual se realiza el trabajo de la organización”. La teoría de Chiavenato (2015), afirmó que “para que las instituciones puedan funcionar correctamente deben tener una estructura que contenga e integre órganos, personas, tareas, relaciones recursos, etc. Esta estructura funciona como un esqueleto y ayuda a coordinar los elementos vitales para el adecuado funcionamiento de las organizaciones” (p. 106). Este resultado se relaciona con la investigación de Muriel y Hualpa (2014) en su tesis Comportamiento organizacional y desempeño docente en las Instituciones Educativas del nivel inicial de la Red 11 UGEL 02, 2014, llegaron al siguiente resultado: El comportamiento organizacional (correlación moderada) y sus dimensiones conducta individual, conducta grupal y sistema organizacional (correlación alta) se relaciona directa y significativamente moderada con el desempeño docente en las Instituciones Educativas del nivel inicial de la Red 11 UGEL 02, 2014.

V. Conclusiones

- Primera:** La prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo tanto para competencias directivas ($x^2=10,434$; $p<0,05$), como para gestión educativa ($x^2=51,858$; $p<0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación y estadístico x^2 de Pearson con $p>0,05$); y explica el 83% de la variable dependiente (comportamiento organizacional), lo cual indica que las competencias directivas y la gestión educativa influyen significativamente en el comportamiento organizacional de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016. Esto confirma la hipótesis y el objetivo general del estudio.
- Segunda:** La prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo tanto para competencias directivas ($x^2=10,360$; $p<0,05$), como para gestión educativa ($x^2=53,081$; $p<0,05$) se ajusta bien a los datos (Desviación y estadístico x^2 de Pearson con $p>0,05$); y explica el 83,8% de la variable dependiente (conducta individual), lo cual indica que las competencias directivas y la gestión educativa influyen significativamente en la conducta individual de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016. Esto confirma la hipótesis 2 y el objetivo 2 del estudio.
- Tercera:** La prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo tanto para competencias directivas ($x^2=10,346$; $p<0,05$), como para gestión educativa ($x^2=54,408$; $p<0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación y estadístico x^2 de Pearson con $p>,005$); y explica el 84,6% de la variable dependiente (conducta grupal), lo cual indica que las competencias directivas y la gestión educativa influyen significativamente en la conducta grupal de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016. Esto confirma la hipótesis 2 y el objetivo 2 del estudio.
- Cuarta:** La prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo tanto para competencias directivas ($x^2=10,434$; $p<0,05$), como para gestión educativa ($x^2=51,858$; $p<0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación y estadístico x^2 de Pearson con

$p > 0,05$); y explica el 83% de la variable dependiente (estructura organizacional), lo que indica que las competencias directivas y la gestión educativa influyen significativamente en la estructura organizacional de los profesores de instituciones educativas del Distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016. Esto confirma la hipótesis 2 y el objetivo 2 del estudio.

VI. Recomendaciones

- Primera:** El Ministerio de Educación a través de sus instancias de gestión educativa descentralizada (DRE y UGEL) debe implementar programas de fortalecimiento de capacidades dirigido a directores de instituciones educativas con la finalidad de seguir mejorando las competencias directivas y la gestión educativa, el mismo que repercutirá significativamente en el comportamiento organizacional de los profesores.
- Segunda:** Los investigadores deben profundizar las investigaciones relacionadas con la conducta individual del profesor. Así mismo el Ministerio de Educación debe implementar en la malla curricular de formación inicial para profesores, cursos relacionados a la psicología del comportamiento humano y la inteligencia emocional. Y los directores deben identificar las competencias, capacidades y talentos de los profesores para desarrollar, ampliar y direccionar el potencial humano en beneficio de la institución educativa.
- Tercera:** La comunidad educativa debe promover y sostener la cultura organizacional para desarrollar su identidad y un clima institucional favorable; enmarcado en la práctica de valores, buenas relaciones interpersonales, adaptabilidad, manejo del estrés, equidad, entre otros. Así mismo los directores deben identificar diferencias, creencias, hábitos, y otras variables culturales que le permitan comprender el comportamiento y las actitudes que predominan entre los profesores.
- Cuarta:** Los directores como líderes pedagógicos y gestores de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, deben monitorear y acompañar a los profesores en el cumplimiento de sus funciones y actividades curriculares establecido en el diseño organizacional (PEI, PCI, ROF, RIT, PAT, entre otros), con la finalidad de alcanzar los fines y objetivos de la institución educativa.

VI. Referencia bibliográfica

- Abad, I. y Castillo A. (2004). *Desarrollo de competencias directivas. Ajustes de la formación universitaria a la realidad empresarial*. Recuperado de: http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE_2795_29-41__FA73956D92966BF3E12353076EB83B42.pdf
- Basilio, A. (2014). *Competencias directivas y gestión educativa en instituciones educativas del nivel primaria y secundaria del distrito de Hualmay, UGEL 09, 2014*. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo.
- Cámara, S. (2010) *Conflicto cultural y comportamiento organizacional: Un estudio en profesorado de las instituciones educativas de la Región Autónoma de Madeira*. (Tesis doctoral) UCA Universidad de Cádiz. Recuperado de: http://www.madeira-edu.pt/LinkClick.aspx?fileticket=gjyL_zSehc%3D&tabid=2817
- Cardona, P. y Rey, C. (2010). *Ventaja competitiva empresarial. La organización del liderazgo*. Ideas, Revista de antiguos alumnos del IESE.
- Cardona, P: (1999). *En Busca de las competencias directivas*. Recuperado de: <http://www.ee-iese.com/76/76pdf/afondo2.pdf>
- Cassaus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina*. Ponencia del Congreso Nacional REDUC, 16 y 17 de octubre del 2000.
- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento Organizacional*. 3° Ed. México: Mc Graw Hill.
- Coca, M. (2015). *Gestión directiva y competencia administrativa según los docentes de los CETPROS públicos de Huaura, 2014*. (Tesis de doctoral). Universidad Cesar Vallejo. Lima Perú.
- Covey, S. (1997). *Los 7 hábitos de la gente eficaz*. Barcelona: Paidós Empresa.
- Díaz, R. y Arancibia, H. (2002). *El enfoque de las competencias laborales: historia, definiciones y generación de un modelo de competencias para las organizaciones y las personas*. Recuperado de: <file:///C:/Users/TOSHIBA/Downloads/433-425-1-PB.pdf>

- Dubrin, A. (2003). *Breve historia del comportamiento organizacional II* en, *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. México: Thomson.
- Escobar, M. (2005). *¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?* Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v21n96/v21n96a02.pdf>
- García, R. y Falcon P. (2009). La gestión Escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Esenada, Baja California. (Tesis de Maestría) Instituto de Investigación y Desarrollo Educativo. Baja California México. Recuperado de: <http://iide.ens.uabc.mx/blogs/mce/files/2011/03/Tesis-Jihan-Garc%C3%ADa-Poyato.pdf>
- Gibson, J. (2002). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. Santiago de Chile: Mc Graw – Hill Interamericana.
- Gómez, S. y Palacios, D. (2013). Modelación Logística multinomial para clasificar los hogares El Salvador por niveles de pobreza (Tesis Licenciatura). Universidad de El Salvador. Recuperado de: <http://ri.ues.edu.sv/9807/1/19200966.pdf>
- Griffin, R. y Moorhead, G. (2010). *Comportamiento Organizacional. Gestión de personas y organizaciones*. Novena Edición. México: Cengage Learning Editores S.A.
- Instituto Internacional de Planteamiento de la Educación de Buenos Aires IIPE – UNESCO (2000). *Gestión Educativa Estratégica*. Recuperado de: http://www.colombiaaprende.edu.co/html/productos/1685/articles-139785_archivo_2.unknown
- Izaguirre, R., Ramírez, H. y Pérez, M. (2015). *Las competencias directivas*. Cuba: Kapeluz.
- Don, H. y Slocum, J. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Décima Edición. México: Cengage Learning Editores S.A.

- Hernández, R., Fernández, C y Batista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw – Hill Education.
- Marcano, N. y Finol de Franco, M. (2007). *Competencias personales y gerenciales de los directores y subdirectores de escuelas básicas*. Universidad de Zulia (LUZ. Revista Venezolana de Gerencia (RVG). Recuperado de <http://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/10468/10456>
- Meza, J. (2011). Desafíos para formación en gestión de un director de secundaria en el contexto del plan estratégico de transformación escolar. (Tesis de maestría). Instituto politécnico nacional, México, D.F. Recuperado de <http://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/8190/tesis%20juan%20carlos%20meza.pdf?sequence=1>.
- Ministerio de Educación (2014). Marco del Buen Desempeño Directivo. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/DelInteres/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Montero, M. y Saravia, A. (2014) en su tesis Gestión educativa y desempeño de los docentes de la institución educativa N° 1231 UGEL N° 06 del distrito de Ate. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo. Lima Perú.
- Muriel, C. y Hualpa, K. (2014). Comportamiento organizacional y desempeño docente en las Instituciones Educativas del nivel inicial de la Red 11 UGEL 02, 2014. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo. Lima Perú.
- Pozner, P. (2000). *Gestión Educativa Estratégica. En Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. (Módulo 2. pp.1-37). Buenos Aires, Argentina: ANEP – IIPE – UNESCO Sede Regional Buenos Aires.
- Puga, J. y Martínez, L. (2008). *Competencias directivas en escenarios globales*. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v24n109/v24n109a04.pdf>
- Ortiz, F. (2004). *Diccionario de metodología de la investigación científica*. (1a. ed.). México: Limusa.

- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Rodríguez, C. (2010). Procedimiento para estudiar las necesidades informativas de los directivos en la EHTC "Hermanos Gómez". Aplicación de AMIGA. (Tesis de Maestría). Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte y Loynaz. Camagüey, Cuba. Recuperado de <http://www.repositorio.ehtc.cu/jspui/bitstream/ehtc/71/1/estudusuarios.pdf>
- Rodríguez, J. (2001). *El factor humano en la empresa*. España: Ediciones Deusto S.A.
- Romero, D. (2010). *La dimensión grupal en el comportamiento organizacional*. Revista Iberoamericana de psicología: Ciencia y Tecnología. Recuperado de: <http://revistas.iberoamericana.edu.co/index.php/ripsicologia/article/view/190>
- Secretaria de Educación Pública de México (2010). *Modelo de gestión educativa estratégica*. Segunda edición. Modulo I. México. Recuperado de: <http://formacion.sigeyucatan.gob.mx/formacion/materiales/5/d3/p3/3.%20E%20L%20MODELO%20DE%20GESTION%20EDUCATIVA%20ESTRATEGICA.pdf>
- Sorados, M. (2011). Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa (Tesis de maestría) Universidad Nacional Mayor de san Marcos. Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2388/1/Sorados_pm.pdf
- Teixidó, J. (2007). Competencias para el ejercicio de la gestión escolar. Recuperado de: http://www.joanteixido.org/doc/comp_direct/Jornadas_Toledo.pdf
- Tobón, S. (2006). *Aspectos básicos de la formación basada en competencias*. Talca: Proyecto Mesesup. Recuperado de: http://www.urosario.edu.co/CGTIC/Documentos/aspectos_basicos_formacion_basada_competencias.pdf

Tobón, S. (2006). *Formación Basada en Competencias*. Segunda edición. Bogotá: Ecoe Ediciones.

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization UNESCO - Perú. (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*. Lima, Perú: Lance Gráfico S.A.C.

Zapata, O. (2005). *Herramientas para elaborar tesis e investigaciones socioeducativas*. (1a. Ed.). México: Pax.

Anexos

Anexo 1. Artículo científico

COMPETENCIAS DIRECTIVAS Y LA GESTIÓN EDUCATIVA EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LOS PROFESORES DEL DISTRITO DE PUTUMAYO, 2016.

Resumen

La presente investigación surge como respuesta al problema ¿Cómo influyen las competencias directivas y la gestión educativa en el comportamiento organizacional de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016? La investigación corresponde a un estudio básico, para su propósito se utilizó el nivel explicativo, con un diseño no experimental de corte transversal correlacional – causal, la muestra estuvo conformado por 97 profesores. Se utilizó tres cuestionarios graduados a escala de Likert (nunca, casi nunca, a veces, siempre y casi siempre), los cuales tienen suficiencia y un nivel de alta confiabilidad de acuerdo al siguiente coeficiente 0,975 - 0,971 - 0,904 respectivamente.

Se concluye señalando que, la prueba de contraste de la razón de verosimilitud, del modelo logístico es significativo para las competencias directivas ($\chi^2=10,434$; $p<0,05$), y para la gestión educativa ($\chi^2=51,858$; $p<0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación y estadístico χ^2 de Pearson con $p>0,05$); y explica el 83% de la variable dependiente (comportamiento organizacional). Por lo tanto, las competencias directivas y la gestión educativa influyen significativamente en el comportamiento organizacional de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016.

Palabras clave: competencias directivas, gestión educativa, comportamiento organizacional, institución educativa, estudiante, director, profesor.

DIRECTING SKILLS AND EDUCATIONAL MANAGEMENT IN THE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR OF TEACHERS OF THE PUTUMAYO DISTRICT, 2016.

Abstract

The present research emerges as a response to the problem How do managerial competencies and educational management influence the organizational behavior of teachers of educational institutions in the Putumayo District, Region Loreto, 2016? The research corresponds to a basic study, for its purpose was used the explanatory level, with a non - experimental cross - correlational causal cross - section, the sample was made up of 97 teachers. Three Likert-graded questionnaires (never, almost never, sometimes, always and almost always) were used, which have a sufficiency and a high level of reliability according to the following coefficient: 0.975 - 0.971 - 0.904 respectively. It is concluded that the test of the likelihood ratio of the logistic model is significant for managerial competencies ($\chi^2 = 10,434$, $p < 0,05$), and for educational management ($\chi^2 = 51,858$, $p < 0, 05$); Is well fitted to the data (Pearson's deviation and statistic χ^2 with $p > 0.05$); and explains 83% of the dependent variable (organizational behavior). Therefore, managerial competencies and educational management have a significant influence on the organizational behavior of teachers of educational institutions in Putumayo district, Region Loreto, 2016.

Keywords: management competencies, educational management, organizational behavior, educational institution, student, director, teacher.

INTRODUCCION

La realidad contemporánea ha influenciado en los enfoques y métodos tradicionales que utilizaban las empresas en la formación continua de sus trabajadores, hoy en día se habla de un enfoque basado en competencias laborales, en este contexto Tobón (2006) manifestó que las competencias son procesos complejos de desempeño con idoneidad en un determinado contexto, con responsabilidad” (p. 5), al respecto McClelland citado por Escobar (2005) enfatizó que “las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo y no “a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo” (p. 35). Pero los primeros estudios sobre competencias directivas fueron realizados por Richard Boyatzis en el año 1982, quien definió a la competencia como el conjunto de capacidades y habilidades de una persona para desempeñarse de manera efectiva o superior en su cargo. Boyatzis citado por Díaz y Arancibia (2002) propuso “un modelo genérico compuesto por cinco grupos de competencias; gestión y acción por objetivos, liderazgo, gestión de recursos humanos, dirigir, subordinar, enfocar a otras personas y conocimiento específico” (p. 208). Actualmente Cardona (1999) nos dice que “las competencias directivas son aquellos comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva. Estas competencias son genéricas, cada empresa pueda destacar unas más que otras y pueden estudiarse de manera conjunta” (p.20), complementando los postulados de los teóricos ya señalados Puga y Martínez (2008) propusieron “cinco habilidades mínimas que requieren poseer los gerentes o directivos de los nuevos tiempos: orientados al conocimiento, liderazgo, habilidades para comunicar, valores éticos y habilidad para construir equipos de trabajo” (p. 100).

Estas competencias son consideradas como fundamentales o básicas ya que constituyen la base del comportamiento observable y habitual del directivo. *Orientado al conocimiento*: “La principal responsabilidad del gerente moderno Consiste en contribuir en el desarrollo del elemento humano a efecto de proporcionar a las personas, aquellas herramientas cognoscitivas que les permitan mantenerse viables y añadir valor a la organización de la que son miembros” (Puga y Martínez 2008, p. 91). *Liderazgo*: “El liderazgo transformacional es el conjunto de capacidades que permiten a un líder reconocer las necesidades de un cambio, crear una visión para guiar ese cambio, y ejecutarlo de forma efectiva”, (Puga y Martínez 2008 p. 7). *Habilidad de comunicación*: “La habilidad de comunicación se proyecta como un tipo de supra habilidad dentro de un proceso social en el cual dos personas o más intercambian información, en el ámbito organizacional, la comunicación es entendida como; la capacidad comprobada del individuo para recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación que se elija” (Puga y Martínez 2008, p. 94). *Valores éticos*: “La ética es la reflexión moral sobre lo que hacemos, el directivo como sujeto moral tiene la capacidad de discernir entre lo bueno y lo malo, tomar decisiones y actuar con responsabilidad de acuerdo a los principios y valores de la organización”, al respecto” (Puga y Martínez 2008, p. 95) *Trabajo en equipo*: “El saber trabajar en

equipo involucra no solamente la conformación formal de grupos de personas para dar respuesta a exigencias coyunturales del mercado, sino que incluye además una filosofía del esfuerzo y los logros compartidos y un compromiso explícito con una colectividad antes que con personas consideradas en lo individual” (Puga y Martínez 2008, p. 98).

Estas competencias son complementarias y se retroalimentan entre sí, cada una de estas aporta desde su dimensión a la totalidad del sistema, de esta manera contribuye en la integralidad del directivo el cual le permite alcanzar y desarrollar las competencias mínimas para un buen desempeño y éxito en su cargo.

La segunda variable de estudio es la gestión educativa, la cual tuvo sus orígenes en los postulados de F. Taylor y H. Fayol, quienes impulsaron la idea de gestión científica en la escuela clásica de Administración. Sobre el concepto de gestión Cassaus (2000) refirió que “es la capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores” (p.44). Actualmente la gestión busca el desarrollo de competencias para dar respuesta inmediata a las necesidades educativas y alcanzar sus objetivos trazados, bajo esta perspectiva la gestión educativa es una disciplina que fue concebida en el campo empresarial para ser posteriormente aplicada al campo educativo, al respecto Meza (2011) señaló que “la gestión escolar es entendida como el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (directores, maestros, personal de apoyo, padre de familia y alumnos), vinculados con las tareas fundamentales de la instituciones educativas” (p. 51), En tal sentido se debe entender que la gestión educativa no solo comprende el aspecto administrativo sino que se complementa con lo pedagógico en busca de una educación de calidad para el desarrollo integral de los estudiantes, y la integración con todos los miembros de la comunidad y la sociedad civil.

Las dimensiones de la gestión educativa comprende; *Gestión institucional*: “actividades referidas al proceso de planificación y dirección de la institución educativa (instrumentos de gestión, liderazgo del director, toma de decisiones, comunicación con otras instancia, coordinación con otras instituciones, evaluación y control)” (UNESCO – Perú 2011, p.32). *Gestión pedagógica*: “considera la propuesta pedagógica, fundamentalmente: currículo, principios educacionales, principios pedagógicos, metodología de la enseñanza – aprendizaje, el sistema de evaluación, materiales educativos, estilos de aprendizaje” (UNESCO Perú 2011, p.32). *Gestión administrativa*: “considera aspectos relacionados con el potencial humano (selección de personal, movimiento del personal de capacitación); recursos financieros (presupuesto, manejo contable); infraestructura qué comprende local (aulas, pisos, puertas, ventanas); las instalaciones (agua, luz); mobiliario, servicios higiénicos y comedor entre otros” (UNESCO – Perú 2011, p.36). *Gestión comunitaria*: “se refiere al modo de interacción escuela comunidad que se asume teniendo pleno conocimiento de las necesidades y demandas de la escuela. Asimismo, las relaciones con los padres de familia, instituciones de la

comunidad y la sociedad civil de su entorno para realización de alianzas estratégicas en mejora de la calidad educativa” (UNESCO – Perú 2011, p.36).

Se debe entender que la gestión educativa no solo comprende el aspecto administrativo sino que se complementa con lo pedagógico en busca de una educación de calidad para el desarrollo integral de los estudiantes, y la integración con todos los miembros de la comunidad y la cois edad civil.

La tercera variable de estudio está referida al comportamiento organizacional, esta como disciplina científica surge de la aplicación de la psicología en el ámbito de la industria, denominándose psicología industrial, es en este camino que se incursionó en el entendimiento de la conducta humana en el campo laboral. Los investigadores Elton Mayo y Chiavenato en 1927, propusieron un enfoque basado en la conducta grupal. Según estos los trabajadores pueden desempeñarse de forma individual y lograr las metas previstas, pero si estos individuos desarrollarían sus funciones de forma grupal alcanzarían las metas previstas en menor tiempo y con mayor eficiencia. Se había identificado a la conducta social de los trabajadores como un nuevo componente que incrementaba la producción. Robbins y Judge (1999) definieron el comportamiento organizacional como “un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones” (p. 10).

El comportamiento organizacional, como disciplina científica estudia el comportamiento humano dentro de la organización y sus repercusiones en el rendimiento de la misma. Los trabajadores deben conocer sus expectativas, necesidades y promover alternativas empáticas que mejoren las relaciones interpersonales, la estructura de los grupos, el aprendizaje, las actitudes, manejar conflictos y disminuir la tensión en el trabajo.

El comportamiento organizacional comprende tres dimensiones: *La conducta individual*: según Robbins y Judge (1999) son precisados por las actitudes, se basan en tres componentes; el cognitivo, que permite analizar, evaluar y juzgar un hecho o fenómeno suscitado en la organización, el afectivo, que permite evocar sentimientos ya sean de alegría o de angustia y el comportamiento, que activa la intención del individuo por realizar una tarea de forma eficiente. *La conducta grupal*: según Robbins y Judge (1999) “un grupo se define como dos o más individuos que interactúan, que son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares” (p. 284), “Desde una perspectiva gerencial, el grupo de trabajo es el medio primario por el cual los gerentes coordinan el comportamiento de los individuos para alcanzar las metas organizaciones” (Griffin y Moorhead 2011, p. 227). *La estructura organizacional*: según Robbins y Judge (1999) “Una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades” (p. 519), la estructura de una organización principalmente se realiza a través de su organigrama. Al respecto Griffin y Moorhead (2011) definieron que “un organigrama es un diagrama

que muestra todas las personas, puestos, relaciones de autoridad y líneas de comunicación formal en la organización” (p. 409).

METODOLOGÍA

El estudio presenta un enfoque cuantitativo ya que supone procedimientos estadísticos de procesamiento de datos. Hace uso de la estadística descriptiva y/o inferencial.

El tipo de investigación es básica, el nivel o alcance de investigación es explicativa, el diseño de la investigación es no experimental, de corte transeccional correlacional – causal.

Para tomar la muestra está conformada por 97 profesores de las instituciones educativas del Distrito de Putumayo, Región Loreto.

Se utilizó tres cuestionarios sobre competencias directivas, gestión educativa y comportamiento organizacional graduados a escala de Likert (nunca, casi nunca, a veces, siempre y casi siempre).

El procesamiento de la información se realizó mediante el programa estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS V.22 para Windows). La ubicación dentro de la escala de medición y con respecto al proceso de contrastación de las hipótesis, fue cuantificada mediante el coeficiente de Regresión logística multinomial. La *regresión logística multinomial*.

RESULTADOS

Tabla 1

Pruebas de contraste de la razón de verosimilitud del modelo competencias directivas y gestión educativa en el comportamiento organizacional.

Efecto	Criterio de ajuste del modelo	Contrastes de la razón de verosimilitud		
	-2 log verosimilitud del modelo reducido	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Intersección	9,264 ^a	,000	0	.
Competencias directivas	19,698	10,434	4	,034
Gestión educativa	61,122	51,858	4	,000

a. Este modelo reducido es equivalente al modelo final ya que la omisión del efecto no incrementa los grados de libertad.

La prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo tanto para competencias directivas ($x^2=10,434$; $p<0,05$), como para gestión educativa ($x^2=51,858$; $p<0,05$). Ello significa que las competencias directivas y la gestión educativa, influyen significativamente en el comportamiento organizacional de los docentes.

Tabla 2

Bondad de ajuste del modelo competencias directivas y gestión educativa en el comportamiento organizacional.

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	,000	4	1,000
Desviación	,000	4	1,000

Una vez construido el modelo de regresión logística, es necesario comprobar la calidad del ajuste de los valores predichos por el modelo a los valores observados. Tanto la Desviación ($\chi^2 = ,000$), como el estadístico χ^2 de Pearson ($\chi^2 = ,000$), muestran valores iguales a cero y un $p > 0,5$; por tanto, se puede señalar que el modelo de regresión logística donde se considera que las competencias directivas y la gestión educativa influyen en el comportamiento organizacional, se ajusta bien a los datos y es aceptable.

Tabla 3

Pseudo R – cuadrado del modelo competencias directivas y gestión educativa en el comportamiento organizacional.

Cox y Snell	,714
Nagelkerke	,830
McFadden	,636

El valor de Pseudo – R cuadrado de Nagelkerke (0,830), indica que el modelo propuesto explica el 83% de la variable dependiente (Comportamiento organizacional).

Tabla 4

Estimación de los parámetros del modelo competencias directivas y gestión educativa en el comportamiento organizacional.

Comportamiento organizacional ^a		B	Error típ.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
Inadecuado	Intersección	-20,280	1,464	191,928	1	,000	
	[Comp_direct=1,00]	-17,059	1,464	135,801	1	,000	3,902E-008
	[Comp_direct=2,00]	,482	1,997	,058	1	,809	1,620
	[Comp_direct=3,00]	0 ^b	.	.	0	.	.
	[Gest_Educ=1,00]	38,592	,000	.	1	.	5758953149748 8952,000
	[Gest_Educ=2,00]	,807	1,936	,174	1	,677	2,241
	[Gest_Educ=3,00]	0 ^b	.	.	0	.	.
Poco adecuado	Intersección	-35,058	1,290	738,735	1	,000	
	[Comp_direct=1,00]	35,642	2,269	246,854	1	,000	3014534385797 903,000
	[Comp_direct=2,00]	17,217	,939	336,244	1	,000	29996477,441
	[Comp_direct=3,00]	0 ^b	.	.	0	.	.
	[Gest_Educ=1,00]	-1,277	2,247	,323	1	,570	,279
	[Gest_Educ=2,00]	18,483	,884	436,754	1	,000	106466879,652
	[Gest_Educ=3,00]	0 ^b	.	.	0	.	.

La tabla 21 indica que la intersección de las variables competencias directivas y gestión educativa predicen el comportamiento organizacional (Wald=191,928; $p < 0,05$ y Wald=738,735; $p < 0,05$).

En resumen, se ha obtenido en la prueba de contraste de la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ($p < 0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación y estadístico χ^2 de Pearson con $p > 0,05$); y explica el 83% de la variable dependiente (comportamiento organizacional). Por lo tanto, se decide rechazar la hipótesis nula es decir: Las competencias directivas y la gestión educativa influyen significativamente en el comportamiento organizacional de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016.

Tabla 5

Pruebas de contraste de la razón de verosimilitud del modelo competencias directivas y gestión educativa en la conducta individual.

Efecto	Criterio de ajuste del modelo	Contrastes de la razón de verosimilitud		
	-2 log verosimilitud del modelo reducido	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Intersección	9,211 ^a	,000	0	.
Competencias directivas	19,571	10,360	4	,035
Gestión educativa	62,292	53,081	4	,000

a. Este modelo reducido es equivalente al modelo final ya que la omisión del efecto no incrementa los grados de libertad.

La prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo tanto para competencias directivas ($\chi^2=10,360$; $p < 0,05$), como para gestión educativa ($\chi^2=53,081$; $p < 0,05$). Ello significa que las competencias directivas y la gestión educativa, influyen significativamente en la conducta individual de los docentes.

Tabla 6

Bondad de ajuste del modelo competencias directivas y gestión educativa en la conducta individual.

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	,000	4	1,000
Desviación	,000	4	1,000

Tanto la Desviación ($\chi^2 = ,000$), como el estadístico χ^2 de Pearson ($\chi^2 = ,000$), muestran un $p > 0,5$; por tanto, se puede señalar que el modelo de regresión logística donde se considera que las competencias directivas y la gestión educativa influyen en la conducta individual, se ajusta bien a los datos y es aceptable.

Tabla 7

Pseudo R – cuadrado del modelo competencias directivas y gestión educativa en la conducta individual

Cox y Snell	,722
Nagelkerke	,838
McFadden	,646

El valor de Pseudo – R cuadrado de Nagelkerke (0,838), indica que el modelo propuesto explica el 83,8% de la variable dependiente (Conducta individual)

Tabla 8

Estimación de los parámetros del modelo competencias directivas y gestión educativa en la conducta individual.

Conducta individual ^a		B	Error típ.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
Inadecuado	Intersección	-20,311	1,491	185,590	1	,000	
	[Comp_direct=1,00]	-16,971	1,491	129,583	1	,000	4,260E-008
	[Comp_direct=2,00]	,526	2,002	,069	1	,793	1,691
	[Comp_direct=3,00]	0 ^b	.	.	0	.	.
	[Gest_Educ=1,00]	38,535	,000	.	1	.	54374147105668040,00
	[Gest_Educ=2,00]	,874	1,939	,203	1	,652	2,397
	[Gest_Educ=3,00]	0 ^b	.	.	0	.	.
Poco adecuado	Intersección	-35,168	1,283	751,099	1	,000	
	[Comp_direct=1,00]	35,601	2,258	248,574	1	,000	2892737364385235,000
	[Comp_direct=2,00]	17,355	,936	343,664	1	,000	34438287,902
	[Comp_direct=3,00]	0 ^b	.	.	0	.	.
	[Gest_Educ=1,00]	-1,126	2,234	,254	1	,614	,324
	[Gest_Educ=2,00]	18,612	,878	449,727	1	,000	121069377,617
	[Gest_Educ=3,00]	0 ^b	.	.	0	.	.

La tabla 25 indica que la intersección de las variables competencias directivas y gestión educativa predicen la conducta individual (Wald=185,590; $p < 0,05$ y Wald=751,099; $p < 0,05$).

En resumen, se ha obtenido en la prueba de contraste de la razón de verisimilitud, que el modelo logístico es significativo ($p < 0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación y estadístico χ^2 de Pearson con $p > 0,05$); y explica el 83,8% de la variable dependiente (conducta individual). Por lo tanto, se decide rechazar la hipótesis nula es decir: Las competencias directivas y la gestión educativa influyen significativamente en la conducta individual de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016.

Tabla 8

Pruebas de contraste de la razón de verosimilitud del modelo competencias directivas y gestión educativa en la conducta grupal

Efecto	Criterio de ajuste del modelo	Contrastes de la razón de verosimilitud		
	-2 log verosimilitud del modelo reducido	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Intersección	9,144 ^a	,000	0	.
Competencias directivas	19,490	10,346	4	,035
Gestión educativa	63,552	54,408	4	,000

a. Este modelo reducido es equivalente al modelo final ya que la omisión del efecto no incrementa los grados de libertad.

La prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo tanto para competencias directivas ($x^2=10,346$; $p<0,05$), como para gestión educativa ($x^2=54,408$; $p<0,05$). Ello significa que las competencias directivas y la gestión educativa, influyen significativamente en la conducta grupal de los docentes.

Tabla 10

Bondad de ajuste del modelo competencias directivas y gestión educativa en la conducta grupal

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	,000	4	1,000
Desviación	,000	4	1,000

Tanto la Desviación ($x^2 = ,000$), como el estadístico x^2 de Pearson ($x^2 = ,000$), muestran un $p>0,5$; por tanto, se puede señalar que el modelo de regresión logística donde se considera que las competencias directivas y la gestión educativa influyen en la conducta grupal, se ajusta bien a los datos y es aceptable.

Tabla 11

Pseudo R - cuadrado del modelo competencias directivas y gestión educativa en la conducta grupal

Cox y Snell	,731
Nagelkerke	,846
McFadden	,658

El valor de Pseudo – R cuadrado de Nagelkerke (0,846), indica que el modelo propuesto explica el 84,6% de la variable dependiente (Conducta grupal)

Tabla 12

Estimación de los parámetros del modelo competencias directivas y gestión educativa en la conducta grupal

Conducta grupal ^a		B	Error típ.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
Inadecuado	Intersección	-20,343	1,519	179,414	1	,000	
	[Comp_direct=1,00]	-16,883	1,519	123,575	1	,000	4,652E-008

	[Comp_direct=2,00]	,574	2,007	,082	1	,775	1,775
	[Comp_direct=3,00]	0 ^b	.	.	0	.	.
	[Gest_Educ=1,00]	38,479	,000	.	1	.	51453731221301536,000
	[Gest_Educ=2,00]	,950	1,940	,240	1	,624	2,586
	[Gest_Educ=3,00]	0 ^b	.	.	0	.	.
	Intersección	-35,291	1,277	763,885	1	,000	
	[Comp_direct=1,00]	35,566	2,251	249,595	1	,000	2793654868372213,000
	[Comp_direct=2,00]	17,504	,934	351,385	1	,000	40002208,970
Poco adecuado	[Comp_direct=3,00]	0 ^b	.	.	0	.	.
	[Gest_Educ=1,00]	-,969	2,226	,189	1	,663	,380
	[Gest_Educ=2,00]	18,751	,871	463,625	1	,000	139161707,604
	[Gest_Educ=3,00]	0 ^b	.	.	0	.	.

La tabla 29 indica que la intersección de las variables competencias directivas y gestión educativa predicen la conducta grupal (Wald=179,414; $p < 0,05$ y Wald=763,885; $p < 0,05$).

En resumen, se ha obtenido en la prueba de contraste de la razón de verisimilitud, que el modelo logístico es significativo ($p < 0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación y estadístico χ^2 de Pearson con $p > 0,05$); y explica el 84,6% de la variable dependiente (conducta grupal). Por lo tanto, se decide rechazar la hipótesis nula es decir: Las competencias directivas y la gestión educativa influyen significativamente en la conducta grupal de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016

Tabla 13

Pruebas de contraste de la razón de verosimilitud del modelo competencias directivas y gestión educativa en la estructura organizacional

Efecto	Criterio de ajuste del modelo	Contrastes de la razón de verosimilitud		
	-2 log verosimilitud del modelo reducido	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Intersección	9,264 ^a	,000	0	.
Competencias directivas	19,698	10,434	4	,034
Gestión educativa	61,122	51,858	4	,000

a. Este modelo reducido es equivalente al modelo final ya que la omisión del efecto no incrementa los grados de libertad.

La prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo tanto para competencias directivas ($\chi^2=10,434$; $p < 0,05$), como para gestión educativa ($\chi^2=51,858$; $p < 0,05$). Ello significa que las competencias directivas y la gestión educativa, influyen significativamente en la conducta individual de los docentes.

Tabla 14

Bondad de ajuste del modelo competencias directivas y gestión educativa en la estructura organizacional.

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	,000	4	1,000
Desviación	,000	4	1,000

Tanto la Desviación ($\chi^2 = ,000$), como el estadístico χ^2 de Pearson ($\chi^2 = ,000$), muestran un $p > 0,5$; por tanto, se puede señalar que el modelo de regresión logística donde se considera que las competencias directivas y la gestión educativa influyen en la estructura organizacional, se ajusta bien a los datos y es aceptable.

Tabla 15

Pseudo R – cuadrado del modelo competencias directivas y gestión educativa en la estructura organizacional.

Cox y Snell	,714
Nagelkerke	,830
McFadden	,636

El valor de Pseudo – R cuadrado de Nagelkerke (0,830), indica que el modelo propuesto explica el 83% de la variable dependiente (estructura organizacional)

Tabla 16

Estimación de los parámetros del modelo competencias directivas y gestión educativa en la estructura organizacional.

Estructura organizacional ^a		B	Error típ.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
Inadecuado	Intersección	-20,280	1,464	191,928	1	,000	
	[Comp_direct=1,00]	-17,059	1,464	135,801	1	,000	3,902E-008
	[Comp_direct=2,00]	,482	1,997	,058	1	,809	1,620
	[Comp_direct=3,00]	0 ^b	.	.	0	.	.
	[Gest_Educ=1,00]	38,592	,000	.	1	.	57589531497488952,000
	[Gest_Educ=2,00]	,807	1,936	,174	1	,677	2,241
	[Gest_Educ=3,00]	0 ^b	.	.	0	.	.
Poco adecuado	Intersección	-35,058	1,290	738,735	1	,000	
	[Comp_direct=1,00]	35,642	2,269	246,854	1	,000	3014534385797903,000
	[Comp_direct=2,00]	17,217	,939	336,244	1	,000	29996477,441
	[Comp_direct=3,00]	0 ^b	.	.	0	.	.
	[Gest_Educ=1,00]	-1,277	2,247	,323	1	,570	,279
	[Gest_Educ=2,00]	18,483	,884	436,754	1	,000	106466879,652
	[Gest_Educ=3,00]	0 ^b	.	.	0	.	.

La tabla 16 indica que la intersección de las variables competencias directivas y gestión educativa predicen la estructura organizacional (Wald=191,928; $p < 0,05$ y Wald=738,735; $p < 0,05$).

En resumen, se ha obtenido en la prueba de contraste de la razón de verisimilitud, que el modelo logístico es significativo ($p < 0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación y estadístico χ^2 de Pearson con $p > 0,05$); y explica el 83% de la variable dependiente (estructura organizacional). Por lo tanto, se decide rechazar la hipótesis nula es decir: Las competencias directivas y la gestión educativa influyen significativamente en la estructura organizacional de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016

DISCUSIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos en el coeficiente de regresión logística multinomial para la hipótesis que ha orientado la investigación se observó que las competencias directivas y la gestión educativa influyen significativamente en el comportamiento organizacional de los profesores del distrito de Putumayo, Región Loreto 2016, hallándose en la prueba de contraste de la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ($p < 0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación y estadístico χ^2 de Pearson con $p > 0,05$); y explica el 83% de la variable dependiente (comportamiento organizacional). Esto confirma la teoría de McClelland citado por Escobar (2005) quien señaló que “Si se determina las necesidades que mueven a los empresarios y gerentes podrán seleccionarse entonces personas con un adecuado nivel y por consiguiente formarlas con el propósito de que puedan desarrollar y sacar adelante sus proyectos” (p. 34). Y la teoría de Cardona (1999) que nos dice “las competencias directivas son aquellos comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva. Estas competencias son genéricas, cada empresa pueda destacar unas más que otras y pueden estudiarse de manera conjunta” (p.20). Y la teoría de Puga y Martínez (2008) quienes propusieron “cinco habilidades mínimas que requieren poseer los gerentes o directivos de los nuevos tiempos: orientados al conocimiento, liderazgo, habilidades para comunicar, valores éticos y habilidad para construir equipos de trabajo” (p. 100). Y la teoría del Instituto Internacional de Planteamiento de la Educación de Buenos Aires –UNESCO (2000) El concepto de gestión educativa se entrelaza con la idea del fortalecimiento, la integración y la retroalimentación del sistema. La gestión educativa supone la interdependencia de: a) una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales; b) prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno; c) juicios de valor integrados en las decisiones técnicas; d) principios útiles para la acción; múltiples actores, en múltiples espacios de acción; f) temporalidades diversas personales, grupales y societales superpuestas y/o articuladas. (p.17). y la teoría de Robbins y Judge (1999) señalaron que “El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones” (p. 10). También se ha podido corroborar con las investigaciones de Marcano y Finol (2007) quienes arribaron a la siguiente conclusión “En relación a la variable competencias gerenciales en los roles del director, coordinador, mentor y facilitador, con sus respectivos indicadores, los resultados permitieron ubicarlos en la categoría muy alto dominio de la competencia; esto pone en evidencia que, según su propia percepción, los directores y subdirectores de las escuelas básicas de I y II etapas, poseen las características y cualidades requeridas para la conducción de las escuelas que gerencian” (p. 429). Así mismo, se pudo corroborar con los estudios realizados por García (2009) en su tesis Gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California, arribando a la siguiente conclusión: “La gestión escolar es determinante en la calidad de una escuela de educación primaria. La gestión escolar, así como, sus formas de ejercerla se enfocan en la teoría de la administración gerencial y la administración

humanista, sin embargo la jornada laboral de los directivos es consumida más por la solución de problemas imprevistos que por actividades administrativas, dejando casi sin atención al factor pedagógico. Por tanto las actividades que realizan los directores impactan en la calidad de la escuela sea de forma positiva o negativa” (p. 99). Finalmente Cámara (2010) en su tesis Conflicto cultural y comportamiento organizacional de los centros educativos, llego a la siguiente conclusión: Los índices de los Factores de la Cultura Organizacional varían, no solo dependiendo del tipo de establecimiento educativo, sino también del nivel de enseñanza, lo que significa que los grupos de profesores distintos, que ejercen funciones en el mismo tipo de establecimiento educativo, presentan valores significativamente distintos para los mismos índices, siendo ejemplo de eso las diferencias observadas entre Educadores de Infancia y Profesores de 1.º Ciclo, profesionales que ejercen funciones en el mismo tipo de organización, pero mismo así distinguen de forma significativa en lo que se refiere a los índices de los Factores de la Cultura Organizacional.

Respecto a la hipótesis específica N° 01: la prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo tanto para competencias directivas ($\chi^2=10,360$; $p<0,05$), como para gestión educativa ($\chi^2=53,081$; $p<0,05$) se ajusta bien a los datos (Desviación y estadístico χ^2 de Pearson con $p>0,05$); y explica el 83,8% de la variable dependiente (conducta individual), lo cual indica que las competencias directivas y la gestión educativa influyen significativamente en la conducta individual de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016. Este resultado concuerda con la teoría de Robbins y Judge (1999) Las actitudes de los individuos se basan en tres componentes; el cognitivo, que permite analizar, evaluar y juzgar un hecho o fenómeno suscitado en la organización, el afectivo, que permite evocar sentimientos ya sean de alegría o de angustia y el comportamiento, que activa la intención del individuo por realizar una tarea de forma eficiente. Así mismo, señalaron que, en los últimos años las investigaciones sobre comportamiento organizacional se han direccionado hacia tres actitudes de los individuos en el trabajo. El primero es la satisfacción en el trabajo, todo individuo que realiza un trabajo debe sentir una alta satisfacción, por lo tanto sus sentimientos sobre el trabajo que realiza será positivo. La segunda es el involucramiento en el trabajo, actitud relacionada con el nivel de desempeño laboral de un individuo y a su identidad con la organización. La tercera es el compromiso organizacional, actitud que se refiere al grado de identidad que un individuo tiene con su organización, específicamente con trabajos específicos. Y la teoría de Chiavenato (2015) que afirmó “las personas hacen a la organización, son la energía que la mueve, la inteligencia que la nutre, el talento que la hace dinámica y las competencias y habilidades que la llevan al éxito” (p. 180). Estos resultados concuerdan con la investigación de Montero y Saravia (2014) en su tesis Gestión educativa y desempeño de los docentes de la institución educativa N° 1231 UGEL N° 06 del distrito de Ate. Llego a la siguiente conclusión: La gestión educativa (correlación alta) y sus dimensiones gestión institucional, gestión administrativa, gestión pedagógica y gestión comunitaria (correlación moderada) se relacionan significativamente con el desempeño de los docentes de la institución educativa N° 1231 UGEL N° 06 del distrito de Ate. Así también Coca (2015) en su tesis doctoral titulada Gestión directiva y competencia administrativa según los docentes de los

CETPROS públicos de Huaura, 2014, presentado la siguiente conclusión: La Gestión directiva se relaciona directa y significativamente con las competencias administrativas; planificación, organización y dirección, según los docentes de los CETPROS públicos de Huaura, 2014. Aprobándose la hipótesis a un nivel de relación alta.

Respecto a la hipótesis específica N° 02: la prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo tanto para competencias directivas ($x^2=10,346$; $p<0,05$), como para gestión educativa ($x^2=54,408$; $p<0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación y estadístico x^2 de Pearson con $p>0,05$); y explica el 84,6% de la variable dependiente (conducta grupal), lo cual indica que las competencias directivas y la gestión educativa influyen significativamente en la conducta grupal de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016. Estos resultados concuerdan con la teoría de Robbins y Judge (1999) quienes señalaron que “un grupo se define como dos o más individuos que interactúan, que son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares” (p. 284). Y la teoría de Chiavenato (2015), quien afirmó que “un grupo está compuesto por dos o más personas interdependientes que se unen e interactúan para alcanzar determinados objetivos. El comportamiento de un grupo es más que la suma de las conductas de los individuos que la forman” (p. 272). Y la teoría de Griffin y Moorhead (2011) quienes precisaron que “Desde una perspectiva gerencial, el grupo de trabajo es el medio primario por el cual los gerentes coordinan el comportamiento de los individuos para alcanzar las metas organizaciones” (p. 227). Este resultado se relaciona con la investigación de Basilio (2014) en su tesis Competencias directivas y gestión educativa en instituciones educativas del nivel primaria y secundaria del distrito de Hualmay, UGEL 09, 2014, concluye que: Las competencias directivas y sus dimensiones gestión del conocimiento, liderazgo, habilidades comunicativas y valores éticos se relacionan positiva y significativamente con la gestión educativa en instituciones educativas de los niveles de primaria y secundaria del distrito de Hualmay, UGEL 09, 2014. Así mismo, Sorados (2011) en su tesis Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa, concluye que: existe un 95% de probabilidad que la variable liderazgo y las dimensiones pedagógico, administrativo e institucional se relacione con la calidad de gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03 de Lima.

Y respecto a la hipótesis específica N° 03: la prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo tanto para competencias directivas ($x^2=10,434$; $p<0,05$), como para gestión educativa ($x^2=51,858$; $p<0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación y estadístico x^2 de Pearson con $p>0,05$); y explica el 83% de la variable dependiente (estructura organizacional), lo que indica que las competencias directivas y la gestión educativa influyen significativamente en la estructura organizacional de los profesores de instituciones educativas del Distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016. Estos resultados concuerdan con la teoría de Robbins y Judge (1999) quienes señalaron que “Una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades” (p. 519), esta definición es ampliada por Griffin y Moorhead (2011), quienes nos señalaron que “la estructura organizacional es el sistema

de relaciones de tareas, informes y autoridad en el cual se realiza el trabajo de la organización”. La teoría de Chiavenato (2015), afirmó que “para que las instituciones puedan funcionar correctamente deben tener una estructura que contenga e integre órganos, personas, tareas, relaciones recursos, etc. Esta estructura funciona como un esqueleto y ayuda a coordinar los elementos vitales para el adecuado funcionamiento de las organizaciones” (p. 106). Este resultado se relaciona con la investigación de Muriel y Hualpa (2014) en su tesis Comportamiento organizacional y desempeño docente en las Instituciones Educativas del nivel inicial de la Red 11 UGEL 02, 2014, llegaron al siguiente resultado: El comportamiento organizacional (correlación moderada) y sus dimensiones conducta individual, conducta grupal y sistema organizacional (correlación alta) se relaciona directamente y significativamente moderada con el desempeño docente en las Instituciones Educativas del nivel inicial de la Red 11 UGEL 02, 2014.

CONCLUSIONES

La prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo tanto para competencias directivas ($\chi^2=10,434$; $p<0,05$), como para gestión educativa ($\chi^2=51,858$; $p<0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación y estadístico χ^2 de Pearson con $p>0,05$); y explica el 83% de la variable dependiente (comportamiento organizacional), lo cual indica que las competencias directivas y la gestión educativa influyen significativamente en el comportamiento organizacional de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016. Esto confirma la hipótesis y el objetivo general del estudio.

La prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo tanto para competencias directivas ($\chi^2=10,360$; $p<0,05$), como para gestión educativa ($\chi^2=53,081$; $p<0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación y estadístico χ^2 de Pearson con $p>0,05$); y explica el 83,8% de la variable dependiente (conducta individual), lo cual indica que las competencias directivas y la gestión educativa influyen significativamente en la conducta individual de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016. Esto confirma la hipótesis 2 y el objetivo 2 del estudio.

La prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo tanto para competencias directivas ($\chi^2=10,346$; $p<0,05$), como para gestión educativa ($\chi^2=54,408$; $p<0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación y estadístico χ^2 de Pearson con $p>0,05$); y explica el 84,6% de la variable dependiente (conducta grupal), lo cual indica que las competencias directivas y la gestión educativa influyen significativamente en la conducta grupal de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016. Esto confirma la hipótesis 2 y el objetivo 2 del estudio.

La prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo tanto para competencias directivas ($\chi^2=10,434$; $p<0,05$), como para gestión educativa ($\chi^2=51,858$;

$p < 0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación y estadístico χ^2 de Pearson con $p > 0,05$); y explica el 83% de la variable dependiente (estructura organizacional), lo que indica que las competencias directivas y la gestión educativa influyen significativamente en la estructura organizacional de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016. Esto confirma la hipótesis 2 y el objetivo 2 del estudio.

BIBLIOGRAFÍA

Cardona, P. y Rey, C. (2010). Ventaja competitiva empresarial. La organización del liderazgo. Ideas, Revista de antiguos alumnos del IESE.

Cardona, P: (1999). En Busca de las competencias directivas. Recuperado de: <http://www.ee-iese.com/76/76pdf/afondo2.pdf>

Cassaus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina. Ponencia del Congreso Nacional REDUC, 16 y 17 de octubre del 2000.

Chiavenato, I. (2015). Comportamiento Organizacional. 3° Ed. México: Mc Graw Hill.

Griffin, R. y Moorhead, G. (2010). Comportamiento Organizacional. Gestión de personas y organizaciones. Novena Edición. México: Cengage Learning Editores S.A.

Instituto Internacional de Planteamiento de la Educación de Buenos Aires IIPE – UNESCO (2000). *Gestión Educativa Estratégica*. Recuperado de: http://www.colombiaaprende.edu.co/html/productos/1685/articles-139785_archivo_2.unknown

Puga, J. y Martínez, L. (2008). *Competencias directivas en escenarios globales*. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v24n109/v24n109a04.pdf>

Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization UNESCO - Perú. (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*. Lima, Perú: Lance Gráfico S.

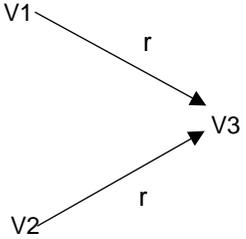
Anexo 2. Matriz de Consistencia

COMPETENCIAS DIRECTIVAS Y LA GESTIÓN EDUCATIVA EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LOS PROFESORES DEL DISTRITO DE PUTUMAYO, 2016

AUTOR: MARCO ANTONIO AQUINO OCARES

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES																																		
<p>Problema general:</p> <p>¿Cómo influye las competencias directivas y la gestión educativa en el comportamiento organizacional de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016?</p> <p>Problemas específicos:</p> <p>A. ¿Cómo influye las competencias directivas y la gestión educativa en la conducta individual de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016?</p> <p>B. ¿Cómo influye las competencias directivas y la gestión educativa en la conducta grupal de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016?</p> <p>C. ¿Cómo influye las competencias directivas y la gestión educativa en la estructura organizacional de las instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016?</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Determinar cómo influye las competencias directivas y la gestión educativa en el comportamiento organizacional de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>A. Determinar cómo influye las competencias directivas y la gestión educativa en la conducta individual de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016.</p> <p>B. Determinar cómo influye las competencias directivas y la gestión educativa en la conducta grupal de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016.</p> <p>C. Determinar cómo influye las competencias directivas y la gestión educativa en la estructura organizacional de las instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016.</p>	<p>Hipótesis general:</p> <p>Existe influencia positiva y significativa de las competencias directivas y la gestión educativa en el comportamiento organizacional de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>A. H₁ Existe influencia positiva y significativa de las competencias directivas y la gestión educativa en la conducta individual de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016.</p> <p>B. H₂ Existe influencia positiva y significativa de las competencias directivas y la gestión educativa con la conducta grupal de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016.</p> <p>C. H₃ Existe influencia positiva y significativa de las competencias directivas y la gestión educativa con la estructura organizacional de las instituciones educativas del Distrito de Putumayo, Región Loreto, 2016.</p>	<p>Variable 1 Competencias Directivas</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>ítem</th> <th>Escala de medición</th> <th>Nivel y Rango</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Orientado al conocimiento</td> <td><i>Recopila información</i> <i>Comparte información</i></td> <td>1-6</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2. Liderazgo</td> <td><i>Influye</i> <i>Dirige</i></td> <td>7-12</td> <td></td> <td>No optimo 30 – 70</td> </tr> <tr> <td>3. Habilidades comunicativas</td> <td><i>Recibe mensajes</i> <i>Transmite mensajes</i></td> <td>13-18</td> <td>1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre</td> <td>Promedio 71 – 111</td> </tr> <tr> <td>4. Valores éticos</td> <td><i>Honestidad</i> <i>Respeto</i></td> <td>19 -24</td> <td></td> <td>Optimo 112 – 150</td> </tr> <tr> <td>5. Trabajo en equipo</td> <td><i>Comunicación</i> <i>Confianza</i> <i>Apoyo mutuo</i></td> <td>25-30</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>					Dimensiones	Indicadores	ítem	Escala de medición	Nivel y Rango	1. Orientado al conocimiento	<i>Recopila información</i> <i>Comparte información</i>	1-6			2. Liderazgo	<i>Influye</i> <i>Dirige</i>	7-12		No optimo 30 – 70	3. Habilidades comunicativas	<i>Recibe mensajes</i> <i>Transmite mensajes</i>	13-18	1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre	Promedio 71 – 111	4. Valores éticos	<i>Honestidad</i> <i>Respeto</i>	19 -24		Optimo 112 – 150	5. Trabajo en equipo	<i>Comunicación</i> <i>Confianza</i> <i>Apoyo mutuo</i>	25-30		
Dimensiones	Indicadores	ítem	Escala de medición	Nivel y Rango																																	
1. Orientado al conocimiento	<i>Recopila información</i> <i>Comparte información</i>	1-6																																			
2. Liderazgo	<i>Influye</i> <i>Dirige</i>	7-12		No optimo 30 – 70																																	
3. Habilidades comunicativas	<i>Recibe mensajes</i> <i>Transmite mensajes</i>	13-18	1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre	Promedio 71 – 111																																	
4. Valores éticos	<i>Honestidad</i> <i>Respeto</i>	19 -24		Optimo 112 – 150																																	
5. Trabajo en equipo	<i>Comunicación</i> <i>Confianza</i> <i>Apoyo mutuo</i>	25-30																																			
			<p>Variable 2 Gestión educativa</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítem</th> <th>Escala de medición</th> <th>Nivel y Rango</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Gestión Institucional</td> <td><i>Participación</i> <i>Documentos de gestión</i> <i>Organización y comunicación</i></td> <td>1-7</td> <td>1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre</td> <td>Debe mejorar 31 – 72</td> </tr> <tr> <td>2. Gestión Administrativa</td> <td><i>Recursos</i> <i>Monitoreo y supervisión</i> <i>Normatividad</i> <i>Logros de aprendizajes</i> <i>Diversificación en el PCI</i></td> <td>8-14 15-26</td> <td></td> <td>Regular 73 – 114 Excelente 115 –155</td> </tr> </tbody> </table>					Dimensiones	Indicadores	Ítem	Escala de medición	Nivel y Rango	1. Gestión Institucional	<i>Participación</i> <i>Documentos de gestión</i> <i>Organización y comunicación</i>	1-7	1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre	Debe mejorar 31 – 72	2. Gestión Administrativa	<i>Recursos</i> <i>Monitoreo y supervisión</i> <i>Normatividad</i> <i>Logros de aprendizajes</i> <i>Diversificación en el PCI</i>	8-14 15-26		Regular 73 – 114 Excelente 115 –155															
Dimensiones	Indicadores	Ítem	Escala de medición	Nivel y Rango																																	
1. Gestión Institucional	<i>Participación</i> <i>Documentos de gestión</i> <i>Organización y comunicación</i>	1-7	1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre	Debe mejorar 31 – 72																																	
2. Gestión Administrativa	<i>Recursos</i> <i>Monitoreo y supervisión</i> <i>Normatividad</i> <i>Logros de aprendizajes</i> <i>Diversificación en el PCI</i>	8-14 15-26		Regular 73 – 114 Excelente 115 –155																																	

			<p>3. Gestión Pedagógica <i>Practica pedagógica</i> <i>Evaluación del aprendizaje</i> <i>Toma de decisiones</i> <i>Innovación y capacitación</i></p> <p>4. Gestión comunitaria <i>Alianzas estratégicas con instituciones de la comunidad</i> 27-31 <i>Comunicación y participación de los PPF</i></p>
			<p>Variable 3 Comportamiento organizacional</p>

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR
<p>MÉTODO Hipotético - deductivo</p> <p>TIPO: El tipo de investigación es básica.</p> <p>NIVEL Explicativo</p> <p>DISEÑO: No experimental, de corte transeccional correlacional causal</p>  <pre> graph LR V1 -- r --> V3 V2 -- r --> V3 </pre>	<p>POBLACIÓN: La población está constituida por los profesores de las instituciones educativas públicas, de los niveles inicial, primaria, secundaria, técnico productivo y Superior tecnológico, del distrito de Putumayo, Región Loreto.</p> <p>TIPO DE MUESTRA: El tipo de muestra es no probabilística.</p> <p>TAMAÑO DE MUESTRA: Se seleccionó intencionalmente a los 97 profesores de las instituciones educativas del distrito de Putumayo.</p>	<p>Variable 1: COMPETENCIAS DIRECTIVAS</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario (Basilio, A. 2014)</p> <p>Ámbito de aplicación: Docentes de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto</p> <p>Variable 2: GESTIÓN EDUCATIVA</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario (Montero y Saravia, 2014)</p> <p>Ámbito de aplicación: Docentes de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto</p> <p>Variable 3: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario (Muriel y Hualpa, 2014)</p> <p>Ámbito de aplicación: Docentes de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto</p>	<p>DESCRIPTIVA: Tablas de frecuencias y figuras estadísticas.</p> <p>MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS</p> <p>Prueba de Hipótesis</p> <p>Será cuantificada mediante el coeficiente de regresión logística multinomial.</p>

Anexo 3. Instrumentos

CUESTIONARIO SOBRE COMPETENCIAS DIRECTIVAS

Institución Educativa: _____

Nivel: _____ Ubicación: _____

A continuación se le presenta una serie de ítems a las cuales Ud. deberá responder marcando con una (X) la alternativa que considere correcta teniendo la siguiente consideración:

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

N°	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
	ORIENTADO AL CONOCIMIENTO	N	CN	AV	CS	S
1	El director recopila información relevante y lo aplica en capacitaciones de la institución educativa.					
2	El director recopila información de las normas vigentes e informa a los docentes.					
3	El director recopila información del sector educación y se halla disponible en la página de la institución educativa					
4	El director comparte información relevante para apoyar la práctica pedagógica docente.					
5	El director facilita información actualizada a los docentes tutores.					
6	El director facilita información necesaria para la implementación de proyectos y planes de mejora de su práctica pedagógica					
	LIDERAZGO	N	CN	AV	CS	S
7	El director influye positivamente en los docentes para que emprendan metas para su desarrollo profesional.					
8	El director influye en los docentes para que asuman compromisos de mejora en su desempeño pedagógico.					
9	El director influye en los padres de familia para que participen activamente en la educación de sus hijos.					
10	El director dirige la ejecución de proyectos hacia el logro de objetivos institucionales a mediano plazo.					
11	El director encabeza actividades dirigidas a la innovación pedagógica y planes de mejora.					
12	El director lidera los procesos de la evaluación de la gestión de la institución educativa en el marco de mejora continua y el logro de aprendizajes.					
	HABILIDADES de COMUNICACIÓN	N	CN	AV	CS	S
13	El director propicia la comunicación empática al realizar el monitoreo a los docentes.					
14	El director pone atención oportuna a los pedidos y sugerencias de los padres de familia.					

15	El director respeta las opiniones de docentes, padres de familia, estudiantes, etc.					
16	El director informa a la comunidad educativa sobre los avances y resultados de su gestión, en relación a las metas previstas.					
17	El director maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el dialogo, el consenso y la negociación.					
18	El director propicia un clima institucional favorable basado en la comunicación fluida, respetuosa y permanente.					
VALORES ETICOS		N	CN	AV	CS	S
19	El director es honesto al comunicar cuales son las fuentes que generan recursos financieros a la institución educativa.					
20	El director realiza balances transparentes de las actividades económicas de la institución educativa.					
21	El director trata imparcialmente a los docentes respetando las normas educativas vigentes.					
22	El director respeta los acuerdos y compromisos contraídos con los docentes y padres de familia.					
23	El director se guía por un gran sentido de justicia y equidad dando un lugar preferencial al derecho de los niños y adolescentes.					
24	El director trata con equidad y cortesía a los padres de familia.					
TRABAJO EN EQUIPO		N	CN	AV	CS	S
25	El director promueve una comunicación fluida entre los miembros de los equipos de trabajo.					
26	El director informa con claridad sobre los resultados que se espera de los equipos de trabajo en función de las metas previstas para la institución educativa.					
27	El director designa funciones específicas a los docentes, adnes de familia y estudiantes.					
28	El director inspira confianza para pedir orientaciones respecto al cumplimiento de las comisiones de trabajo.					
29	El director propicia el apoyo mutuo entre los docentes para el desarrollo de las actividades programadas en el PAT.					
30	El director gestiona la participación organizada de los padres de familia y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje.					

Gracias tu colaboración es muy valiosa...

CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN EDUCATIVA

Institución Educativa: _____

Nivel: _____ Ubicación: _____

A continuación se le presenta una serie de ítems a las cuales Ud. deberá responder marcando con una (X) la alternativa que considere correcta teniendo la siguiente consideración:

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

N°	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
	GESTION INSTITUCIONAL	N	CN	AV	CS	S
1	Es usted convocado por la dirección de la institución educativa para participar en la elaboración de documentos de gestión (PEI, RI, PAT).					
2	La dirección promueve la elaboración de proyectos institucionales para la mejora de la calidad educativa.					
3	El reglamento interno de la IE es revisado y actualizado en conceso.					
4	Tiene usted conocimiento del manual de organización y función de la IE.					
5	La dirección propone la organización de comisiones de trabajo en función a criterios y características de los propios docentes.					
6	La dirección mantiene una comunicación horizontal con todo el personal de la escuela.					
7	La dirección promueve el cumplimiento y uso efectivo de las horas pedagógicas.					
	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	N	CN	AV	CS	S
8	La dirección distribuye adecuadamente los recursos económicos para atender las necesidades prioritarias de la IE en servicio de los estudiantes.					
9	La dirección le proporciona los textos y materiales educativos necesarios para el trabajo pedagógico en el aula.					
10	La dirección supervisa el cumplimiento de la calendarización del año lectivo.					
11	La dirección administra adecuadamente el potencial humano asignándoles comisiones, cargos, funciones para el normal y efectivo desarrollo de la IE.					
12	La dirección realiza monitoreo a la práctica pedagógica de los docentes.					
13	La dirección supervisa el cumplimiento de funciones de todo el personal de la escuela teniendo en cuenta el reglamento interno y/o el manual de funciones.					
14	El director vela por el cumplimiento de las normas emitidas por el Ministerio de Educación.					

GESTIÓN PEDAGÓGICA		N	CN	AV	CS	S
15	La dirección promueve los enfoques pedagógicos que orientan el proceso enseñanza aprendizaje en su IE.					
16	La dirección orienta su trabajo pedagógico en función al conocimiento y atención a las características psicológicas e individuales de sus estudiantes.					
17	La dirección le pide realizar la diversificación en el PCI en base al diagnóstico de la IE.					
18	La dirección con la participación docente han definido las estrategias metodológicas a poner en práctica en su IE.					
19	El director promueve en los docentes el uso de diversas estrategias didácticas para la construcción de los aprendizajes significativos en los estudiantes.					
20	El director orienta su práctica pedagógica a conseguir logros de aprendizaje en sus estudiantes.					
21	La dirección con la participación docente han definido los criterios de evaluación a considerar en los estudiantes.					
22	El director le solicita periódicamente algún informe estadístico o descriptivo sobre los logros y/o dificultades de los estudiantes a su cargo.					
23	Los directivos inciden en que los docentes analicen, reflexionen y tomen decisiones sobre los logros y/o dificultades apreciados en sus estudiantes.					
24	La dirección promueve y evalúa el uso de los recursos tecnológicos y materiales de la escuela en las sesiones de aprendizaje.					
25	El director promueve la innovación y capacitación de su personal para el mejor desempeño docente.					
26	La dirección organiza y promueve su participación en jornadas técnico pedagógicas.					
GESTIÓN COMUNITARIA		N	CN	AV	CS	S
27	La dirección realiza alianzas estratégicas con organizaciones civiles en mejora de la calidad educativa de la escuela					
28	La dirección mantiene relaciones con las instituciones de la comunidad haciéndolos participar a través de investigaciones que benefician el aprendizaje de los estudiantes.					
29	La dirección organiza reuniones periódicas con los miembros de la comunidad educativa para socializar los retos, logros del trabajo pedagógico y acciones para la mejora.					
30	El director mantiene comunicación con los padres de familia de los estudiantes haciéndolos participar para mejorar las necesidades y demandas de la IE.					
31	La dirección promueve la participación de los padres de familia en compromiso con la educación de sus hijos en la IE.					

Gracias tu colaboración es muy valiosa...

CUESTIONARIO SOBRE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Institución Educativa: _____

Nivel: _____ Ubicación: _____

A continuación se le presenta una serie de ítems a las cuales Ud. deberá responder marcando con una (X) la alternativa que considere correcta teniendo la siguiente consideración:

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

N°	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
	CONDUCTA INDIVIDUAL	N	CN	AV	CS	S
1	Valoras el desarrollo de tus habilidades y capacidades.					
2	Reconoces la importancia de tu rol en la IE.					
3	Te actualizas y perfeccionas profesionalmente.					
4	Muestras una actitud democrática.					
5	Demuestras compañerismo cuando realizas alguna actividad.					
6	Expresas tus emociones de manera libre y espontánea.					
7	Desarrollas habilidades cognitivas de manera espontánea.					
8	Desarrollas habilidades emocionales que permiten la integración.					
	CONDUCTA GRUPAL	N	CN	AV	CS	S
9	Demuestras liderazgo en tus acciones.					
10	Mantienes una relación adecuada con los profesores de la IE.					
11	Realizas actividades teniendo en cuenta la participación de los demás.					
12	Te comunicas de manera directa y cordial con las personas.					
13	Comunica tus pensamientos e ideas de manera libre y espontánea.					
14	Eres asertivo cuando participas en las actividades de la IE.					
15	Demuestra autonomía y libertad en la toma de decisiones.					
16	Tomas decisiones teniendo en cuenta el consenso del grupo.					
17	Participas en la toma de decisiones en beneficio del desarrollo institucional.					
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	N	CN	AV	CS	S
18	Te adecua con facilidad en el ambiente laboral.					
19	Sientes comodidad y seguridad en el lugar donde realiza tu labor docente.					
20	Realizas tus actividades de aprendizaje de manera amena.					
21	Realizas mantenimiento a los espacios donde realizas sus funciones.					

22	Distribuyes los recursos de manera equitativa.					
23	Fomentas la generación de recursos económicos y financieros para la IE.					
24	Propones la innovación tecnológica asumiendo riesgos.					
25	Orientas las actividades hacia el bienestar institucional.					
26	Realizas actividades en búsqueda de mejorar el desarrollo organizacional.					

Gracias tu colaboración es muy valiosa...

Anexo 4. Confiabilidad y validación de instrumentos

Base de datos de la prueba piloto – Competencias directivas

No.	Gestión del conocimiento						Liderazgo						Habilidades comunicativas						Valores éticos						Trabajo en equipo						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
1	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
3	3	5	3	5	3	3	5	5	5	3	4	4	3	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	
4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	3	4	2	5	4	5	5	4	4	3	3	4	
5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	
6	1	4	1	3	3	4	3	4	3	3	3	4	1	3	4	4	4	5	5	3	3	4	5	5	3	3	3	3	3	3	
7	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	5	5	3	4	3	4	2	2	2	3	3	5	
8	3	4	1	3	2	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	
9	2	2	3	4	2	1	1	3	2	4	3	3	4	4	5	4	4	4	3	3	5	5	5	4	4	4	5	4	5	2	
10	5	5	3	5	4	3	3	5	5	3	3	4	4	3	3	4	3	3	5	5	3	3	4	4	3	2	3	3	3	4	
11	4	4	3	3	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	
12	3	4	1	2	1	3	5	4	4	2	2	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5
13	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	4	5	3	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4
16	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4
17	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
18	3	3	1	3	1	2	3	4	1	2	1	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
19	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5
20	3	2	1	1	1	1	1	3	2	1	1	2	2	1	3	1	3	2	3	3	2	3	3	4	3	2	1	1	2	3	3

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Nº de ítems
,97505	30

Base de datos de la prueba piloto – Gestión educativa

No.	Gestión institucional							Gestión administrativa							Gestión pedagógica										Gestión comunitaria						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
1	5	5	5	5		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	3	5	5	5	
3	5	5	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	
4	5	5	4	3	4	5	4	3	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	
5	4	4	3	1	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	3	3	4	4	3	5	5
6	5	4	5	1	5	3	4	2	3	5	5	4	5	5	3	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	
7	5	3	3	2	2	2	5	2	3	4	2	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	2	2	1	2	2
8	4	3	5	1	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	5	3	3	4	3	4	2	5	3	3	4	5
9	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4	4	5	5	2	5	5	5	4	5	4	5
10	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	3	5	3	3	5	5	3	2	3	5	5	3	3	5	5	3	5	5	5
11	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	3	4	4	3	3	4	5	5	5	4	4	5	3	5	5	5	5
12	5	3	5	1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
13	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	
14	5	5	4	4	5	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5
15	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4
16	4	2	4	2	3	4	5	4	2	3	4	4	3		3	2	3	3	2	4	1	1	1	1	4	3	1	2	4	3	2
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
18	3	2	4	1	3	4	4	2	4	4	3	4	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	4	4	2	2	2	1	2	2	2
19	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	5	5
20	1	1	1	1	3	2	5	1	1	5	2	4	2	3	3	2	2	3	3	2	1	1	2	1	1	3	2	1	3	2	1

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Nº de ítems
,97124	31

Base de datos de la prueba piloto – Comportamiento organizacional

No.	Conducta individual								Conducta grupal								Estructura organizacional									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	3	4	3	4	1	4	4	4
5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	2	4	5	5	3	2	4	5
6	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4
7	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
8	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4
9	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	3	4	5
10	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
11	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	5	4	4
13	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
14	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5
15	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4
16	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	5	4	4
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
18	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4
19	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Nº de ítems
,90496	26

Anexo 5. Certificado de validez

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
GESTION DEL CONOCIMIENTO								
1	El director recopila información relevante y lo aplica en capacitaciones de la institución educativa.	✓		✓		✓		
2	El director recopila información de las normas vigentes e informa a los docentes.	✓		✓		✓		
3	El director recopila información del sector educación y se halla disponible en la página de la institución educativa	✓		✓		✓		
4	El director comparte información relevante para apoyar la práctica pedagógica docente.	✓		✓		✓		
5	El director facilita información actualizada a los docentes tutores.	✓		✓		✓		
6	El director facilita información necesaria para la implementación de proyectos y planes de mejora de su práctica pedagógica	✓		✓		✓		
LIDERAZGO								
7	El director influye positivamente en los docentes para que emprendan metas para su desarrollo profesional.	✓		✓		✓		
8	El director influye en los docentes para que asuman compromisos de mejora en su desempeño pedagógico.	✓		✓		✓		
9	El director influye en los padres de familia para que participen activamente en la educación de sus hijos.	✓		✓		✓		
10	El director dirige la ejecución de proyectos hacia el logro de objetivos institucionales a mediano plazo.	✓		✓		✓		
11	El director encabeza actividades dirigidas a la innovación pedagógica y planes de mejora.	✓		✓		✓		
12	El director lidera los procesos de la evaluación de la gestión de la institución educativa en el marco de mejora continua y el logro de aprendizajes.	✓		✓		✓		
HABILIDADES COMUNICATIVAS								
13	El director propicia la comunicación empática al realizar el monitoreo a los docentes	✓		✓		✓		
14	El director pone atención oportuna a los pedidos y sugerencias de los padres de familia.	✓		✓		✓		
15	El director respeta las opiniones de docentes, padres de familia, estudiantes, etc.	✓		✓		✓		
16	El director informa a la comunidad educativa sobre los avances y resultados de su gestión, en relación a las metas previstas.	✓		✓		✓		
17	El director maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.	✓		✓		✓		
18	El director propicia un clima institucional favorable basado en la comunicación fluida, respetuosa y permanente.	✓		✓		✓		
VALORES ETICOS								
19	El director es honesto al comunicar cuales son las fuentes que generan recursos financieros a la institución educativa.	✓		✓		✓		

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
ORIENTADO AL CONOCIMIENTO								
1	El director recopila información relevante y lo aplica en capacitaciones de la institución educativa.	X		X		X		
2	El director recopila información de las normas vigentes e informa a los docentes.	X		X		X		
3	El director recopila información del sector educación y se halla disponible en la página de la institución educativa	X		X		X		
4	El director comparte información relevante para apoyar la práctica pedagógica docente.	X		X		X		
5	El director facilita información actualizada a los docentes tutores.	X		X		X		
6	El director facilita información necesaria para la implementación de proyectos y planes de mejora de su práctica pedagógica	X		X		X		
LIDERAZGO								
7	El director influye positivamente en los docentes para que emprendan metas para su desarrollo profesional.	X		X		X		
8	El director influye en los docentes para que asuman compromisos de mejora en su desempeño pedagógico.	X		X		X		
9	El director influye en los padres de familia para que participen activamente en la educación de sus hijos.	X		X		X		
10	El director dirige la ejecución de proyectos hacia el logro de objetivos institucionales a mediano plazo.	X		X		X		
11	El director encabeza actividades dirigidas a la innovación pedagógica y planes de mejora.	X		X		X		
12	El director lidera los procesos de la evaluación de la gestión de la institución educativa en el marco de mejora continua y el logro de aprendizajes.	X		X		X		
HABILIDADES COMUNICATIVAS								
13	El director propicia la comunicación empática al realizar el monitoreo a los docentes.	X		X		X		
14	El director pone atención oportuna a los pedidos y sugerencias de los padres de familia.	X		X		X		
15	El director respeta las opiniones de docentes, padres de familia, estudiantes, etc.	X		X		X		
16	El director informa a la comunidad educativa sobre los avances y resultados de su gestión, en relación a las metas previstas.	X		X		X		
17	El director maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el dialogo, el consenso y la negociación.	X		X		X		
18	El director propicia un clima institucional favorable basado en la comunicación fluida, respetuosa y permanente.	X		X		X		
VALORES ETICOS								
19	El director es honesto al comunicar cuales son las fuentes que generan recursos financieros a la institución educativa.	X		X		X		
20	El director realiza balances transparentes de las actividades económicas de la	X		X		X		

	institución educativa.						
21	El director trata imparcialmente a los docentes respetando las normas educativas vigentes.	x		x		x	
22	El director respeta los acuerdos y compromisos contraídos con los docentes y padres de familia.	x		x		x	
23	El director se guía por un gran sentido de justicia y equidad dando un lugar preferencial al derecho de los niños y adolescentes.	x		x		x	
24	El director trata con equidad y cortesía a los padres de familia.	x		x		x	
	TRABAJO EN EQUIPO	Si	No	Si	No	Si	No
25	El director promueve una comunicación fluida entre los miembros de los equipos de trabajo.	x		x		x	
26	El director informa con claridad sobre los resultados que se espera de los equipos de trabajo en función de las metas previstas para la institución educativa.	x		x		x	
27	El director designa funciones específicas a los docentes, adre de familia y estudiantes.	x		x		x	
28	El director inspira confianza para pedir orientaciones respecto al cumplimiento de las comisiones de trabajo.	x		x		x	
29	El director propicia el apoyo mutuo entre los docentes para el desarrollo de las actividades programadas en el PAT.	x		x		x	
30	El director gestiona la participación organizada de los padres de familia y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje.	x		x		x	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr.: BORROR NARO FLOR DE MARIA DNI: 05237719

Especialidad del validador: DOCTOR EN EDUCACION

.....20 de 06 del 2016

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN EDUCATIVA

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
GESTIÓN INSTITUCIONAL								
1	Es usted convocado por la dirección de la institución educativa para participar en la elaboración de documentos de gestión (PEI, RI, PAT).	✓		✓		✓		
2	La dirección promueve la elaboración de proyectos institucionales para la mejora de la calidad educativa.	✓		✓		✓		
3	El reglamento interno de la IE es revisado y actualizado en concesos.	✓		✓		✓		
4	Tiene usted conocimiento del manual de organización y función de la IE.	✓		✓		✓		
5	La dirección propone la organización de comisiones de trabajo en función a criterios y características de los propios docentes.	✓		✓		✓		
6	La dirección mantiene una comunicación horizontal con todo el personal de la escuela.	✓		✓		✓		
7	La dirección promueve el cumplimiento y uso efectivo de las horas pedagógicas.	✓		✓		✓		
GESTIÓN ADMINISTRATIVA								
8	La dirección distribuye adecuadamente los recursos económicos para atender las necesidades prioritarias de la IE en servicio de los estudiantes.	✓		✓		✓		
9	La dirección le proporciona los textos y materiales educativos necesarios para el trabajo pedagógico en el aula.	✓		✓		✓		
10	La dirección supervisa el cumplimiento de la calendarización del año lectivo.	✓		✓		✓		
11	La dirección administra adecuadamente el potencial humano asignándoles comisiones, cargos, funciones para el normal y efectivo desarrollo de la IE.	✓		✓		✓		
12	La dirección realiza monitoreo a la práctica pedagógica de los docentes.	✓		✓		✓		
13	La dirección supervisa el cumplimiento de funciones de todo el personal de la escuela teniendo en cuenta el reglamento interno y/o el manual de funciones.	✓		✓		✓		
14	El director vela por el cumplimiento de las normas emitidas por el Ministerio de Educación.	✓		✓		✓		
GESTIÓN PEDAGÓGICA								
15	La dirección promueve los enfoques pedagógicos que orientan el proceso enseñanza aprendizaje en su IE.	✓		✓		✓		
16	La dirección orienta su trabajo pedagógico en función al conocimiento y atención a las características psicológicas e individuales de sus estudiantes.	✓		✓		✓		
17	La dirección le pide realizar la diversificación en el PCI en base al diagnóstico de la IE.	✓		✓		✓		
18	La dirección con la participación docente han definido las estrategias metodológicas a poner en práctica en su IE.	✓		✓		✓		
19	El director promueve en los docentes el uso de diversas estrategias didácticas para la construcción de los aprendizajes significativos en los estudiantes.	✓		✓		✓		
20	El director orienta su práctica pedagógica a conseguir logros de aprendizaje en sus estudiantes.	✓		✓		✓		

21	La dirección con la participación docente han definido los criterios de evaluación a considerar en los estudiantes.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	El director le solicita periódicamente algún informe estadístico o descriptivo sobre los logros y/o dificultades de los estudiantes a su cargo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Los directivos inciden en que los docentes analicen, reflexionen y tomen decisiones sobre los logros y/o dificultades apreciados en sus estudiantes.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	La dirección promueve y evalúa el uso de los recursos tecnológicos y materiales de la escuela en las sesiones de aprendizaje.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	El director promueve la innovación y capacitación de su personal para el mejor desempeño docente.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	La dirección organiza y promueve su participación en jornadas técnico pedagógicas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GESTIÓN COMUNITARIA		Si	No	Si	No	Si	No
27	La dirección realiza alianzas estratégicas con organizaciones civiles en mejora de la calidad educativa de la escuela	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	La dirección mantiene relaciones con las instituciones de la comunidad haciéndolos participar a través de investigaciones que benefician el aprendizaje de los estudiantes.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	La dirección organiza reuniones periódicas con los miembros de la comunidad educativa para socializar los retos, logros del trabajo pedagógico y acciones para la mejora.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	El director mantiene comunicación con los padres de familia de los estudiantes haciéndolos participar para mejorar las necesidades y demandas de la IE.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	La dirección promueve la participación de los padres de familia en compromiso con la educación de sus hijos en la IE.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA

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

Apellidos y nombres del juez validador, Dr.: SORIA PÉREZ YOLANDA DNI: 10540428

Especialidad del validador: DRA. ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN / METODOLÓGICA

... 25 de 06 del 2016

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

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto M.A. F. Sonia Pérez

M.A. F. Sonia Pérez
 Área Pedagógica y de Investigación

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN EDUCATIVA

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
GESTION INSTITUCIONAL								
1	Es usted convocado por la dirección de la institución educativa para participar en la elaboración de documentos de gestión (PEI, RI, PAT).	X		X		X		
2	La dirección promueve la elaboración de proyectos institucionales para la mejora de la calidad educativa.	X		X		X		
3	El reglamento interno de la IE es revisado y actualizado en concesos.	X		X		X		
4	Tiene usted conocimiento del manual de organización y función de la IE.	X		X		X		
5	La dirección propone la organización de comisiones de trabajo en función a criterios y características de los propios docentes.	X		X		X		
6	La dirección mantiene una comunicación horizontal con todo el personal de la escuela.	X		X		X		
7	La dirección promueve el cumplimiento y uso efectivo de las horas pedagógicas.	X		X		X		
GESTIÓN ADMINISTRATIVA								
8	La dirección distribuye adecuadamente los recursos económicos para atender las necesidades prioritarias de la IE en servicio de los estudiantes.	X		X		X		
9	La dirección le proporciona los textos y materiales educativos necesarios para el trabajo pedagógico en el aula.	X		X		X		
10	La dirección supervisa el cumplimiento de la calendarización del año lectivo.	X		X		X		
11	La dirección administra adecuadamente el potencial humano asignándoles comisiones, cargos, funciones para el normal y efectivo desarrollo de la IE.	X		X		X		
12	La dirección realiza monitoreo a la práctica pedagógica de los docentes.	X		X		X		
13	La dirección supervisa el cumplimiento de funciones de todo el personal de la escuela teniendo en cuenta el reglamento interno y/o el manual de funciones.	X		X		X		
14	El director vela por el cumplimiento de las normas emitidas por el Ministerio de Educación.	X		X		X		
GESTIÓN PEDAGÓGICA								
15	La dirección promueve los enfoques pedagógicos que orientan el proceso enseñanza aprendizaje en su IE.	X		X		X		
16	La dirección orienta su trabajo pedagógico en función al conocimiento y atención a las características psicológicas e individuales de sus estudiantes.	X		X		X		
17	La dirección le pide realizar la diversificación en el PCI en base al diagnóstico de la IE.	X		X		X		
18	La dirección con la participación docente han definido las estrategias metodológicas a poner en práctica en su IE.	X		X		X		
19	El director promueve en los docentes el uso de diversas estrategias didácticas para la construcción de los aprendizajes significativos en los estudiantes.	X		X		X		
20	El director orienta su práctica pedagógica a conseguir logros de aprendizaje en sus estudiantes.	X		X		X		

21	La dirección con la participación docente han definido los criterios de evaluación a considerar en los estudiantes.	X		X		X	
22	El director le solicita periódicamente algún informe estadístico o descriptivo sobre los logros y/o dificultades de los estudiantes a su cargo.	X		X		X	
23	Los directivos inciden en que los docentes analicen, reflexionen y tomen decisiones sobre los logros y/o dificultades apreciados en sus estudiantes.	X		X		X	
24	La dirección promueve y evalúa el uso de los recursos tecnológicos y materiales de la escuela en las sesiones de aprendizaje.	X		X		X	
25	El director promueve la innovación y capacitación de su personal para el mejor desempeño docente.	X		X		X	
26	La dirección organiza y promueve su participación en jornadas técnico pedagógicas.	X		X		X	
GESTIÓN COMUNITARIA		Si	No	Si	No	Si	No
27	La dirección realiza alianzas estratégicas con organizaciones civiles en mejora de la calidad educativa de la escuela	X		X		X	
28	La dirección mantiene relaciones con las instituciones de la comunidad haciéndolos participar a través de investigaciones que benefician el aprendizaje de los estudiantes.	X		X		X	
29	La dirección organiza reuniones periódicas con los miembros de la comunidad educativa para socializar los retos, logros del trabajo pedagógico y acciones para la mejora.	X		X		X	
30	El director mantiene comunicación con los padres de familia de los estudiantes haciéndolos participar para mejorar las necesidades y demandas de la IE.	X		X		X	
31	La dirección promueve la participación de los padres de familia en compromiso con la educación de sus hijos en la IE.	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr.: BORBOR NARO FLOR DE MARIA..... DNI: 05237719.....

Especialidad del validador: DOCTOR EN EDUCACIÓN.....

.....20 de 06 del 2016

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
CONDUCTA INDIVIDUAL								
1	Valoras el desarrollo de tus habilidades y capacidades.	✓		✓		✓		
2	Reconoces la importancia de tu rol en la IE.	✓		✓		✓		
3	Te actualizas y perfeccionas profesionalmente.	✓		✓		✓		
4	Muestras una actitud democrática.	✓		✓		✓		
5	Demuestras compañerismo cuando realizas alguna actividad.	✓		✓		✓		
6	Expresas tus emociones de manera libre y espontánea.	✓		✓		✓		
7	Desarrollas habilidades cognitivas de manera espontánea.	✓		✓		✓		
8	Desarrollas habilidades emocionales que permiten la integración.	✓		✓		✓		
CONDUCTA GRUPAL								
9	Demuestras liderazgo en tus acciones.	✓		✓		✓		
10	Mantienes una relación adecuada con los profesores de la IE.	✓		✓		✓		
11	Realizas actividades teniendo en cuenta la participación de los demás.	✓		✓		✓		
12	Te comunicas de manera directa y cordial con las personas.	✓		✓		✓		
13	Comunica tus pensamientos e ideas de manera libre y espontánea.	✓		✓		✓		
14	Eres asertivo cuando participas en las actividades de la IE.	✓		✓		✓		
15	Demuestra autonomía y libertad en la toma de decisiones.	✓		✓		✓		
16	Tomas decisiones teniendo en cuenta el consenso del grupo.	✓		✓		✓		
17	Participas en la toma de decisiones en beneficio del desarrollo institucional.	✓		✓		✓		
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL								
18	Te adecua con facilidad en el ambiente laboral.	✓		✓		✓		
19	Sientes comodidad y seguridad en el lugar donde realiza tu labor docente.	✓		✓		✓		
20	Realizas tus actividades de aprendizaje de manera amena.	✓		✓		✓		
21	Realizas mantenimiento a los espacios donde realizas sus funciones.	✓		✓		✓		
22	Distribuyes los recursos de manera equitativa.	✓		✓		✓		
23	Fomentas la generación de recursos económicos y financieros para la IE.	✓		✓		✓		
24	Propones la innovación tecnológica asumiendo riesgos.	✓		✓		✓		
25	Orientas las actividades hacia el bienestar institucional.	✓		✓		✓		
26	Realizas actividades en búsqueda de mejorar el desarrollo organizacional.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr.: SORIA PÉREZ YOLANDA DNI: 10590428

Especialidad del validador: DRA. ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN / METODÓLOGA

25 de 06 del 2016

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

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante
Dra. Yolanda F. Sosa Pérez
Asesora Pedagógica y de Investigación

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
CONDUCTA INDIVIDUAL								
1	Valoras el desarrollo de tus habilidades y capacidades.	X		X		X		
2	Reconoces la importancia de tu rol en la IE.	X		X		X		
3	Te actualizas y perfeccionas profesionalmente.	X		X		X		
4	Muestras una actitud democrática.	X		X		X		
5	Demuestras compañerismo cuando realizas alguna actividad.	X		X		X		
6	Expresas tus emociones de manera libre y espontánea.	X		X		X		
7	Desarrollas habilidades cognitivas de manera espontánea.	X		X		X		
8	Desarrollas habilidades emocionales que permiten la integración.	X		X		X		
CONDUCTA GRUPAL								
9	Demuestras liderazgo en tus acciones.	X		X		X		
10	Mantienes una relación adecuada con los profesores de la IE.	X		X		X		
11	Realizas actividades teniendo en cuenta la participación de los demás.	X		X		X		
12	Te comunicas de manera directa y cordial con las personas.	X		X		X		
13	Comunica tus pensamientos e ideas de manera libre y espontánea.	X		X		X		
14	Eres asertivo cuando participas en las actividades de la IE.	X		X		X		
15	Demuestra autonomía y libertad en la toma de decisiones.	X		X		X		
16	Tomas decisiones teniendo en cuenta el consenso del grupo.	X		X		X		
17	Participas en la toma de decisiones en beneficio del desarrollo institucional.	X		X		X		
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL								
18	Te adecua con facilidad en el ambiente laboral.	X		X		X		
19	Sientes comodidad y seguridad en el lugar donde realiza tu labor docente.	X		X		X		
20	Realizas tus actividades de aprendizaje de manera amena.	X		X		X		
21	Realizas mantenimiento a los espacios donde realizas sus funciones.	X		X		X		
22	Distribuyes los recursos de manera equitativa.	X		X		X		
23	Fomentas la generación de recursos económicos y financieros para la IE.	X		X		X		
24	Propones la innovación tecnológica asumiendo riesgos.	X		X		X		
25	Orientas las actividades hacia el bienestar institucional.	X		X		X		
26	Realizas actividades en búsqueda de mejorar el desarrollo organizacional.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr.: BORBOR NARO FLORE DE MARÍA DNI: 05237719

Especialidad del validador: DOCTOR EN EDUCACIÓN

...20 de 06 del 2016

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

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

Anexo 5. Base de datos

Base de datos variable Competencias Directivas

No	Orientado al conocimiento						Liderazgo						Habilidades comunicativas						Valores éticos						Trabajo en equipo						Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
1	2	3	1	1	1	2	4	4	4	1	2	2	4	4	3	5	4	1	1	1	1	2	5	5	3	4	4	1	2	5	82	
2	2	3	3	3	5	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	2	2	3	4	3	4	3	2	3	4	96	
3	2	4	1	4	4	4	3	2	3	2	2	2	4	4	4	5	4	1	1	1	3	2	3	4	3	3	3	3	5	5	91	
4	2	3	1	2	2	1	3	3	5	2	1	4	1	5	4	1	4	1	1	1	4	1	4	4	4	3	3	4	3	4	81	
5	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	62
6	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	3	5	5	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	129
7	4	1	1	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	96
8	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	147
9	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	120
10	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	4	2	2	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	90
11	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	146
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	150
13	3	5	3	5	3	3	5	5	5	3	4	4	3	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	132	
14	2	3	1	3	4	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	4	2	3	1	4	3	4	5	4	3	3	3	3	4	87
15	4	2	3	5	3	4	2	2	3	3	4	4	2	2	3	5	3	4	3	3	3	3	3	3	2	1	3	3	3	3	91	
16	1	4	1	3	3	4	3	4	3	3	3	4	1	3	4	4	4	5	5	3	3	4	5	5	3	3	3	3	3	3	100	
17	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	5	5	3	4	3	4	2	2	2	2	3	3	5	85
18	3	4	1	3	2	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	80	
19	2	2	3	4	2	1	1	3	2	4	3	3	4	4	5	4	4	4	3	3	5	5	5	4	4	4	5	4	5	2	104	
20	5	5	3	5	4	3	3	5	5	3	3	4	4	3	3	4	3	3	5	5	3	3	4	4	3	2	3	3	3	4	110	
21	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	5	5	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	107	
22	3	2	2	3	2	2	2	3	3	1	2	3	2	1	2	2	2	4	3	2	2	2	2	3	5	5	5	5	5	5	85	
23	4	4	4	4	3	3	2	2	3	4	4	3	3	3	4	2	3	4	3	3	3	2	3	5	3	3	4	4	4	4	100	
24	4	4	1	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	3	3	3	5	4	3	3	3	4	4	5	3	2	3	2	3	4	102	

25	2	2	2	2	3	3	1	3	2	1	1	3	1	2	2	3	2	3	2	2	2	1	2	2	3	2	3	2	3	5	67	
26	5	5	3	5		3	3	5	5	3	3	5	3	3	3	5	3	3	5	5	3	3	5	3	3	2	3	2	3	5	107	
27	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	59	
28	3	4	3	4	4	4	2	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	2	1	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	99	
29	1	3	1	3	3	4	3	4	3	3	3	4	1	4	4	4	4	5	4	2	2	3	5	3	3	3	3	3	3	3	94	
30	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	122	
31	2	4	2	3	3	2	2	1	2	1	1	2	3	3	3	2	2	3	1	1	1	1	1	1	3	3	3	2	3	2	63	
32	3	3	4	3	2	1	2	3	1	2	3	5	4	3	2	4	2	2	3	4	2	4	2	2	2	2	2	2	1	3	1	77
33	3	4	2	3	2	4	2	4	4	3	3	4	2	2	3	3	3	5	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	4	95	
34	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	35	
35	3	4	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	99	
36	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	2	1	1	3	3	3	5	1	1	4	4	1	3	3	1	2	2	3	1	58	
37	1	1	1	1	1	2	3	3	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	3	2	2	4	4	4	4	4	3	62	
38	5	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	136	
39	3	3	2	2	3	1	1	1	1	2	1	1	3	2	3	2	2	3	3	3	1	2	2	2	2	3	1	3	3	3	64	
40	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	120	
41	4	4	3	3	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	125	
42	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	3	2	2	5	5	5	3	4	5	60	
43	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	144	
44	3	3	3	4	4	4	2	3	2	1	4	3	3	2	2	3	2	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	92	
45	4	5	3	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	85	
46	3	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	3	3	3	4	4	4	56	
47	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	146	
48	3	3	2	3	2	2	2	3	1	2	1	2	3	3	3	4	4	4	1	2	3	1	2	2	3	3	3	3	3	3	76	
49	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	141	
50	2	2	1	1	1	1	1	3	2	2	1	2	2	1	3	2	3	2	2	2	1	2	1	3	3	2	1	1	2	3	55	
51	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	3	4	3	4	4	4	4	63	
52	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	145
53	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	142	
54	5	4	3	3	3	4	3	2	3	2	2	3	1	3	4	5	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	67	
55	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	4	4	2	3	2	3	3	5	4	2	3	3	3	5	97	

87	2	4	3	2	3	2	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	2	1	1	1	1	1	1	3	4	3	4	3	5	67
88	2	1	3	2	1	2	3	2	2	1	3	3	1	1	1	1	2	1	3	1	3	1	3	3	5	5	5	4	4	4	73
89	3	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	2	3	2	3	3	5	3	5	2	3	3	3	3	3	3	97	
90	2	2	2	2	2	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	5	5	5	4	4	4	66
91	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	150
92	4	4	1	4	4	4	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	5	4	3	4	3	3	95	
93	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	2	1	1	3	3	3	5	1	1	4	4	1	3	3	1	2	2	3	1	58
94	3	3	1	3	1	2	3	3	1	2	1	3	3	3	3	4	4	4	2	2	2	1	2	4	3	3	3	3	3	78	
95	5	5	1	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	141	
96	3	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	41	
97	2	2	4	2	4	1	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	5	4	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	5	4	93

Base de datos variable Gestión Educativa

No	Gestión institucional							Gestión administrativa							Gestión pedagógica										Gestión comunitaria					Total		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29		30	31
1	3	5	1	4	3	5	5	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	91
2	3	2	2	3	4	5	5	2	2	3	3	2	3	4	3	3	1	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	4	3	3	89
3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	1	1	2	2	3	2	2	3	3	3	3	5	4	3	3	3	3	83
4	5	1	2	5	5	5	5	3	2	4	5	3	5	5	4	4	4	4	3	4	3	3	5	4	4	4	3	2	5	5	5	121
5	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	39
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	4	5	4	4	3	3	4	5	5	2	3	3	5	5	76
7	2	3	4	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	3	5	87
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	153
9	1	4	1	5	5	5	5	2	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	5	5	2	4	3	3	129
10	3	5	4	4	5	5	5	3	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	129
11	5	5	5	5		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	147
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	3	5	5	5	149
13	5	5	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	89
14	3	3	2	1	2	3	4	3	3	2	3	1	1	3	2	2	2	2	2	1	2	3	5	4	4	5	2	2	2	3	4	81
15	4	2	2	1	2	3	2	3	2	3	3	2	2	4	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	1	1	3	3	1	4	5	79
16	5	4	5	1	5	3	4	2	3	5	5	4	5	5	3	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	126
17	5	3	3	2	2	2	5	2	3	4	2	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	2	2	1	2	2	94
18	4	3	5	1	5	5	5	3	3	2	2	3	2	3	4	4	3	4	4	5	3	1	2	1	2	1	5	3	3	4	5	100
19	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4	4	5	5	2	5	5	5	4	5	4	5	141
20	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	3	5	3	3	5	5	3	2	3	5	5	3	3	5	5	3	5	5	5	132
21	3	3	4	2	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	101
22	2	2	1	1	2	3	3	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	3	53
23	3	3	3	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	4	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	1	1	3	3	4	84
24	3	2	3	2	2	4	5	4	4	4	3	2	1	2	2	5	2	2	2	2	2	3	3	3	5	2	3	2	2	4	3	88
25	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	3	1	3	2	1	3	3	1	1	3	3	1	1	1	1	1	47
26	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	2	5	3	3	5	5	2	2	3	5	5	5	5	5	5	2	3	4	4	129

27	1	1	2	1	3	2	3	1	2	1	2	1	2	1	2	3	1	1	3	3	1	3	1	3	2	2	3	1	1	2	1	56		
28	3	2	4	3	4	3	5	3	2	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	3	5	3	3	4	4	5	4	5	4	3	115		
29	3	2	2	1	4	3	2	3	1	4	3	3	4	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	1	1	3	3	2	4	4	4	83		
30	4	4	5	2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	145	
31	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	3	3	2	2	1	2	3	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	56		
32	3	1	3	1	2	2	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4	2	3	2	2	3	2	2	4	2	4	4	3	2	4	5	1	86	
33	3	2	2	2	2	2	5	2	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	5	3	3	3	87	
34	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	3	2	2	2	3	1	1	3	2	1	3	2	1	1	1	1	3	2	2	2	2	55	
35	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	3	4	2	3	4	4	4	105		
36	4	1	3	4	4	2	3	2	2	3	4	1	1	3	2	3	3	3	2	3	2	4	1	3	1	5	2	3	2	2	4	82		
37	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	3	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	1	1	3	1	2	1	3	3	1	1	56		
38	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	145	
39	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	4	68	
40	5	3	5	5	5	4	4	5	1	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	3	4	5	4	5	138	
41	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	3	4	4	3	3	4	5	5	5	4	4	5	3	5	5	5	5	137		
42	1	1	1	1	1	1	3	2	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	1	3	3	48	
43	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	149	
44	3	3	2	2	3	2	2	1	1	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	4	3	77		
45	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	4	1	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	75		
46	3	1	2	1	2	2	4	4	1	1	3	2	3	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	3	1	2	2	3	2	57	
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	155	
48	2	1	3	1	2	4	4	2	3	3	3	4	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	4	4	2	2	2	3	3	3	2	83		
49	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	5	5	139	
50	1	1	1	1	2	1	3	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	2	1	41
51	2	2	2	2	1	2	3	2	2	1	3	2	2	2	1	1	2	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	50	
52	3	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	142		
53	3	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	143		
54	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	2	4	4	4	3	4	2	4	87	
55	2	4	4	3	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1	3	2	2	5	2	3	2	4	3	3	3	1	5	5	93	
56	4	4	2	1	4	4	4	3	1	3	4	4	2	4	4	4	3	2	3	3	2	3	4	3	5	4	3	1	2	3	3	96		
57	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	140		

58	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	150	
59	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	152
60	5	5	4	1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	146	
61	5	4	4	1	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	143	
62	2	3	2	3	4	4	4	2	1	3	3	2	3	3	1	3	3	1	3	3	2	1	3	2	3	3	3	3	1	2	4	4	81	
63	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	1	5	4	5	5	5	144		
64	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	41	
65	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	150	
66	5	4	5	5	4	5	5	4	4		3	5	4	4	4	4	2	3	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	131		
67	5	5	1	1	4	4	5	1	1	5	5	5	1	5	4	5	4	5	1	4	5	5	3	4	5	5	5	4	5	5	5	122		
68	5	4	5	5	5	5	5	5	1	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	5	2	3	3	5	5	131	
69	1	1	2	2	1	1	1	3	1	5	4	3	1	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	50		
70	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	91		
71	3	3	4	3	3	3	5	2	1	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	2	3	4	3	2	4	3	3	2	2	99		
72	4	1	5	1	4	1	3	1	1	5	1	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	2	5	1	64		
73	3	2	2	1	2	1	3	2	2	2	2	2	2	3	2	1	3	2	3	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	57		
74	5	5	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	138		
75	2	2	1	2	1	1	3	1	1	1	2	1	1	1	3	2	4	1	2	2	1	1	1	3	1	1	4	1	1	1	1	50		
76	2	3	2	2	3	3	4	2	2	3	2	2	2	3	2	2	4	5	3	3	3	2	2	1	3	1	3	2	3	2	2	78		
77	1	2	1	1	3	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	2	2	1	1	45		
78	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	1	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	124		
79	3	3	4	4	3	4	5	2	2	3	2	2	2	3	3	1	2	2	4	3	1	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	92		
80	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	115		
81	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	155		
82	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	3	2	1	2	3	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	48		
83	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	153		
84	2	2	2	1	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	2	2	4	5	5	105		
85	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	1	2	2	1	52	
86	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	151		
87	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	4	4	4	1	2	2	1	2	2	3	3	2	3	3	81		
88	1	2	1	1	2	3	3	1	2	3	2	1	2	3	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	52		

89	3	3	3	1	2	3	5	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	1	3	1	3	3	1	3	3	5	3	1	3	3	3	84
90	1	2	3	1	2	3	3	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	52
91	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	3	5	5	5	149
92	3	2	1	2	2	3	5	3	3	5	2	2	1	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	4	2	3	4	4	83
93	3	1	2	5	4	3	5	2	2	3	4	2	2	3	2	4	3	3	4	1	2	3	3	2	1	1	3	4	2	2	4	85
94	3	2	4	1	3	3	3	1	3	3	3	3	1	2	3	3	1	2	2	2	2	2	4	4	2	2	4	2	3	4	2	79
95	5	5	4	1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	146
96	4	2	5	2	2	2	3	1	2	5	1	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	67
97	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	4	2	2	3	2	3	1	2	4	2	4	2	2	82

Base de datos variable Comportamiento Organizacional

No.	Conducta individual								Conducta grupal								Estructura organizacional								Total		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24		25	26
1	2	2	1	2	2	2	4	5	3	3	4	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	99
2	5	5	4	2	3	3	2	3	4	4	5	2	1	3	2	2	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	82
3	5	3	2	2	2	3	2	2	2	1	2	3	3	5	5	4	2	2	3	4	2	4	2	2	2	3	72
4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	122
5	3	5	4	3	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	117
6	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	121
7	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	4	4	2	3	2	3	2	3	3	1	4	4	72
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	129
9	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	127
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	130
11	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	126
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	130
13	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	126
14	3	3	2	2	3	3	4	5	2	2	3	3	4	5	4	4	5	5	5	1	3	1	2	2	2	4	82
15	4	5	4	5	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	3	2	4	5	3	3	2	4	3	88
16	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	122
17	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	124
18	4	5	4	5	4	4	5	5	2	2	3	2	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	108
19	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	3	4	5	117
20	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	124
21	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	118
22	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	30
23	3	3	3	3	3	3	3	2	5	3	3	3	2	3	3	5	2	4	2	2	2	2	3	4	2	5	78
24	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	5	4	4	4	4	2	2	4	2	2	2	1	3	4	4	72
25	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	3	2	1	1	1	1	1	2	35
26	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	125

27	1	2	1	3	1	2	1	1	2	3	2	1	2	1	1	3	2	2	2	3	2	3	1	1	1	2	46
28	5	5	4	5	5	4	3	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	117
29	3	3	3	4	3	4	5	4	1	3	2	3	3	4	3	4	4	2	5	2	5	5	3	2	2	4	86
30	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	123
31	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	34
32	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	5	3	3	3	4	3	2	2	3	2	2	3	69
33	2	3	1	2	3	3	2	3	5	5	4	5	4	1	1	2	2	2	3	3	4	5	4	4	4	4	81
34	1	2	3	2	3	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	3	41
35	5	4	3	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	119
36	2	5	2	2	1	4	5	3	1	3	3	3	2	5	4	4	4	2	2	4	2	2	2	3	4	4	78
37	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	3	1	3	1	3	1	1	36
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	130
39	4	5	4	5	5	4	3	4	5	5	4	5	4	3	5	4	4	5	5	4	3	5	3	2	4	3	107
40	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	4	123
41	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	128
42	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	118
43	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	126
44	4	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	1	2	2	1	72
45	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	122
46	1	1	1	1	2	1	1	1	4	4	4	1	1	1	1	1	2	2	2	2	4	1	2	2	2	2	47
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	130
48	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	108
49	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	121
50	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	32
51	2	1	2	1	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	41
52	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	122
53	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	120
54	2	5	5	2	2	2	2	2	4	3	3	4	4	4	3	4	2	2	3	2	2	3	2	3	4	4	78
55	5	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	4	5	5	4	3	3	3	3	5	5	5	2	2	2	3	88
56	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	122
57	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	127

89	2	5	4	1	1	1	3	4	3	3	4	4	5	3	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2	4	4	75	
90	1	1	3	1	1	1	1	4	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	37	
91	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	130	
92	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	5	5	5	3	2	2	5	4	2	3	2	2	2	2	2	2	72	
93	4	2	2	2	4	4	5	3	3	3	3	3	2	5	4	4	4	5	3	2	3	3	3	2	2	4	84	
94	1	1	3	1	1	5	4	4	4	1	2	5	4	3	4	4	2	2	3	3	3	2	3	2	1	4	72	
95	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	122
96	2	2	4	2	3	5	5	4	2	2	2	5	5	4	4	5	5	3	5	3	4	4	1	2	2	3	88	
97	3	3	4	3	4	2	4	4	4	2	3	1	2	2	4	5	4	4	3	2	2	4	2	3	2	3	79	